

V

A

D

E-

M

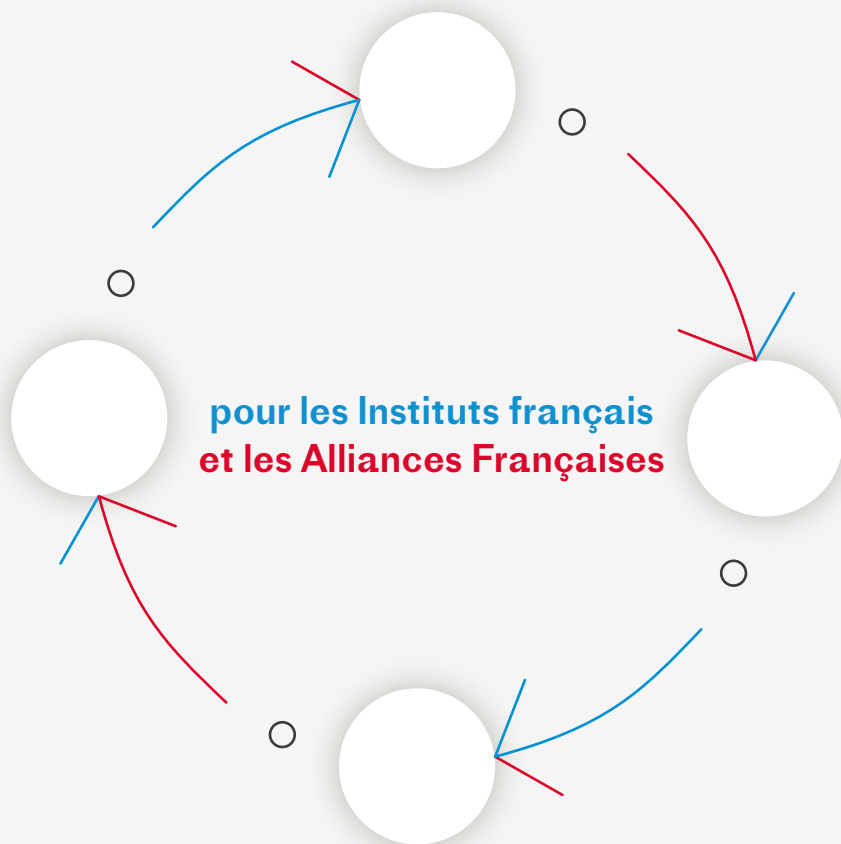
E

C

U

M

Piloter un établissement culturel par la démarche qualité



En présentant le 20 mars 2018 devant l'Académie française son ambition pour la langue française et le plurilinguisme, le Président de la République a souhaité adresser un message politique fort aux citoyens d'expression française du monde entier.

L'objectif consiste à soutenir la vitalité de la langue française en créant de nouvelles dynamiques d'action à l'international, en favorisant les synergies entre les acteurs des mondes universitaire, culturel, économique et institutionnel, en renforçant la coordination entre les institutions impliquées dans la diffusion, la promotion et l'enseignement du français, et en modernisant les modes d'intervention des établissements du réseau de coopération et d'action culturelle.

En lien étroit avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'Institut français a réalisé en 2019, avec la Fondation des Alliances Françaises, un *Référentiel* commun de la démarche qualité adapté aux Instituts français et aux Alliances Françaises.

Face à la contrainte budgétaire, à l'évolution du marché et des métiers au sein du réseau, les Instituts français sont incités à développer et à diversifier leurs ressources propres. Les Alliances Françaises,

développant déjà leurs ressources propres de par leur modèle économique, doivent s'adapter et diversifier leur offre pour répondre au mieux aux attentes du marché et des publics, et ainsi développer leur activité et leurs ressources, garantir de leur pérennité et de leur futur développement. La démarche qualité appliquée aux établissements et à leur centre de langues se situe au carrefour de ces enjeux économiques, institutionnels et associatifs. Elle vise à améliorer l'offre de services, la fréquentation, l'organisation et la performance des Alliances Françaises et Instituts français. C'est également un outil de management qui engage les équipes dans un projet d'optimisation de l'organisation et de recherche continue d'amélioration.

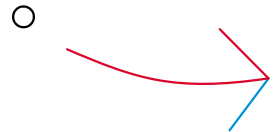
Le nouveau vade-mecum, adapté aux Instituts français et aux Alliances Françaises, propose un accompagnement méthodologique à la mise en œuvre de la démarche qualité au sein d'un établissement. Il offre de nombreux documents regroupés par processus, facilement exploitables, afin de donner les moyens de s'engager de manière réaliste et progressive dans la démarche qualité et d'élaborer un plan d'action. Il permet également de faciliter l'appropriation de la démarche qualité dans toutes ses composantes métiers.

1

PARTIE

INTRODUCTION À LA DÉMARCHE QUALITÉ

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Fonctions et principes de la démarche qualité | 8 |
| 2 | Le <i>Référentiel</i> qualité | 14 |
| 3 | Mettre en œuvre la démarche qualité | 18 |
| 4 | Élaborer son plan d'amélioration | 24 |
| 5 | Quelques conseils pour une démarche qualité réussie | 28 |
| 6 | Le dispositif d'appui au déploiement de la démarche qualité | 30 |






Le présent vade-mecum a été élaboré par l'Institut français en lien avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'Alliance Française de Paris-Île-de-France, le Cavilam-Alliance Française de Vichy et France Éducation International. Il constitue une introduction à la démarche qualité et au pilotage des établissements culturels, de leur centre de langues notamment. Il s'adresse aux personnels d'encadrement et responsables de secteur des

Instituts français et des Alliances Françaises : COCAC / directrice / directeur d'établissement, directrice / directeur des cours, attachée / attaché de coopération éducative, attachée / attaché de coopération pour le français, secrétaire générale / secrétaire général, médiathécaire d'une part et administratrice / administrateur, directrice / directeur, responsable administratif, financier, des cours, des activités culturelles d'autre part. Document à vocation générale, le vade-mecum ne

saurait tenir compte de la variété des contextes locaux. Chaque établissement doit l'utiliser en fonction de ses besoins et des réalités du terrain. Il s'appuie sur le *Référentiel* qualité adapté aux Instituts français et aux Alliances Françaises (disponible sur le site internet de l'**Institut français** **IF**, de la **Fondation des Alliances Françaises** **AF** et sur le portail Diplomatie). Il développe notamment les éléments liés à la rentabilité et au marketing des cours.

2

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU RÉFÉRENTIEL

| | | |
|-----------|--|----|
| 1 | S'inscrire et accompagner la démarche qualité | 34 |
| 2 |  Définir et communiquer sa stratégie, les objectifs et les moyens alloués | 35 |
| |  Définir sa stratégie et assurer une bonne gouvernance | 37 |
| 3 | Concevoir l'offre de cours de son établissement | 41 |
| 4 | Prospecter, communiquer, vendre | 48 |
| 5 | Accueillir et informer ses différents publics | 60 |
| 6 | Organiser et animer les cours | 63 |
| 7 | Organiser et réaliser les sessions d'examens | 64 |
| 8 |  Valoriser la médiathèque et Culturethèque | 65 |
| |  Concevoir la programmation culturelle et valoriser la médiathèque | 66 |
| 9 | Gérer les ressources humaines et manager les compétences | 68 |
| 10 | Assurer la gestion financière de l'établissement | 74 |
| 11 | Gérer les locaux | 86 |
| 12 | Piloter la logistique numérique et informatique | 87 |

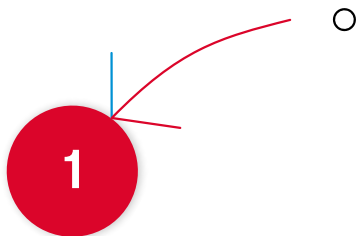
LEXIQUE 90

DOCUMENTS SOURCES 92



INTRODUCTION À LA DÉMARCHE QUALITÉ

- 1** Fonctions et principes de la démarche qualité 8
- 2** Le *Référentiel* qualité 14
- 3** Mettre en œuvre la démarche qualité 18
- 4** Élaborer son plan d'amélioration 24
- 5** Quelques conseils pour une démarche qualité réussie 28
- 6** Le dispositif d'appui au déploiement de la démarche qualité 30



FONCTIONS ET PRINCIPES DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité a pour objectif d'interroger les activités et le fonctionnement quotidien des établissements des Instituts français et des Alliances Françaises. Projet d'amélioration et d'adaptation continu des services afin qu'ils répondent aux attentes des publics, elle est un **outil concret** pour accompagner localement les décideurs et les responsables.

Elle renforce également les valeurs que portent les établissements, en soulignant leur spécificité.

La démarche qualité a pour objectif d'**améliorer progressivement des pratiques** clairement identifiées en **associant l'ensemble des collaborateurs** et en replaçant **les publics au cœur des actions**. C'est un **outil** qui s'inscrit **dans la durée**. Elle ne consiste pas à repenser l'activité et le fonctionnement de son établissement dans leur intégralité mais plutôt à les traiter de façon **graduelle**.

➔ La démarche qualité, en interne, permet de :

- prendre du recul par rapport à sa pratique quotidienne ;
- remettre à plat une activité et l'analyser ;
- mieux définir le rôle de chacun au sein de la structure ;
- améliorer et harmoniser les méthodes de travail ;
- réduire les dysfonctionnements ;
- fournir les moyens de mieux travailler ;
- mieux piloter les processus et les fiabiliser ;
- motiver les équipes autour d'un projet co-construit.

➔ La démarche qualité, en externe, vise à :

- mieux identifier et anticiper les besoins des publics ;
- instaurer un climat de confiance avec les usagers ;
- améliorer et valoriser l'image et le savoir-faire de l'établissement ;
- se démarquer de la concurrence ;
- conquérir de nouveaux marchés.

En incitant par ailleurs les établissements à formaliser leur activité par l'écriture de documents stratégiques et de procédures qui sont conservés et archivés, **la démarche qualité forme la mémoire de la structure**. Dans une perspective de recherche continue de perfectionnement, elle permet de pérenniser le savoir-faire et facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs.

➔ Conduire le changement en interne

La démarche qualité est avant tout un **outil de conduite du changement** porté en interne et un sceau de qualité en externe bien qu'elle ne conduise pas à l'obtention d'une certification qualité (label, norme...). En effet, pour l'opérateur de la politique culturelle extérieure de la France, la marque **Institut français constitue en elle-même un gage de qualité**. Il en est de même pour la Fondation des Alliances Françaises qui a fait de la démarche qualité un des attributs du label Alliance Française.

➔ La démarche qualité, telle qu'elle a été conçue et est proposée aux Instituts français et aux Alliances Françaises, doit aboutir à :

- une **amélioration du pilotage stratégique** ;
- une **meilleure adaptation des offres** de formation aux **attentes des publics** ;
- la mise en place de procédures pérennes vertueuses pour l'établissement ;
- un **renforcement de l'organisation et des performances** ;
- une plus grande mobilisation des équipes et **une meilleure définition du rôle de chacun**.

ILS ONT ENGAGÉ LEUR ÉTABLISSEMENT DANS LA DÉMARCHE QUALITÉ



TÉMOIGNAGES



Nathalie Korkmaz, Directrice de l'Alliance Française,
Royaume-Uni

Le travail autour de la qualité nous a permis de structurer nos actions et d'aboutir à la rédaction d'un projet d'établissement.

Le *Référentiel* est un guide qui nous sert à modeler un échéancier d'actions intégrées dans un planning.

La démarche qualité permet à l'ensemble de l'équipe de pouvoir comprendre la stratégie de développement et de professionnalisation de l'AF, d'orienter leurs actions par ordre de priorité pour remplir les objectifs définis.



Stéphane Giraud, Responsable fédéral des cours, Institut français
d'Allemagne

La professionnalisation de l'activité de cours par la Démarche Qualité a débuté en 2010 pour les 10 antennes de l'Institut français d'Allemagne. Dans un premier temps, nous avons privilégié les échanges d'expériences entre antennes, afin d'expliquer la démarche, d'identifier les bonnes pratiques, de les ajuster et de les mutualiser. Ce travail en commun réalisé avec chaque centre de langues a favorisé une adhésion plus forte au projet. Puis, grâce à l'implémentation d'outils professionnels, dont le logiciel de gestion des cours arc en ciel, nous avons pu collecter des données complètes et fiables sur l'activité et mettre en place des indicateurs de performances nécessaires au pilotage et à la gestion des cours. Il reste encore beaucoup à faire en termes de formalisation des processus et des procédures, mais nous sommes motivés par les bénéfices déjà tirés de nos actions, notamment une progression des recettes de cours de 53% entre 2010 et 2018.



Maud Launay, ACE à Mexico de 2014 à 2019, actuellement chargée de mission marketing auprès du Directeur général de France Education international

En engageant l'Institut français d'Amérique latine (IFAL) dans la démarche qualité, nous avons gagné à la fois en qualité, mais aussi en quantité. Le nombre d'inscriptions a augmenté de 40 % en un peu plus d'un an, le nombre d'enseignants est passé d'une cinquantaine à presque 80 aujourd'hui. Le *Référentiel* qualité qui accompagne cette démarche nous a aidés à développer

3 axes déterminants en particulier :

- L'adaptation de l'offre de cours et des horaires aux publics (analyse de questionnaires, consultations, veille concurrentielle, réponse aux attentes) ;
- Le renforcement de la communication (refonte du site internet, spots radios, création de pages dédiées sur les réseaux sociaux, capsules vidéo promotionnelles, goodies, offres spéciales...);
- Le recrutement et la formation de notre personnel aussi bien administratif qu'enseignant (recrutement exigeant, plan de formation continue, etc).



Stéphane Joly, Directeur de l'Alliance Française, Chine

Un nouveau souffle!

Pour une Alliance Française comme celle de Shanghai, qui a déjà dû remettre en cause et professionnaliser ses pratiques, se doter d'outils de gestion et de suivi pour répondre à l'évolution de ses marchés, l'introduction de la démarche qualité a apporté un nouveau souffle. Si elle a conforté des pratiques, clarifié des approches, précisé des procédures, elle a également donné de nouveaux éléments d'analyse, interrogé, remis en cause, mais surtout, elle a permis à ses équipes de situer leurs pratiques par rapport à un cadre de référence commun au réseau.



Nathalie Lacoste-Yebra, Directrice de l'Alliance Française de Buenos Aires, Coordinatrice des Alliances Françaises en Argentine

Lors d'un atelier de formation « démarche qualité » organisé par l'Institut français et la Fondation des Alliances Françaises pour les directeurs d'Alliances d'Argentine, un plan d'actions d'amélioration a été établi sur une base commune de problématiques identifiées comme prioritaires autour des processus 2, 4 et 9 du *Référentiel*. Les 53 Alliances Françaises du pays, de tailles et réalités très différentes, ont la possibilité de travailler ensemble à distance autour des objectifs et du plan d'actions via la plateforme *Slack* et lors de rencontres régionales. 29 directeurs sont inscrits au SPOC « s'initier à la DQ » de l'IF Paris.

Cette dynamique commune permet de faire acquérir progressivement une méthodologie de travail pour enclencher la démarche qualité au sein des établissements.



Raid Faure-Abu Zaidh, Directeur délégué de l'Institut français et Attaché de coopération pour le français, Bosnie-Herzégovine

En Mai 2019, après la relocalisation de l'Institut à Sarajevo, j'ai fait appel à nos collègues de l'IF de Paris pour organiser une formation régionale Démarche Qualité. Il nous fallait un regard et un avis extérieurs pour exploiter tout le potentiel de notre nouveau bâtiment et ouvrir une nouvelle page dans la vie de l'Institut français à Sarajevo. La formation Démarche qualité, collective, à 360°, englobant toutes les activités de l'IF répondait à cette attente.

Le pari était réussi car à la rentrée de septembre 2019, pour la 5^e session, l'Institut a connu la session de cours la plus importante de son histoire (+ 55 % d'inscrits), avec des recettes dépassant celles de l'année 2018. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, l'exercice de D/Q m'a aidé à fédérer l'équipe autour d'un projet commun en modifiant les habitudes de travail. Aujourd'hui, on connaît nos points de force que l'on sait maintenant exploiter pour avancer, mais également notre faiblesse, que l'on sait gérer au quotidien.

LES ENJEUX DE LA QUALITÉ

➔ CLIENT

- Satisfaction
- Fidélisation
- Conquête de nouveaux publics

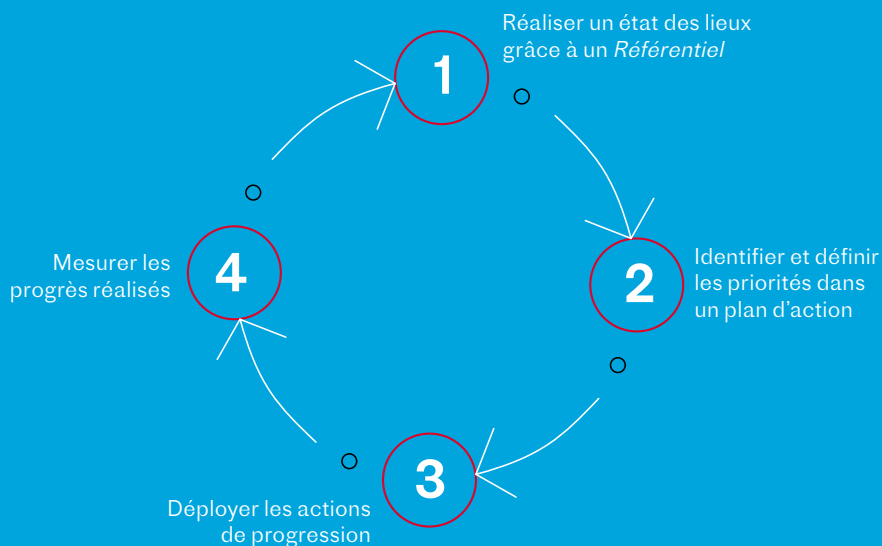
➔ PERSONNEL

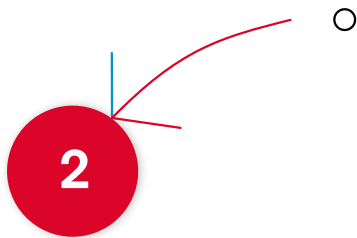
- Appui dans l'action
- Cohésion d'équipe dans un projet commun
- Meilleure communication interne

➔ ÉTABLISSEMENT

- Amélioration du fonctionnement
- développement
- Rentabilité

UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE







LE RÉFÉRENTIEL QUALITÉ

La démarche qualité s'appuie sur un document (le *Référentiel*) qui inventorie un ensemble d'exigences que l'établissement doit s'imposer pour **améliorer sensiblement sa performance globale**. Celui-ci permet une auto-évaluation précise de son activité et de son fonctionnement et constitue une **aide précieuse à la décision** pour mettre en place des **actions correctives** ou **de développement** dans le cadre d'un plan d'amélioration adapté à son contexte.

Le *Référentiel* est organisé en processus et sous-processus se répondant les uns aux autres plutôt qu'en secteurs ou domaines afin de développer les collaborations inter-services. Il articule 12 processus reliés les uns aux autres et organisés dans une logique d'entonnoir, partant :

 **de la stratégie du poste diplomatique** pour aboutir progressivement **aux activités** (actions de coopération, cours, certifications, médiathèque, numérique, etc.) et au fonctionnement des Instituts français (ressources humaines, gestion, locaux, etc.).

 **de la stratégie élaborée par l'Alliance Française** pour mener à bien ses missions pour aboutir **aux activités** (d'enseignement, de certification, culturelles, médiathèque, numérique etc.) et à son fonctionnement (gouvernance, ressources humaines, gestion, locaux etc.).


➔ Chaque processus du **Référentiel** permet de structurer son action.


| 1 S'INSCRIRE ET ACCOMPAGNER LA DÉMARCHÉ QUALITÉ | | Documents |
|--|--|--|
| Indicateurs | Sous processus | |
| 1.1 S'INSCRIRE ET ACCOMPAGNER LA DÉMARCHÉ QUALITÉ | | |
| 1.1.1 | <input type="checkbox"/> Le directeur de l'établissement, le secrétaire général, l'attaché de coopération pour le français et le directeur des cours mettent en œuvre la démarche qualité. | • Référentiel commenté par l'établissement |
| 1.1.2 | <input type="checkbox"/> Un ou des référents qualité sont nommés dans l'établissement en fonction des secteurs (directeur, directeur des cours, secrétaire général, médiateur, etc.). Ils constituent un comité . | • Organigramme • Rôle et missions du ou des référents qualité inscrits dans la fiche de poste |
| 1.1.3 | <input type="checkbox"/> Il existe un document décrivant les principes et les objectifs de la démarche qualité à destination de l'ensemble des personnels. | • Document de présentation |
| 1.1.4 | <input type="checkbox"/> Un plan d'actions est élaboré en collaboration avec les équipes. Il fixe les axes d'amélioration, spécifie des objectifs dont l'atteinte peut être mesurée et précise les délais pour les atteindre. | • Plan d'actions de la démarche qualité |
| 1.1.5 | <input type="checkbox"/> Une évaluation interne est réalisée tous les 12 mois pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et du maintien des pratiques. Des documents d'évaluation de la démarche qualité sont identifiés et partagés avec l'équipe interne. | • Calendrier des évaluations réalisées par l'établissement • Documents d'évaluation |
| 1.1.6 | <input type="checkbox"/> Des engagements qualité à destination des publics sont affichés dans l'établissement. | • Engagements qualité |
| 1.2 SENSIBILISER À LA DÉMARCHÉ QUALITÉ | | |
| 1.2.1 | <input type="checkbox"/> L'ensemble du personnel connaît les actions engagées par l'établissement dans le cadre de la démarche qualité. | • Ordre du jour de réunion de personnel, lettre d'intention, plan d'actions |
| 1.2.2 | <input type="checkbox"/> Il existe des actions d'information régulières sur la démarche qualité et sa mise en œuvre. | • Calendrier des actions, programmes de formation, notes de service, documents datés |
| 1.2.3 | <input type="checkbox"/> Il existe une politique d'incitation du personnel à s'approprier les principes de la démarche qualité. | • Affiches et communications, budget de formation |
| 1.2.4 | <input type="checkbox"/> Les personnels impliqués participent à des formations en ligne ou en présentiel à la démarche qualité. | • Attestations d'inscription et de suivi du SPOC dédiés, attestation de présence à des missions de formation régionales ou par pièce |
| 1.2.5 | <input type="checkbox"/> Les membres du personnel peuvent faire des propositions d'amélioration des processus existants dans le centre ou dans la mise en place de la démarche. | • Cahier de propositions, adresse contact des référents |

8



La version du **Référentiel adapté aux Instituts français** est principalement centrée sur l'activité des cours et sur les services qui lui sont associés, afin de répondre au **rôle capital et spécifique du centre de langues** pour le réseau de coopération et d'action culturelle. Le centre de langues est en effet un outil de coopération éducative et linguistique travaillant avec les autres secteurs d'un Institut français et les autres services/opérateurs de l'ambassade (service de coopération éducative, universitaire et scientifique, économique, défense, Atout France, Business France, etc.) et constitue également le **poumon financier** principal des établissements.

 Compte tenu des enjeux très contextualisés que recouvre le **secteur culturel** (mise en relation des scènes locales et françaises, organisation de manifestations à forte visibilité, mise en place de stratégies de promotion de nos industries culturelles et créatives), ce champ ne fait à ce stade pas l'objet d'une entrée spécifique dans le *Référentiel* qualité adapté aux Instituts français. Il irrigue toutefois l'ensemble du document.

 Le *Référentiel adapté aux Alliances Françaises* est centré sur l'**ensemble des activités** de ces dernières. Il prend également en compte leur statut associatif et leur mode de gouvernance.

Le document ne présente pas de degrés de recommandation : chaque établissement est invité à hiérarchiser lui-même ses axes de progression en fonction de son diagnostic et de son contexte. Il doit avant tout être considéré comme un **outil de levier** pour les établissements, voire une **feuille de route**.

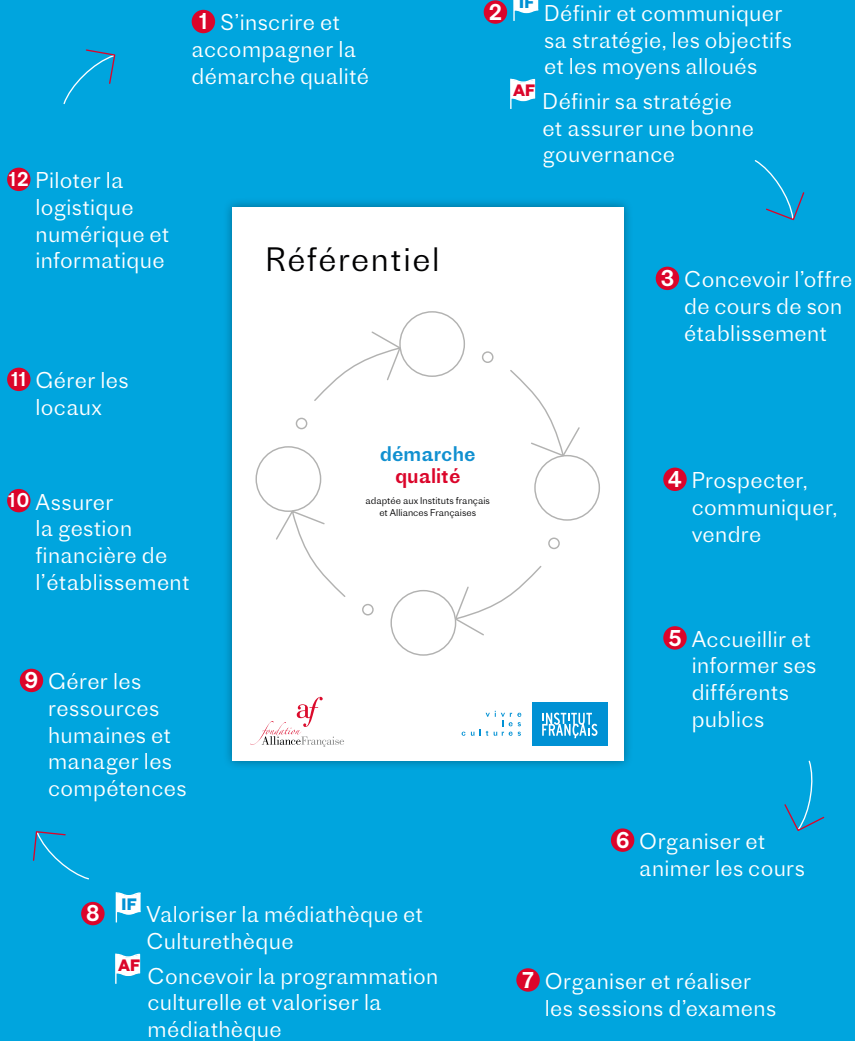
 **Téléchargez votre *Référentiel* sur le site internet**

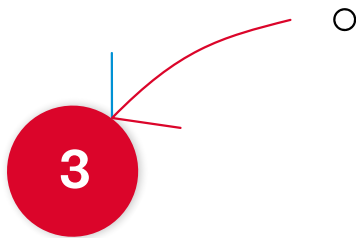
Institut français www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/demarche-qualite

Fondation des Alliances Françaises www.fondation-alliancefr.org

LES 12 PROCESSUS DU RÉFÉRENTIEL

Démarche qualité adaptée aux Instituts français
et aux Alliances Françaises





METTRE EN ŒUVRE LA DÉMARCHE QUALITÉ

La directrice / le directeur est en charge du pilotage de la démarche qualité au sein de son établissement (directrice déléguée / directeur délégué au sein des antennes IF). Il manifeste par lettre, note, ou mail dits « d'engagement » sa volonté de s'engager dans une démarche qualité, en présente les objectifs, s'engage à soutenir le projet de façon permanente et à donner les moyens de sa réalisation.

Un comité de pilotage démarche qualité est constitué pour assurer la mise en œuvre et le suivi de ce dossier. Il est composé d'autant de référents nécessaires, choisis sur la base d'un organigramme pertinent, selon le type d'établissement : directrice / directeur, directrice / directeur / responsable / coordinatrice / coordinateur des cours, médiathécaire, attachée / attaché de coopération éducative ou pour le français, attachée / attaché / chargée / chargé de mission culturelle et universitaire, membres du service de communication, enseignante / enseignant du centre de langue, personnels administratifs, etc.

La démarche qualité ayant comme principal objectif de **placer les publics au cœur de l'activité de l'établissement**, sa mise en œuvre nécessite de **répondre à l'enjeu premier d'identification de leurs profils** (âge, niveau, motivation, etc.), ainsi que de leurs besoins via différents questionnaires diffusés dans le cadre d'un calendrier précis.

Une auto-évaluation une fois par an, dans une logique d'amélioration

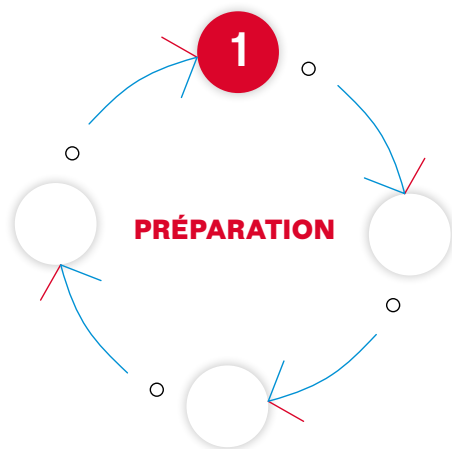
continue, est conseillée. Le diagnostic est réalisé avec l'aide du *Référentiel* et de l'analyse des données à la disposition des établissements.

Afin de mobiliser les équipes sur ce dossier, il convient de bien **communiquer en interne** sur le projet lors des différentes étapes : présenter le projet, sensibiliser à la démarche, former à la qualité : les enjeux, les résultats. Il s'agit de convaincre et de vaincre les résistances éventuelles.

La réflexion associant la direction et le personnel permettra à chacun de se positionner par rapport au projet et dans le projet.

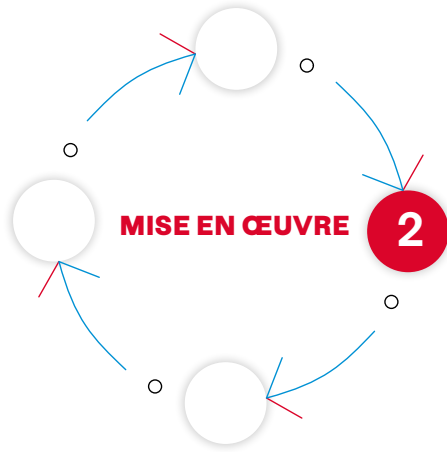
La démarche qualité étant par définition un **processus d'amélioration continue de la qualité**, elle s'articule autour de **plans d'action successifs** visant à atteindre de nouveaux objectifs.

LES TEMPS FORTS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ



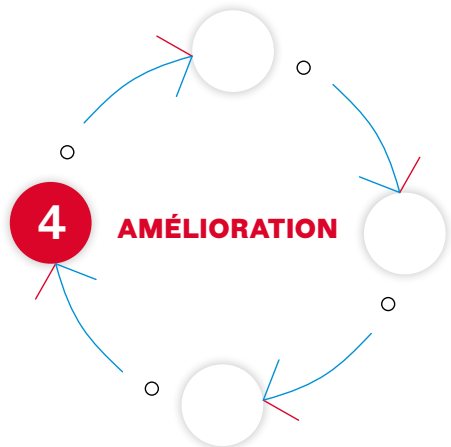
- a. Engagement de la direction/du CA
Communication sur la démarche auprès de l'ensemble des salariés
- b. Identification des référents démarche qualité sur la base d'un organigramme pertinent
- c. Élaboration/optimisation des tableaux de bord, des questionnaires de satisfaction et des formulaires d'évaluation et de visite de classe

- a. Diagnostic/ Auto-évaluation à partir du **Référentiel**
- b. Renseignement des questionnaires par les **usagers**
- c. Renseignement/collecte des tableaux de bord par les **services concernés**



- a. Analyse des données
- b. Communication des résultats à la direction

- a. Définition des axes d'amélioration en concertation avec les **équipes**
- b. Élaboration/correction des **procédures**
- c. Communication **interne**





PRÉSENTER LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

De : Directeur/Directrice
Envoyé : mardi 7 octobre 2019 16:19
À : Diffusion générale
Cc :
Objet : Engagement dans la démarche qualité – Lancement du projet

Chers collègues,

J'ai assisté en juillet dernier à une présentation de la démarche qualité dont l'Institut français pilote le déploiement dans le réseau des Instituts français et des Alliances Françaises.

Je souhaite engager notre établissement dans cette démarche. Notre contexte de plus en plus concurrentiel nous invite en effet à être plus innovants pour conforter l'image de qualité de notre établissement, accueillir des publics plus nombreux, augmenter nos recettes pour moderniser nos équipements et nos pratiques, nous distinguer davantage des autres centres de langues.

Le *Référentiel* qualité réalisé par l'Institut français en étroite collaboration avec la Fondation des Alliances Françaises et la Direction de la Culture, de l'Enseignement, de la Recherche et du Réseau (DCERR) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères servira de support à la définition de notre projet qualité pour lequel je m'engage à allouer des moyens.

J'ai décidé de confier la responsabilité du projet à Monsieur/Madame YYY qui constituera et me soumettra dans les tous prochains jours un comité de référents qualité issus des différents services de notre établissement. Monsieur/Madame YYY ainsi que les référents pourront répondre à toutes vos interrogations.

Je compte sur l'implication de chacun et chacune.
Je vous remercie d'avance pour vos collaborations et contributions.

Directeur/Directrice

→ Comment réaliser l'auto-évaluation/diagnostic ?

Un **formulaire interactif** « L'autodiagnostic du *Référentiel* » a été conçu avec le *Référentiel* afin de permettre aux établissements de mener un autodiagnostic en évaluant le **degré de conformité** estimé pour chaque indicateur de qualité attendu des 12 processus du *Référentiel*.

L'évaluation du niveau de qualité des prestations fait appel à une échelle de **3 valeurs** qui sont : Conforme / Partiellement conforme / Non conforme.

- **Conforme** : signifie que l'indicateur de qualité est effectif dans l'établissement, et les documents sont à l'appui pour le constater ;
- **Partiellement conforme** : l'indicateur de qualité n'est pas complètement rempli, des améliorations restent encore à effectuer pour répondre à ce critère ;
- **Non conforme** : l'indicateur n'est pas encore réalisé, des améliorations sont nécessaires pour cela ; et/ou l'indicateur ne peut être constaté faute d'informations et de documents existants.

Un indicateur peut-être aussi :

- **Non pertinent** : l'indicateur ne concerne pas l'établissement ;
- **Non évalué** : l'indicateur n'a pas encore été évalué.

Des précisions et commentaires sur l'évaluation de chaque ou partie des indicateurs peuvent être portés à partir d'éléments tangibles et factuels. Ces derniers seront utiles notamment lors de la détermination des actions à inscrire au plan d'amélioration.

→ Sur quels documents baser l'analyse ?

Documents financiers

- Logiciel de pilotage budgétaire et comptable ;
- Logiciel de gestion des cours (Arc-en-ciel, Alisoft, Hanaf, Oncord, logiciels internes, etc.) et statistiques ;
- Comptes financiers.

Documents non financiers

- Organigramme ;

- Stratégie formalisée;
- Offre de cours et progression proposée;
- Évaluations pédagogiques des apprenants;
- Comptes-rendus des observations de classes;
- Supports de communication (plaquettes, site Internet, réseaux sociaux, etc.);
- Plan de formation interne;
- Mesure de satisfaction (questionnaires, appels aléatoires, taux de défection, etc.);
- Comptes-rendus d'entretiens annuels (objectifs, évaluation, etc.);
- Tableaux de bord (nombre d'apprenants différents, nombre d'inscriptions, nombre d'heures-élèves, certifications, etc.).

Les résultats de l'analyse et du diagnostic établi à partir du *Référentiel* mettent en évidence des points à améliorer et des points forts. Parmi ces derniers, quelques points peuvent être repris dans une charte qualité. Cette charte liste les engagements pris unilatéralement par l'établissement.

UN EXEMPLE DE CHARTE QUALITÉ

CHARTe QUALITÉ

L'institut français de... / L'Alliance Française de... s'engage à :

- 1 Être à votre écoute, répondre à vos sollicitations et vous accueillir de 8 h à 19 h du lundi au samedi
- 2 Vous offrir :
 - une offre de cours diversifiée avec des modalités et rythmes variés ;
 - des cours de français de qualité, aux standards européens, dispensés par des enseignants attentifs, diplômés et formés aux dernières approches pédagogiques, conformes au descriptif remis au moment de l'inscription ;
 - un environnement propice aux apprentissages dans ses salles de classe bien équipées et dans sa médiathèque disposant de multiples références, d'une bibliothèque de l'apprenant et du wifi pour l'accès à l'internet ;
 - la possibilité de faire valoir vos compétences en langue française en vous inscrivant à l'une des 4 sessions d'examens et tests qu'il/elle organise dans l'année ;
 - un espace de restauration, de convivialité et d'échanges dans sa cafeteria.



4

ÉLABORER SON PLAN D'AMÉLIORATION

→ Une réflexion appropriée en amont de l'élaboration de son plan d'action est nécessaire :

- Quels axes d'amélioration prioritaires ?
- Quelles actions et quels objectifs (dits « **SMART** ») ?
- Quels moyens (humains et financiers) ?
- En combien de temps (et via quelles étapes) ?
- Quelles difficultés envisagées (résistance, etc.) et quelles mesures correctives ?
- Quel suivi et quelle évaluation ?
- La stratégie, s'inscrit-elle sur le moyen terme (3 à 5 ans) ?

→ Quelques exemples d'axes inscrits dans un plan d'amélioration :

- La mise en place d'un plan de formation à destination des enseignants ;
- Le meilleur suivi des apprenants : motivation, satisfaction, orientation, etc. ;
- La révision de la politique de visite de classe.

→ Quelques exemples d'actions inscrits dans un plan d'amélioration :

- Le recensement des besoins de formation des enseignants à partir des comptes-rendus de visites de classe ;
- La recherche d'organismes de formation ;
- L'estimation des moyens financiers et humains nécessaires.

➔ Qu'est-ce qu'un objectif SMART ?

Le plan d'amélioration

s'appuie sur **des indicateurs quantitatifs...**

données financières, nombre d'étudiants différents, d'heures/étudiants, d'heures vendues aux entreprises, de connexions au site internet, etc.

... et qualitatifs

nouvelle offre de cours, alignement des cours sur le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL), nouvelles procédures mises en place avec succès, etc.

Les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés : nombre de (mesure quantitative) participants très satisfaits (jugement qualitatif) du contenu de la formation. Il est utile de décrire les indicateurs notamment quand ils sont complexes.

1 Spécifique

l'objectif est contextualisé, précis, immédiatement compréhensible ;

2 Mesurable

l'objectif est quantifiable ou qualifiable ;

3 Ambitieux

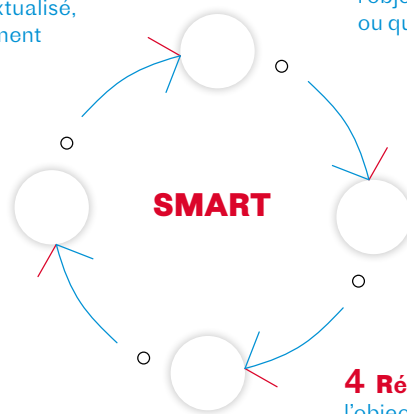
l'objectif est motivant ;

4 Réalisable

l'objectif est crédible ;

5 Temporel

l'objectif est délimité dans le temps.





OUTILS DE SUIVI DES INDICATEURS

→ Fiche Indicateur

| Libellé : Taux d'attrition | |
|---------------------------------|---|
| Descriptif | Mesure de la perte de clientèle sur une période donnée |
| Formule de calcul | $(\text{nombre de clients perdus} / \text{nombre de clients total}) \times 100$ |
| Période de rafraîchissement | Fins de session |
| Responsable du rafraîchissement | Responsable des cours |

→ Les établissements peuvent s'inspirer du tableau ci-dessous pour concevoir leur plan d'amélioration continue.

| Objectifs | Actions | Pilote | Acteurs | Résultat attendu | Échéance /durée | Indicateurs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Bilan de l'action |
|--|---------|--------|---------|------------------|-----------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en place d'un plan de formation a destination des enseignants | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

➔ ... et de la fiche ci-après pour décrire une action

| Intitulé | |
|---------------------------------------|--|
| Objectif | |
| Bénéficiaires | |
| Pilote | |
| Acteurs | |
| Intervenants extérieurs éventuels | |
| Calendrier de l'action | |
| Mise en œuvre | |
| Moyens | |
| Évaluation et indicateurs de réussite | |
| Bilan | |

➔ Élaborer son plan d'amélioration

Le choix des axes d'amélioration incombe à l'équipe de direction (IF/AF) et au Conseil d'administration (AF). Il est effectué compte tenu des spécificités de l'établissement, de son marché, de ses moyens, de l'impact que les améliorations envisagées peuvent avoir sur le client, la concurrence, les finances de l'établissement en termes de coûts mais aussi de retour sur investissement.

La participation de tous les acteurs concernés au choix des objectifs favorise leur adhésion au projet et renforce leur engagement.

Le choix des actions qui découle des objectifs retenus est effectué en équipe.

Comment décide-t-on en équipe ?

On propose des actions en vue de réaliser les objectifs

On étudie leur pertinence

On s'interroge sur leur faisabilité

On examine les conditionnalités de leur réalisation

On mesure les risques et retient celles qui font consensus

On les priorise

On les articule

On formalise le plan d'amélioration



5

QUELQUES CONSEILS POUR UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ RÉUSSIE



1 Collaborer

Conduire le processus général de façon la plus collégiale possible notamment lors des étapes clés avec des formats de regroupement pertinents pouvant aller de quelques représentants à une assemblée plus large.



2 Communiquer

S'assurer que tous les salariés ont pris connaissance de l'engagement de la direction à développer une démarche qualité dans l'établissement et à soutenir le projet.



3 Mettre à disposition

Mettre à disposition tout ou partie du *Référentiel* aux personnels, en accord avec les fonctions qu'ils exercent. Ils pourront ainsi prendre connaissance des indicateurs en lien avec leur travail.



4 Mutualiser

Faire participer chacun à l'auto-évaluation pour parvenir à un diagnostic partagé.



5 Co-construire

Inciter les personnels à être force de propositions d'améliorations.



6 Cibler

Identifier et limiter le nombre d'axes prioritaires, d'actions à mener, les répartir dans le temps pour ne pas surcharger le personnel.

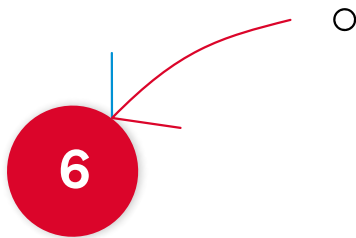


7 Enclencher la démarche qualité

Démarrer par des actions simples, aux objectifs facilement atteignables pour motiver les acteurs et les pilotes des actions.

→ La réussite du projet passe par le respect de l'ensemble des étapes de la démarche qualité :

- L'engagement de la direction ;
- La communication sur le projet ;
- La mise en place d'une structure qualité (comité de pilotage composé de référents) ;
- L'auto-évaluation (le diagnostic qualité, l'état des lieux) ;
- L'élaboration du plan d'action qualité ;
- La mise en œuvre du plan et son suivi ;
- Les bilan et décision ;
- La définition de nouveaux objectifs.



LE DISPOSITIF D'APPUI AU DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Afin d'accompagner les établissements du réseau culturel français à l'étranger, l'Institut français pilote un dispositif d'appui pour le déploiement de la démarche qualité au sein des postes.

→ **3 types de missions sont proposés...**

| | | |
|--|--|--|
| <p>1</p> <p>L'atelier de formation régional, pour acquérir une méthodologie de travail et mettre en place un plan d'actions autour de processus prioritaires à un niveau régional (3 jours de formation) ;</p> | <p>2</p> <p>L'atelier de formation local, pour acquérir une méthodologie de travail et mettre en place un plan d'actions autour de processus prioritaires dans le cadre d'une structuration d'un réseau d'Instituts français et/ou d'Alliances Françaises (3 jours de formation) ;</p> | <p>3</p> <p>La mission d'expertise, pour former les collaborateurs d'un établissement autour des 12 processus du <i>Référentiel</i> (un séminaire 2 jours), mettre en place un autodiagnostic (de 4 à 6 semaines), puis mener une expertise à 360° (une visite d'expertise de 3 jours). La mission d'expertise est menée sur la base d'une visite des locaux et d'entretiens avec les personnels (direction, direction des cours et coordination pédagogique, communication, gestion, etc.).</p> |
|--|--|--|



... ainsi que des outils



associés au *Référentiel* démarche qualité. Outre ce vade-mecum, sont également disponibles l'outil pour effectuer l'auto-évaluation de l'établissement intitulé **L'autodiagnostic du Référentiel, une boîte à outils**, **Le Livret d'accompagnement à la démarche qualité pour les Alliances Françaises de petites et moyennes tailles** pour une meilleure appropriation de la démarche qualité.

Un **parcours de formation à distance** est également proposé pour découvrir la démarche qualité. **Le SPOC « S'initier à la démarche qualité »** (cours en ligne d'accès restreint au réseau culturel) peut être mis à disposition en soutien d'une mission de formation www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/demarche-qualite.

COMMENT BÉNÉFICIER DE L'APPUI ?

Les porteurs de projets sont invités à candidater sur IFPROQ lors de l'appel à projets annuel (septembre/octobre) pour un déploiement au cours de l'année civile suivante.

Structures éligibles

Pour être éligibles, les projets doivent être présentés par un établissement à autonomie financière  ou un établissement de droit local .

Les projets construits régionalement sont étudiés avec une attention particulière.

Critères de sélection

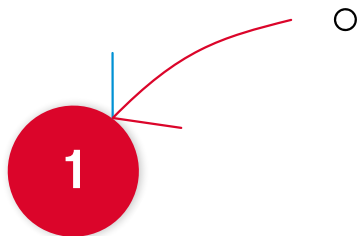
Une commission réunissant le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, la Fondation des Alliances Françaises et l'Institut français étudie les demandes de soutien au déploiement de la démarche qualité sous certaines conditions. Pour aller plus loin, consulter la page de la Démarche qualité sur le site de l'Institut français www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/demarche-qualite.

Engagements des bénéficiaires du soutien de l'Institut français

Pour connaître les attendus relatifs à l'organisation d'un atelier de formation local, régional, ou d'une mission d'expertise, les postes et établissements peuvent se reporter à la page dédiée à la Démarche qualité sur le site de l'Institut français www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/demarche-qualite.

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU RÉFÉRENTIEL

- 1** S'inscrire et accompagner la démarche qualité 34
- 2**  Définir et communiquer sa stratégie, 35
les objectifs et les moyens alloués
 Définir sa stratégie et assurer une bonne 37
gouvernance
- 3** Concevoir l'offre de cours de son établissement 41
- 4** Prospecter, communiquer, vendre 48
- 5** Accueillir et informer ses différents publics 60
- 6** Organiser et animer les cours 63
- 7** Organiser et réaliser les sessions d'examens 64
- 8**  Valoriser la médiathèque et Culturethèque 65
 Concevoir la programmation culturelle 66
et valoriser la médiathèque
- 9** Gérer les ressources humaines et manager 68
les compétences
- 10** Assurer la gestion financière de l'établissement 74
- 11** Gérer les locaux 86
- 12** Piloter la logistique numérique et informatique 87

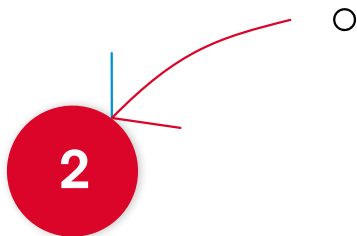


S'INSCRIRE ET ACCOMPAGNER LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité est une démarche volontaire qui repose sur un certain nombre de principes tels que l'engagement de la direction, l'orientation vers les publics (mise en place d'outils permettant d'identifier leurs attentes : outils marketing, questionnaires de satisfaction, etc.), la circulation de l'information entre services, la recherche constante d'amélioration et l'association de tous les personnels.

→ Les prérequis suivants sont mentionnés dans le *Référentiel*

- S'engager, aux côtés des équipes, dans la démarche qualité ;
- Veiller à la qualité de la communication interne ;
- Identifier des référents selon les secteurs et les compétences de chacun pour constituer un comité qualité ;
- Afficher les engagements qualité ;
- Réaliser un état des lieux (autoévaluation) à intervalle régulier ;
- Élaborer un plan d'action démarche qualité en concertation avec ses équipes ;
- Mettre en œuvre le plan d'action et assurer son suivi ;
- Faire part des évolutions constatées et des progrès réalisés ;
- Prendre en compte les actions d'amélioration dans la communication institutionnelle.



DÉFINIR ET COMMUNIQUER SA STRATÉGIE, LES OBJECTIFS ET LES MOYENS ALLOUÉS

La nécessité de cohérence de l'ensemble des actions et de transversalité entre services implique de veiller à inscrire les établissements du réseau dans une stratégie globale, fixée par l'ambassade.

→ **La diplomatie d'influence est une composante à part entière de la diplomatie globale**

La langue française, les industries culturelles et créatives, la coopération universitaire et scientifique sont des enjeux politiques qui contribuent à enrichir les leviers d'action diplomatique traditionnelle et participent à promouvoir nos valeurs et nos intérêts.

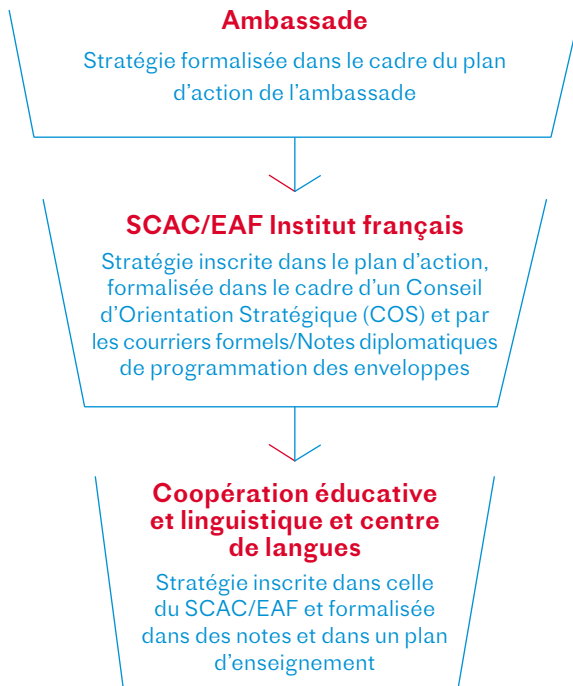
Les enjeux relatifs au centre de langues, outil de coopération éducative et linguistique et poumon financier des établissements, sont inscrits dans la stratégie du dispositif de coopération et d'action culturelle élaborée par le COCAC en lien avec ses équipes.

→ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Ancrer la stratégie des établissements du réseau à celle du poste (connaissance du plan d'action de l'ambassade, programmation de l'enveloppe de coopération en fonction d'une stratégie nationale, etc.);
- Élaborer la stratégie de l'établissement à partir d'un diagnostic et assurer son pilotage (projet de budget élaboré avec les chefs de service, attention spécifique portée à la communication interne, politique de développement de partenariats, etc.);
- Élaborer une stratégie de coopération éducative et linguistique

incluant le centre de langues (plan élaboré de manière transversale et mentionnant des objectifs, lien avec les autorités locales, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur ses liens avec les structures éducatives et culturelles locales et sur les actions communes mises en œuvre entre les services chargés de la coopération éducative et linguistique, le centre de langues et les autres secteurs relevant du SCAC/EAF et de l'ambassade.



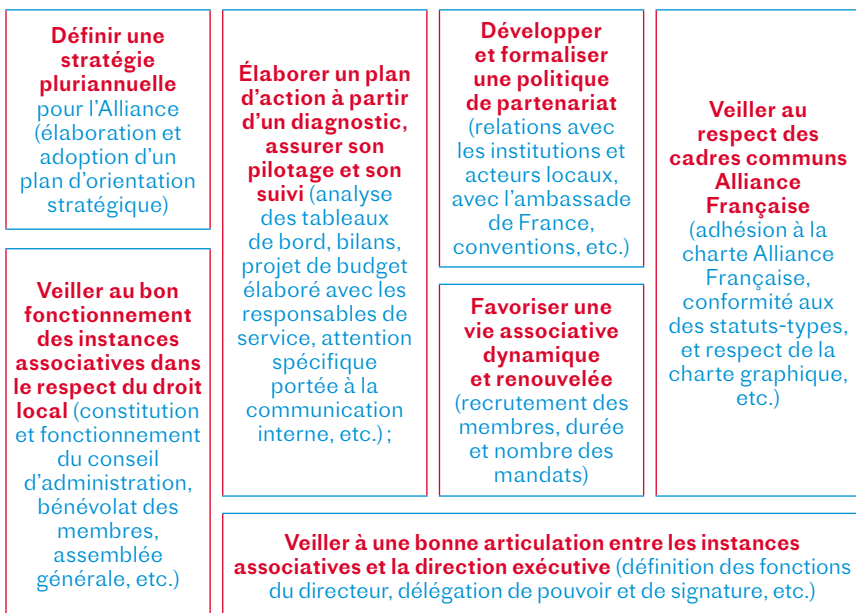
DÉFINIR SA STRATÉGIE ET ASSURER UNE BONNE GOUVERNANCE

La stratégie de l'Alliance Française s'inscrit dans le cadre des missions qui lui sont propres et des grandes orientations du mouvement international dont elle fait partie, définies dans la charte Alliance Française.

Pluri-annuelle, la stratégie sert de fil directeur à l'élaboration de plans d'action successifs adossés à des budgets annuels préparés par la direction exécutive de l'établissement et les responsables de service, adoptés ensuite par le Conseil d'administration.

L'Alliance Française s'attache à agir conformément à ses statuts, à dynamiser la vie associative en recrutant de nouveaux membres, en réunissant régulièrement les différentes instances : conseil d'administration, assemblée générale.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***



Ce processus interroge l'Alliance Française sur la définition de sa stratégie (plan annuel et pluriannuel d'actions, d'objectifs etc), ses liens avec les partenaires et acteurs locaux, la mise en place d'une bonne gouvernance associative dans le respect des cadres du mouvement Alliance Française.

LE SAVIEZ-VOUS ?

L'appartenance au réseau Alliance Française est indissociable du Label Alliance Française attribué par la Fondation des Alliances Françaises dans les conditions énoncées dans la charte de l'Alliance Française. L'adhésion à celle-ci, le respect des statuts conformes aux statuts-types, l'adoption de la démarche qualité, le bon usage de la charte graphique et le renseignement du questionnaire annuel sont des conditions requises de chaque Alliance pour intégrer la communauté des Alliances Françaises.

La charte doit être signée par l'ensemble des membres du conseil d'administration.



Les statuts de chaque Alliance prévoient l'organisation de deux types de rendez-vous incontournables pour la gestion de l'association :

→ **Les réunions du conseil d'administration (CA)**

Elles sont l'occasion d'assurer un suivi régulier des activités et de prendre des décisions pour le fonctionnement ordinaire de l'association.

Les statuts définissent leur nombre annuel, des règles précises de convocation et de présence pour la validité des délibérations.

Chaque réunion du CA doit faire l'objet d'un procès-verbal, rédigé a posteriori et validé par les membres du CA à l'ouverture de la réunion suivante.

Le conseil d'administration a pour fonctions de :

Définir la politique financière, de conservation et d'extension du patrimoine de l'association.

Approuver le plan annuel d'activités et le schéma d'organisation interne élaborés par le directeur.

Accorder les délégations de signature nécessaires afin d'aider le directeur dans sa gestion.

Fixer les cotisations ordinaires et extraordinaires des membres de l'association.

Exécuter les tâches que lui assigne l'assemblée générale.

→ L'assemblée générale (AG)

L'assemblée générale des membres de l'association a lieu tous les ans.

Elle prend connaissance du rapport financier et du rapport moral de l'association et les sanctionne par un vote. Elle se prononce également sur le budget prévisionnel pour l'exercice suivant. Elle délibère sur les questions mises à l'ordre du jour par le CA et pourvoit au renouvellement de membres du conseil d'administration.

Elle désigne un ou plusieurs « commissaires aux comptes » (selon l'appellation et les habitudes du pays) choisis en dehors du conseil d'administration. Le rapport annuel et les comptes sont tenus à la disposition de tous les membres de l'association.

N.B.: Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions, échanges et aliénations des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'association, à la constitution d'hypothèques sur lesdits immeubles, aux emprunts, doivent être soumises à l'approbation de l'assemblée générale, de même les modifications des statuts, dans les conditions prévues par le droit local.

L'assemblée générale élective

L'alternance et le renouvellement des membres du bureau est un principe clé de la bonne gouvernance. La durée du mandat des membres du conseil d'administration ainsi que le nombre maximum de réélections est fixé par les statuts de chaque Alliance.

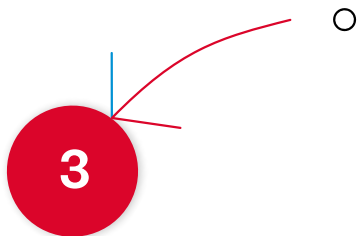
N.B: L'organisation de l'AG suppose d'avoir une liste de membres à jour bien tenue, avec les contacts de chacun (pour les convocations, le registre d'émargement)

N.B: Si le vote par procuration est possible, il est conseillé de limiter le nombre de procurations par membre présent.

Chaque assemblée générale donne lieu à un procès-verbal détaillé.

Le questionnaire annuel de la Fondation des Alliances Françaises

L'Alliance rend compte chaque année de ses activités à la Fondation des Alliances Françaises en renseignant et en lui transmettant dans les délais impartis le questionnaire annuel (via le site internet du questionnaire annuel des Alliances Françaises: questionnaire.fondation-alliancefr.org).



CONCEVOIR L'OFFRE DE COURS DE SON ÉTABLISSEMENT

L'offre de cours d'un établissement se doit d'être attrayante, adaptée aux besoins et aux évolutions des publics.

L'Institut français s'attache à ce que l'offre de cours s'inscrive dans le cadre de la politique de coopération éducative et linguistique du poste et réponde aux enjeux de développement du français dans la zone.

À partir de la définition de sa stratégie et d'une étude de marché, L'Institut français/l'Alliance Française élabore une **offre innovante, qui répond aux exigences premières de qualité, aux besoins du marché et aux nouvelles attentes des publics (prioritaires et cibles) et valorise ses spécificités (médiathèque, programmation culturelle, offres numériques, etc.)**.

Si les pédagogies innovantes n'ont pas forcément recours au numérique, beaucoup sont issues des bouleversements qu'il opère (classe inversée, jeux sérieux, etc.). À ce titre, les enseignants favorisent l'autonomie des apprenants dans l'apprentissage (médiathèque, Culturethèque, offres numériques complémentaires, cours en ligne, etc.).

Afin de fixer des objectifs d'apprentissage, d'organiser les *curricula* et d'utiliser les manuels pédagogiques de manière appropriée, les établissements alignent leurs cours sur le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL) et adaptent leurs offres au contexte linguistique.

Lorsque l'établissement propose une offre de cours de français sur objectifs spécifiques (FOS), elle fait l'objet d'une analyse des besoins qui détermine les contenus et les supports.

De même, les cours externes (entreprises, administration, etc.) relèvent d'une procédure définie par l'établissement.

→ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Réaliser une étude de marché et élaborer une stratégie pour son centre de langue (publics, produits, concurrence, développement);
- Répondre aux exigences de qualité de la formation (formalisation de l'offre, alignement sur le CECRL, offre de A1 à C1, référentiels de formation adaptés, analyse des besoins, etc.);
- S'inscrire dans une démarche innovante (offre flexible et modulaire, cours en ligne, offre hybride, auto-apprentissage, actions transversales avec le secteur culturel, environnement francophone, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur la manière dont l'offre de cours a été pensée, sur l'existence d'une offre de français sur objectifs spécifiques, de cours externes et de cours en ligne, et sur la manière dont l'activité cours est articulée avec les autres activités de l'établissement (secteur culturel, médiathèque, certifications).

ÉLÉMENTS CLÉS SUR LE MARKETING DES COURS

Afin d'élaborer une offre de cours adaptée aux attentes des publics (prioritaires, cibles), l'établissement réalise :

- Une étude sur les publics du centre de langues en fonction de leur motivation (professionnelle, universitaire, familiale, loisir), de leur âge, de leurs attentes, de leur niveau, etc.;
- Une analyse de l'offre de cours existante (existence de référentiels de compétences par public, politique d'évaluation, rentabilité, diversification de l'offre, satisfaction client...);
- Une étude des pratiques de la concurrence. À cette fin, différents outils existent.

RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

La matrice SWOT permet de réaliser un diagnostic de son activité et de structurer sa réflexion sur sa stratégie de développement en effectuant deux diagnostics :

- **Un diagnostic externe**, qui identifie les opportunités et les menaces présentes en fonction de son environnement (politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légal) ;
- **Un diagnostic interne**, qui identifie les forces et les faiblesses propres à l'établissement.

| | POSITIF | NÉGATIF |
|-----------------|---|--------------------------------------|
| Origine interne | S Forces Strengths | W Faiblesses Weaknesses |
| Origine externe | O Opportunités Opportunities | T Menaces Threats |

- **Environnemental** : consommation d'énergie, etc.
- **Économique** : cycle économique, niveau de vie, chômage, etc.
- **Technologique** : dépenses publiques en R&D, etc.
- **Légal** : droit du travail, normes de sécurité, etc.

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des établissements d'un secteur. Les éléments suivants sont notamment pris en compte :

- **Politique** : stabilité politique, fiscalité, etc.
- **Socio-culturel** : démographie, attitude de loisir, etc.

Le diagnostic interne est propre à son établissement. Les éléments suivants peuvent notamment être identifiés : spécificité de son offre, qualité de son expertise, tarifs, formation des équipes, bâtiment. Un diagnostic via le *Référentiel* peut permettre de déterminer ses forces et ses faiblesses.

CONNAÎTRE SES PUBLICS

La conception d'une offre de cours pertinente nécessite d'identifier ses publics : savoir comment son public a connu l'établissement, connaître la représentation qu'il s'en fait, connaître son degré de satisfaction et ses motivations pour poursuivre son apprentissage, etc. L'analyse des **données primaires** (questionnaires de satisfaction, appels aléatoires, appels des personnes cumulant les absences, relances des non-inscrits) et des **données secondaires** (fiches d'inscription avec informations personnelles de l'apprenant, boîte à idées, formalisation d'une procédure de gestion des réclamations, formalisation des demandes auxquelles il n'a pas été possible de répondre) permet de mieux identifier les attentes des usagers et des publics cibles.

➔ Outils de classification des publics

| Identité | Motivations | Profil | Payeur | Niveau | Cours |
|-------------------|---|---|--|-------------------|-----------------------------|
| I1 (...) I1 | <ul style="list-style-type: none"> • Études • Professionnelles • Valorisation (CV par exemple) • Loisirs • Projet de voyage • Études en France • Émigration • Etc | <ul style="list-style-type: none"> • Enfant < 5ans • Enfant 6-11 ans • Adolescent 12-17 ans • Étudiant >18 ans • Adulte, • Sénior | <ul style="list-style-type: none"> • Personne morale (associations, entreprises, etc.) • Particulier | A1 (...) C2 | Offre 1 (...) Offre O |

CONNAÎTRE SON OFFRE DE COURS

Afin de veiller à l'adéquation de l'offre aux attentes des publics, l'établissement analyse au fil des sessions l'attractivité de chaque cours ainsi que le bénéfice qu'il dégage. Cette étude permet **d'identifier les cours nécessitant une attention spécifique** (mise en place de visites de classe, politique de communication accrue, etc.). À cette fin, les établissements peuvent s'appuyer sur une matrice BCG, outil marketing permettant d'étudier son portefeuille de cours.

La matrice BCG

- « **Stars** » : Cours de plus en plus attractifs et à la rentabilité forte
- « **Vache à lait** » : Cours stables dans leur attractivité mais rentabilité très forte
- « **Dilemme** / **Expérimentation** » : Cours de plus en plus attractifs mais à la rentabilité faible
- « **Poids morts** » : Cours peu attractifs et à la rentabilité faible (fortement concurrencés)

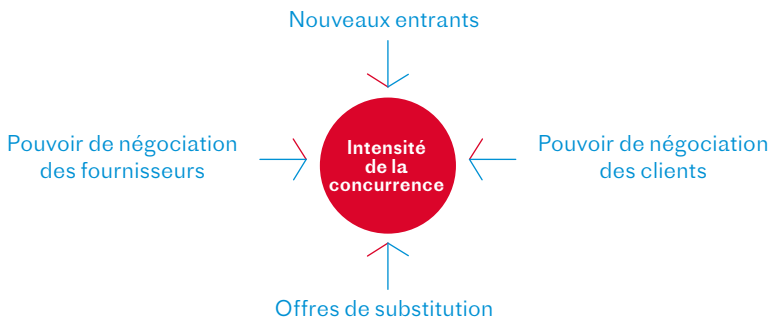


CONNAÎTRE LES PRATIQUES DE LA CONCURRENCE

Afin de concevoir une offre de cours pertinente et d'élaborer une stratégie efficace, l'établissement doit étudier les pratiques de la concurrence (autres centres de langues, concurrence d'autres langues, etc.). Cette étude permet de mettre en place une politique de différenciation par rapport à la concurrence, d'éviter d'élaborer une proposition semblable aux offres déjà existantes (et donc de ne pas s'inscrire dans une concurrence « frontale »), de concevoir une stratégie valorisant sa spécificité et d'amorcer une réflexion sur la politique de communication et de plaidoyers de son établissement. À cette fin, les établissements peuvent s'appuyer sur différents outils.

Le modèle de PORTER

Selon le modèle de Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle sur un marché : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, l'intensité de la rivalité entre les concurrents.



Pouvoir de négociation des clients → la capacité d'influence des clients sur le prix et les conditions de vente dépend de leur concentration : des clients peu nombreux face à une offre multiple sur le

marché des langues ont ainsi une forte capacité de négociation.

Pouvoir de négociation des fournisseurs → capacité des « fournisseurs » à imposer leurs conditions. Dans le secteur des

cours, cela peut concerner la capacité du centre de langues à attirer les professeurs de français qualifiés par exemple.

Offres de substitution → une offre de substitution constitue une menace lorsque le rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre établie. Sur le marché des langues, cela peut concerner

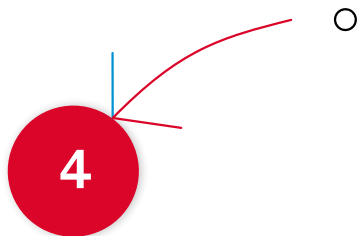
d'autres langues, d'autres formats de cours, d'autres offres identifiées comme similaires par le public (loisirs), etc.

Nouveaux entrants → entrée de nouveaux centres de langues sur le marché.

Intensité de la concurrence → concurrence entre les centres de langues déjà présents sur le marché.

Dans un cadre concurrentiel, les établissements doivent valoriser leur spécificité (médiathèque, programmation culturelle, environnement francophone, offres numériques, etc.) et étudier l'opportunité de mettre en œuvre différentes mesures : baisse des prix, nouvelles offres de cours, cours en ligne, communication accrue, etc.

| Identité | Écoles privées | Centres de langues dans les universités | Associations, etc. |
|---|----------------|---|--------------------|
| 1 Offres de Services Offre de cours, services périphériques, tarifs publics, part de marché | | | |
| 2 Personnel Équipe enseignante, personnel de l'accueil, équipe d'encadrement | | | |
| 3 Environnement du service Espace, équipement, entretien, ambiance | | | |
| 4 Supports et actions de communication | | | |
| 5 Avantages Concurrentiels | | | |



PROSPECTER, COMMUNIQUER, VENDRE

Ce processus interroge notamment l'établissement sur la façon de promouvoir son offre de cours, ses services, de fidéliser ses publics et d'en conquérir de nouveaux, sur l'existence d'une base de données mutualisée entre les différents services, sur la mise en place d'actions de communication différenciées (message, support) en fonction des publics ou encore sur les langues utilisées dans les supports de communication.

A la suite de l'élaboration de son offre de cours, l'établissement formalise sa **stratégie marketing** : plan de prospection, politique commerciale et tarifaire, plan de développement...

L'établissement conçoit les messages à véhiculer et identifie les canaux de diffusion et les supports de communication en fonction des profils et des attentes des cibles.

La rentabilité des produits, la politique tarifaire font l'objet d'une analyse effectuée par les personnels responsables des cours et de la gestion de l'établissement et une réflexion sur la stratégie tarifaire est notamment réalisée.

La question des moyens (humains et financiers) destinés au marketing et à la communication doit par ailleurs faire l'objet d'une attention spécifique.

Dans le cadre des discussions générales sur l'élaboration du calendrier des actions de communication, il convient de rappeler **l'importance de promouvoir l'activité du centre de langues pour l'ensemble de l'établissement** (ne serait-ce que pour des raisons financières). Par ailleurs,

les salariés/employés chargés de la promotion des cours tirent parti des actions de communication autour de l'activité globale de l'établissement (notamment pour ce qui relève des secteurs culturel et événementiel) afin de promouvoir la francophonie et les cours de français.

Une attention spécifique doit être portée à l'**utilisation des réseaux sociaux**. Il est à ce titre très recommandé de n'avoir qu'un compte par réseau social et par établissement (ou antenne). Le «profil», régulièrement alimenté, doit par ailleurs pouvoir être accessible par plusieurs employés, via le compte professionnel de l'établissement.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Définir sa stratégie marketing et sa politique de développement (formalisation et communication au personnel, élaboration des messages, politique tarifaire, démarchage, fidélisation des publics, etc.);
- Déployer sa stratégie marketing (budget, ressources humaines, prospection, calendrier, bases de données, etc.);
- Élaborer ses supports de communication (promotion des offres et services, communication multisupports, réseaux sociaux, webmarketing, etc.).

ÉLÉMENTS CLÉS SUR LE MARKETING DES COURS

Le marketing mix

- Les **4P** ou **marketing mix** est un concept qui articule les différents aspects sur lesquels l'établissement peut travailler d'un point de vue marketing pour réaliser les objectifs de son centre de langues.
- **La politique de produit** renvoie directement à l'élaboration de l'offre de cours, question abordée précédemment (processus concevoir son offre de cours/ page 41).
- **La politique de prix** renvoie aux questions de tarifs, remises, rabais, remboursements, conditions de paiement, conditions de crédit, etc.
- **La politique de distribution** renvoie aux questions de canaux de distribution, de lieux où se situent les cours, de points de vente, etc.
- **La politique de communication** renvoie aux questions de publicité, promotion, relations publiques, etc.

Politique de produit

Politique de prix

Politique de communication

Politique de distribution

1

La politique de produit

concerne les offres d'un centre de langues : contenu, inscription de l'offre dans un parcours, qualité, offres complémentaires, etc.

Il convient d'observer son offre de cours d'une manière étendue, en tenant compte des services annexes : accueil, conseil, facturation, remboursement, fidélisation, etc.

De manière théorique, la vie d'une offre se décompose de la manière suivante :

- lancement ;
- croissance (de la part de marché) ;
- maturité (stabilisation) ;
- déclin (l'offre ne répond plus aux attentes des publics).

À noter : certaines offres peuvent être pérennes (cours de FLE standard par exemple).

2

La politique de prix

désigne les différentes actions mises en œuvre pour déterminer le niveau de tarification de l'offre.

Dans ce cadre, le centre doit notamment veiller à « l'élasticité prix » : un prix élevé génère une marge unitaire conséquente mais peut décourager les publics / un prix faible génère peu de marge unitaire mais permet d'envisager un volume de ventes conséquent.

Le prix de vente exprime un avantage concurrentiel : stratégie de différenciation (haut de gamme), alignement sur la concurrence, low cost, offres complémentaires gratuites, etc.

Quoi qu'il en soit, le prix pratiqué par l'établissement pour une offre ne doit pas être déconnecté du prix de revient*.

*Coût de revient : ensemble des coûts supportés par l'établissement pour concevoir et dispenser la formation : somme du coût du professeur + part des coûts fixes (loyer, électricité, entretien, etc).

3

La politique de distribution

a pour principal objectif de proposer au bon endroit et au bon moment l'offre adéquate.

L'établissement doit veiller à la manière dont la vente est organisée (vente à l'accueil, vente en ligne, promotion des offres au sein du centre de langues, parcours usagers, etc.), au soin apporté à l'identité du lieu lorsque les cours sont réalisés in situ, etc.

4

La politique de communication

comprend l'ensemble des actions mises en œuvre pour faire connaître ses offres et véhiculer l'image que la structure veut donner d'elle-même.

En règle générale, les actions de communication sont réalisées en fonction du cycle de vie d'une offre. Il n'y a pas de certitude quant au retour sur investissement que peuvent permettre la publicité et la communication. Si les moyens dédiés à la communication sont faibles, la communication n'aura toutefois aucune influence sur le marché.

Une politique de communication répond à des objectifs, à des moyens et à un planning.

ÉLÉMENTS CLÉS SUR LE MARKETING DES COURS

Élaborer ses messages

La structure d'un argument commercial prend la forme suivante : Caractéristiques / Avantages / Preuves (CAP). Ce découpage reste théorique, les trois éléments s'entremêlant dans une argumentation commerciale.

- **Caractéristiques** : éléments descriptifs de l'offre d'un point de vue technique et factuel ;
- **Avantages** : résultats liés aux caractéristiques, traduits en éléments bénéfiques qu'apporte l'offre en fonction des attentes du public ;
- **Preuves** : démonstrations du fait que les caractéristiques et les avantages sont réels (témoignages, degré de satisfaction, etc.).

La technique SONCAS

Différents leviers peuvent être activés pour élaborer les messages en fonction des différents profils des clients.

- **Sécurité** : argumentaire construit autour des notions de

qualité, de garantie, de fiabilité, etc.

- **Orgueil** : argumentaire construit autour des questions de notoriété de la marque, de spécificité, de rareté, etc.
- **Nouveautés** : argumentaire construit autour des thématiques de changement, d'innovation, d'avant-garde, etc.
- **Confort** (qu'il soit psychologique – ne pas faire face à une offre complexe ou physique – proximité) : argumentaire construit autour de la simplicité, de la facilité de l'offre, du suivi et de l'assistance proposée.
- **Argent** : argumentaire construit autour des questions d'économie, d'investissement, de rentabilité, de promotion, etc.
- **Sympathie** : argumentaire construit autour de relations simples, respectueuses, voire chaleureuses.

ÉLABORER SES SUPPORTS DE COMMUNICATION

À partir de l'identification des cibles et de leurs attentes, l'établissement amorce une réflexion sur les messages à véhiculer et les canaux/supports à utiliser. Il convient autant que possible de cloisonner ses messages et canaux en fonction des cibles.



Les canaux possibles

- **Médias traditionnels** : presse écrite (journaux, magazines, revues, etc), affichage, etc.;
- **Médias WEB** : plateformes communautaires (réseaux sociaux, blogs, forums, etc.) en s'appuyant sur les influenceurs;
- **Hors médias traditionnels** :

stands, salons, conférences, contact direct ;

- **Hors médias WEB** : plateformes propres (site Internet, Intranet), communication asynchrone (mailing, newsletter, etc.).
- **Les supports possibles** : articles, annonces, affiches, brochures, flyers, stands, courriels, etc.

CONSEILS

- Privilégier le marketing direct de proximité : la bonne offre, au bon moment et à la bonne personne ;
- Axer la communication sur l'utilisateur, son image, ses envies, ses attentes (et utiliser des témoignages le cas échéant) ;
- Veiller à la cohérence des messages et des supports en fonction des cibles ;
- Rédiger un argumentaire de vente (école de référence, qualité pédagogique, professeurs diplômés, taux de réussite au DELF, taux de satisfaction, méthodes performantes, cours innovants, offres numériques, etc.) ;
- Construire une stratégie globale, en synergie avec l'ensemble des services de l'établissement et en incluant la communication interne



LE SAVIEZ-VOUS ?

Afin d'aider les Alliances Françaises à :

- définir leur stratégie marketing, la transcrire en objectifs mesurables,
- suivre, piloter et mesurer les résultats des activités,
- établir leurs bilans annuels,
- renseigner le questionnaire annuel des Alliances Françaises,

La Fondation des Alliances Françaises met à leur disposition un outil intitulé « tableau de bord indicateurs marketing ». Le fichier est téléchargeable sur le site de la Fondation des Alliances Françaises.

➔ **Communication, charte graphique**

Quelques grands principes à prendre en considération

Les Alliances Françaises s'expriment en leur nom propre et à travers une marque commune, la marque Alliance Française, qui est partagée avec l'ensemble du réseau mondial des Alliances.

Toute communication par une Alliance engage donc également l'image de la communauté des Alliances Françaises.

Une attention doit être apportée à la qualité des actions et aux supports de communication d'une Alliance.

Une vigilance particulière est apportée au respect de la propriété intellectuelle et au droit à l'image (en cas d'utilisation de documents, de photographies, etc., et que cela concerne de la communication interne ou externe à l'Alliance).

En complément des actions des Alliances au niveau local, la Fondation œuvre au niveau mondial à la cohérence, la protection et la valorisation de la marque Alliance Française dans l'intérêt commun des Alliances Françaises.

La Fondation met à disposition du réseau un logo et une charte graphique de la marque Alliance Française. Les Alliances Françaises sont vigilantes quant aux règles d'utilisation de ces derniers dans leurs différents supports de communication : cartes de visite, brochure institutionnelle, prospectus, site web, réseaux sociaux, etc.

La charte graphique et ses outils sont téléchargeables sur le site internet de la Fondation Alliance Française.



DU BON USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX

La multitude des réseaux sociaux existants oblige dans un premier temps à analyser la cible en fonction de l'âge, du niveau économique, des pôles d'intérêt, de la localisation et des objectifs. Cela permet de choisir sur quel réseau être présent. Inutile d'être présent là où votre cible ne vous cherchera pas.

→ **Ai-je bien défini mon public ?**

- Savoir qui est votre public – et votre client idéal - est essentiel pour créer le contenu qu'il aimera, qu'il commentera et qu'il partagera.
- Qui sont les gens intéressés par la marque et qui sont les personnes que vous visez ?
- Quels sont les réseaux utilisés par les publics visés ?
- Il convient de créer des profils d'audience. Ne faites pas de suppositions.

→ **Ai-je bien défini mon objectif ?**

Avant de choisir un réseau social, quel qu'il soit, il faut se poser la question de l'objectif visé :

- Toucher un public différent et/ou plus large ?
- Accroître la visibilité et l'influence de votre institution ?
- Renforcer la relation avec vos clients et usagers ?
- Générer des ventes supplémentaires ?
- Identifier les influenceurs et les ambassadeurs de marque ?

→ **Ai-je bien défini le bon canal ?**

Dans un premier temps, privilégiez 2 ou 3 réseaux sociaux dominants selon votre implantation géographique et les habitudes locales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, WeChat, Viber, WhatsApp, etc.).

Il existe des outils d'analyse de performance des réseaux comme Buffer, Hootsuite, NetBase, etc. mais les statistiques directement accessibles à partir des réseaux eux-mêmes (Facebook Analytics, Instagram Insights, Twitter Analytics...) peuvent être suffisantes pour commencer.

→ Que publier et à quel rythme ?

Mieux vaut publier peu mais bien, la durée de vie d'une publication n'est pas la même d'un réseau social à l'autre : **18 mn sur Twitter, sur Facebook, 21h sur Instagram, 24 h sur LinkedIn, 20 jours sur YouTube...**

Afin de varier les publications, vous pouvez appliquer la règle des Tiers :

- ⅓ Promouvoir votre marque, produits et services ;
- ⅓ Partager des nouvelles, ressources et conseils ;
- ⅓ Interagir avec votre public.

Le rythme des publications doit être décidé lors de l'élaboration de la stratégie de communication sur les réseaux sociaux : combien de fois par semaine ? Quel(s) jour(s) et à quelle heure ?

ÉLÉMENTS À SURVEILLER ÉTROITEMENT DANS UNE COMMUNICATION DIGITALE

- L'engagement de votre public (l'intérêt, les réactions, les commentaires, les partages),
- Les types de contenus qui sont les plus performants (photos, vidéos, stories, etc.),
- Les jours et heures propices à la publication, le nombre d'impressions (les « likes », pouces levés, « j'aime-Je n'aime pas »), la couverture (photo de couverture de la page Facebook etc.),
- Le taux de conversion des vues en appels, visites sur le site, inscriptions, etc.

RAPPEL DES CONTENUS POUR CHAQUE RÉSEAU SOCIAL

- **Facebook** : vidéos, articles de blogs... / + via messenger (Chatbot) : possibilité de donner des contenus froids et des actus
- **Instagram** : images, citations, stories... / contenus très visuels (photos et vidéos), nouvelles fonctionnalités à développer (IQ TV avec des vidéos longues)
- **LinkedIn** : contenus professionnels, actualité de l'entreprise, offres d'emploi et information sur les carrières...
- **Twitter** : réactions à l'actualité...
- **Astuce** : une fois votre calendrier établi, utilisez des outils de planification ou de planification en masse pour préparer vos messages à l'avance plutôt que de les écrire à la volée quand vous en avez le temps : Hootsuite, Buffer, Everypost...

Un.e «**Community manager**», personne identifiée dédiée à la gestion et à l'animation de vos réseaux sociaux, sera une aide précieuse pour être présent sur les réseaux de manière qualitative, cohérente, suivie et planifiée : la production de contenu, le développement et l'animation de la communauté, l'analyse des commentaires et le suivi de votre e-réputation.

LES RÉSEAUX SOCIAUX EN 10 POINTS ESSENTIELS

- 1** Ne pas poster pour poster.
- 2** Choisir des canaux pertinents en fonction de la cible et du type de message.
- 3** Ne pas dupliquer les contenus d'un réseau à l'autre mais les adapter.
- 4** Ne pas inonder ses abonnés, ce qui pourrait se révéler contre-productif, attention à l'effet « spam ».
- 5** Être régulier, constant et cohérent.
- 6** Privilégier les publications avec un visuel ou, encore mieux, avec une vidéo.
- 7** Choisir avec soin ses visuels : depuis une banque d'images libres de droits ou encore en publiant du contenu original.
- 8** Utiliser des visuels de taille adaptée au réseau et au type de publication. Penser que la grande majorité des utilisateurs consultent les réseaux depuis leur téléphone portable.
- 9** Garder un même ton, une même direction artistique : les textes rédigés doivent être unifiés dans le fond comme dans la forme et les visuels, vidéos et typographies choisis s'inscrire dans une même lignée.
- 10** Veiller à lire et répondre aux avis – même négatifs – publiés sur vos réseaux.





5

ACCUEILLIR ET INFORMER SES DIFFÉRENTS PUBLICS

Qu'il soit physique ou immatériel, l'accueil est un enjeu central dans la démarche qualité. Il renvoie en effet à la **visibilité de la structure**, à la nécessité de **qualité et d'exhaustivité des informations transmises**, à la **prise en compte des attentes des publics**, aux **procédures de paiement** (réception et formalisation des recettes), au bon **enregistrement des informations concernant les publics** (inscription dans une base de données) et à la **fidélisation**.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Renseigner et inscrire les publics à une offre de l'établissement (personnel d'accueil formé et plurilingue, horaires d'ouverture, modalités d'inscriptions et de paiement, conditions générales de vente, etc.);
-  Suivre et fidéliser ses publics
-  Suivre, fidéliser et mieux connaître ses publics (suivi des membres, outils de fidélisation, privilèges, courts questionnaires de satisfaction, etc.);
- Orienter ses apprenants (formulaires renseignés par les apprenants, informations, tests de placement, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur la manière dont sont pensés l'accueil et le parcours usagers (renseignement, test de placement, inscription, paiement, horaires d'ouverture, etc.), sur la

manière dont le suivi des apprenants est effectué (motivation, niveau du CECRL leur correspondant, suivi des résultats, réclamation, réinscription, satisfaction, etc.) et sur l'existence d'outils de fidélisation, etc.

PRÉSENTER UN COURS

La présence de descriptifs de cours à l'accueil permet au public susceptible d'être intéressé de s'informer sur l'offre de l'établissement.

La remise du descriptif de cours au futur apprenant lui permet de prendre connaissance des engagements de l'établissement en matière de contenus du cours, d'approche pédagogique et de conditions d'apprentissage.

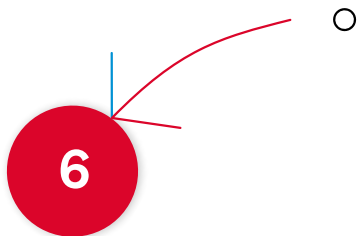
Les établissements peuvent s'inspirer du canevas de présentation ci-après pour élaborer leurs descriptifs de cours

➔ Canevas de présentation d'une offre de cours

| INTITULÉ DU COURS | | CODE |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| Niveau | Les effectifs | Les partenaires |
| Objectifs | L'enseignant | Les plus... |
| Public | Supports de cours | CONTACT |
| Prérequis | Modalités | NOS ENGAGEMENTS |
| Nombre d'heures | Évaluation | |
| Période | Certification | |
| Jours et heures | Tarif | |

CONSEILS

- **S'interroger sur les taux d'érosion** : quels niveaux ? quelles raisons ? ;
- **Suivre le degré de satisfaction** déterminé sur la base de l'analyse de courts questionnaires de satisfaction ;
- **Mettre en valeur les produits et services associés** : offre groupée avec les autres services de l'établissement, 1er cours gratuit, carte de fidélité conçue avec des partenaires locaux, inscription gratuite à la médiathèque, tutorat pédagogique, « goodies », réduction à la 3e inscription, séjours linguistiques, accompagnement à un projet d'études en France, etc. ;
- **Disposer d'une base de données** régulièrement mise à jour ;
- **Communiquer sur la qualité et la satisfaction.**



ORGANISER ET ANIMER LES COURS

La démarche qualité impliquant de placer l'usager au centre de son activité et de son fonctionnement, **les questions relatives au face à face pédagogique, au suivi de son activité et à l'implication des équipes sont centrales.** La réflexion sur l'évolution de son offre est réalisée de manière continue.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- S'assurer de la qualité du face à face pédagogique (nombre d'élèves par classe, niveau linguistique des enseignants, organisation d'un cours à partir d'un manuel, gamme diversifiée de supports, interaction, cohérence pédagogique et méthodologique, etc.);
- Assurer la logistique des cours (vérification du matériel et des emplois du temps, existence de cahiers de classe, attestation de participation, etc.);
- Suivre son activité (fiches de présence, visites de classe, questionnaires, tableaux de bord, etc.);
- Associer les équipes et pérenniser sa réflexion sur l'offre de cours (réunions régulières avec les équipes, élaboration et mise en commun des outils pédagogiques, groupes d'échange, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur les supports utilisés en classe (documents authentiques, numériques, etc.), les pratiques de classe (évaluation, reconnaissance positive de l'erreur, etc.), le bon fonctionnement du centre (procédure de remplacement, procédure de suivi d'un cours assuré par plusieurs professeurs, visites de classe, etc.), ainsi que sur l'implication des professeurs dans une réflexion pérenne sur la bonne adaptation de l'offre et des contenus aux attentes des publics.



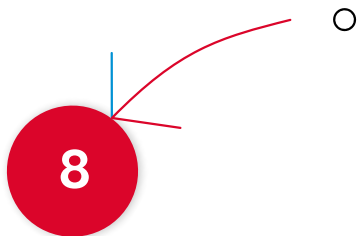
ORGANISER ET ANIMER LES SESSIONS D'EXAMENS

Les sessions d'examens permettent aux apprenants de **valider les compétences en français, depuis les premiers apprentissages jusqu'aux niveaux les plus avancés**, et donc de les valoriser. À ce titre, le développement des certifications fait l'objet d'une attention spécifique au sein de l'établissement et dans le réseau éducatif local. La programmation de l'offre de cours n+1 est synchronisée avec le calendrier des examens.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Connaître les règles relatives à l'organisation des sessions d'examens (connaissance et promotion des différentes certifications existantes, modalités relatives à l'organisation des sessions, confidentialité des sujets, etc.);
- Encadrer les équipes participantes (sélection des examinateurs/ correcteurs, veille sur la validité de leurs habilitations, mise en place de planning, etc.);
- Passation des examens et rédaction des conclusions (conditions matérielles de passation, rédaction d'un procès-verbal, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur l'existence d'un plan de développement des certifications, sur l'adéquation des certifications proposées au contexte local, sur la bonne préparation des équipes et sur le bon suivi des candidats aux certifications, de l'évolution des données.



VALORISER LA MÉDIATHÈQUE ET CULTURETHÈQUE

Lieu d'appui aux cours de français, lieu de culture, de rencontres, de débats et de ressources documentaires, la médiathèque est porteuse d'innovation, valorise l'attractivité de la France et propose des espaces conviviaux aux usagers. Elle s'inscrit dans la dynamique qui place l'usager au cœur des projets et ouvre à de nouvelles pratiques collectives.

L'enjeu de modernisation est premier. Il implique aussi bien de poursuivre les mutations des médiathèques du réseau en les intégrant pleinement dans la stratégie des établissements que d'accompagner l'évolution profonde du métier de médiathécaire.

La plateforme Culturethèque, bibliothèque numérique développée par l'Institut français, est promue au sein de l'établissement et auprès des partenaires (éducatifs et culturels notamment), et est utilisée dans le cadre des cours de langue.

➔ Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel*

- Intégrer la médiathèque et Culturethèque dans la stratégie de l'établissement (élaboration d'un projet de service, politique d'acquisition pensée dans le cadre d'un comité, etc.);
- Développer la collaboration entre le centre de langues et la médiathèque (espace réservé aux professeurs, bibliothèque de l'apprenant, etc.);
- Organiser sa médiathèque (fonds multi supports, postes informatiques et tablettes connectés à internet, désherbage, courts questionnaires de satisfaction, tableau de bord, etc.).

Ce processus interroge notamment l'Institut français sur l'existence d'un projet de service pour la médiathèque dans lequel le centre de langues est impliqué, sur la manière dont les autres services sont consultés dans le cadre de la politique d'acquisition et sur les procédures de travail en commun entre médiathèque et centre de langues (réunions régulières, échanges d'informations, accueil de classes, bibliothèque de l'apprenant, etc.).

Pour mémoire, l'Institut français a rédigé en 2017 un vade-mecum « médiathèque » à destination des postes diplomatiques.

○



VALORISER LA MÉDIATHÈQUE ET CULTURETHÈQUE

L'action culturelle des Alliances Françaises répond à leur mission de développer l'appétence pour les cultures française et francophones, de favoriser le dialogue des cultures pour une meilleure connaissance mutuelle.

La définition d'une politique culturelle permet de donner du sens à la programmation culturelle qui en découle. La professionnalisation des événements, le respect des normes légales, l'établissement de partenariats renforcent l'appréciation générale portée sur l'établissement, son image et sa visibilité.

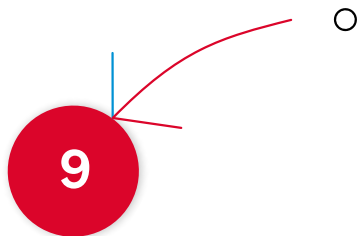
L'Alliance Française s'attache à faire de sa médiathèque un lieu d'appui aux cours de français, agréable et convivial, un lieu de culture où le numérique prend toute sa part.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Définir la politique culturelle de l'établissement (formalisation de la politique, etc.);
- Professionnaliser son action culturelle (moyens humains et financiers, planification, respect des normes légales, etc.);
- S'assurer d'une bonne synergie avec les activités pédagogiques de l'établissement (communication interne et externe, parcours pédagogiques, bases de données ciblées, etc.);
- Développer des collaborations (dimension réseau, partenariats, rendez-vous culturels récurrents, etc.);
- Intégrer la médiathèque dans la stratégie de l'établissement (élaboration d'un projet de service, politique d'acquisition pensée dans le cadre d'un comité, interactions médiathèque/activités culturelles, etc.);
- Développer la collaboration entre le centre de langue et la médiathèque (espace réservé aux professeurs, parcours pédagogiques personnalisés, bibliothèque de l'apprenant, etc.);
- Organiser sa médiathèque (fonds multi supports, postes informatiques et tablettes connectés à internet, désherbage, courts questionnaires de satisfaction, tableau de bord, etc.).

Ce processus interroge notamment l'Alliance Française sur sa manière de réaliser sa mission culturelle, le rôle qu'elle assigne à sa médiathèque, les interactions à favoriser entre les activités culturelles et les activités d'enseignement, l'accompagnement des apprenants à la médiathèque, les procédures de travail en commun entre médiathèque et centre de langues (politique d'acquisition, réunions régulières, échanges d'informations, accueil de classes, bibliothèque de l'apprenant, etc.).

La Fondation des Alliances Françaises met à disposition des Alliances Françaises un document intitulé «Vademecum culturel des Alliances Françaises». Le fichier est téléchargeable sur le site de la Fondation des Alliances Françaises.



GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGER LES COMPÉTENCES

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines des personnels recrutés localement, l'établissement s'assure de **respecter le droit local**, de **formaliser son activité**, de **veiller aux questions statutaires** (notamment des enseignants) et de **former les équipes**.

Le traitement équitable des salariés et la mise en place d'un climat favorable à l'épanouissement de chacun constituent des priorités pour les responsables hiérarchiques.

L'encadrement des équipes consiste à **organiser le travail dans une démarche transparente et mobilisatrice** qui permet de **répondre aux objectifs stratégiques de l'établissement et aux attentes des usagers**.

Le directeur doit veiller à la qualité du dialogue et permettre aux employés d'avoir la possibilité de s'exprimer et d'être force de proposition. Il est ainsi capital d'expliquer le sens des décisions prises, que ces dernières soient appréciées ou non.

Il convient d'**énoncer des priorités**, de **fixer un cap** et d'**accompagner les personnels dans l'accomplissement de leurs missions**. À ce titre, les responsables hiérarchiques peuvent s'appuyer sur les différents outils existants : réunions de service (dont les comptes-rendus sont au moins en partie diffusés), entretiens de carrière, entretiens annuels fixant des objectifs, etc.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Garantir le respect du droit local (contrat de travail, dispositif de dialogue social et droit syndical local, procédures de recrutement/licenciement, etc.);

- Formaliser la gestion des ressources humaines (existence d'une grille ou d'un cadre salarial, congés et temps de travail, règlement intérieur, etc.);
- Porter une attention spécifique aux enseignants (statuts, intégration et accompagnement, charte pédagogique, etc.);
- Garantir la formation continue des équipes (gestion anticipative et préventive des ressources humaines, plan annuel ou pluriannuel de formation, restitution des formations en interne, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur la formalisation des contrats et le suivi des questions statutaires, sur la mise en œuvre de la politique d'entretien annuel, sur la prise en compte des enjeux de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.




Pour mémoire, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères tient à la disposition des postes un vade-mecum des procédures de la coopération et de l'action culturelle ainsi qu'un guide du recrutement local.




La Fondation des Alliances Françaises, sur son site internet, met à disposition des Alliances « le lexique RH de l'Alliance Française », document dont la vocation est d'apporter à leurs responsables une première approche raisonnée des Ressources Humaines.


QUELQUES PRINCIPES DE GESTION RH

 **Les ADL (agents de droit local)** sous plafond d'emplois EAF (établissement à autonomie financière) sont des **agents rémunérés par les Instituts français**, dont les contrats relèvent intégralement du droit du travail local, quelle que soit leur nationalité. Ils sont des salariés de droit commun.

Les agents de droit local des Instituts français ou les employés des Alliances Françaises sont des résidents réguliers du pays disposant d'une autorisation de travail au moment où ils sont recrutés. Ils sont, tout comme leur employeur, soumis aux droits et obligations prévus par la législation locale. Tout litige (pré-contentieux ou contentieux) relève en conséquence de la juridiction locale compétente, qui doit être citée dans les documents contractuels.

➔ **Les décisions relatives aux ressources humaines sont prises :**

 À l'Institut français, par le COCAC/Directeur, qui veille à respecter l'esprit du guide du recrutement local élaboré par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

 À l'Alliance Française, par le président du conseil d'administration sur proposition du directeur.

Le contrat et le règlement intérieur et/ou la convention collective constituent les deux principaux documents contractuels encadrant la gestion des ressources humaines des ADL/employés.

Toute mesure RH ayant une incidence budgétaire pour l'établissement (recrutement, projet de licenciement, révision des modes de rémunération, etc.) doit faire l'objet :



Pour l'Institut français, d'échanges avec la tutelle et d'une validation formelle par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères



Pour l'Alliance Française, d'échanges entre la direction et le conseil d'administration et d'une décision du CA

Les niveaux de rémunération des ADL/employés correspondent à des degrés de responsabilité et à des fonctions spécifiques. Ils s'établissent en fonction du marché local de l'emploi et des rémunérations à fonction similaire. Inscrits sur **une grille ou un cadre salarial**, ils permettent de définir les avancements à l'ancienneté et les reclassements en cas d'exercice de responsabilités supérieures.

Les revalorisations sont effectuées en fonction des niveaux de salaire pratiqués sur le marché local, au regard des disponibilités budgétaires de l'établissement, et à partir de simulations et de projections de leur impact sur la masse salariale.



Pour les Instituts français, les revalorisations sont aussi effectuées en fonction des niveaux de salaire pratiqués à l'ambassade (emplois similaires).

Les recrutements font l'objet de publications de fiches de postes, d'analyse des candidatures, d'entretiens, etc.

La cessation de fonction est encadrée par le droit local (avis d'un avocat spécialisé en droit du travail, avis de l'avocat du Poste (IF), calcul des indemnités sur la base de la législation locale, etc.).

CONSEILS

- **Rencontrer les équipes**, partager les informations, questionner, écouter, expliquer ;
- **Prévoir en amont** les changements d'organisation, s'adapter aux changements technologiques, impliquer les salariés dans la mise en œuvre des stratégies de développement ;
- **Travailler dans une logique de concertation** et de transparence avec les employés ;
- **Comprendre et connaître l'environnement** dans lequel s'inscrit l'établissement ;
- **Disposer d'un organigramme** structurel et fonctionnel ;
- **Disposer d'une compilation des textes juridiques**, vérifier s'il existe un texte juridique et le respecter ;
- **Penser à la pérennité de la structure** dans la prise de décision ;
- **Anticiper les difficultés** (tensions, reconfiguration, etc.) ;
- **Ne jamais prendre de mesures individuelles** créant des précédents et des différences de traitement ;
- **Faire appel à l'ensemble des interlocuteurs** en cas de besoin :



Pour les IF, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères – DGM/DCERR/RES, Institut français, service commun de gestion de l'ambassade, agent comptable, avocat du poste, etc.)



Pour les AF, conseil d'administration, Inspection du travail, conseiller juridique, avocat.



Dans les Alliances Françaises

Les membres du conseil d'administration sont bénévoles et ne peuvent recevoir aucune rétribution de la part de l'Alliance Française où ils siègent, ni au titre de services fournis dans le cadre de leur propre profession, ni au titre d'un emploi ou d'une prestation interne. Par conséquent, aucun salarié de l'Alliance ne peut être membre du conseil d'administration.

Fonctions du président du conseil d'administration

- Assurer la représentation légale de l'association.
- Veiller au respect et à la bonne application des statuts et décisions de l'assemblée générale et du conseil d'administration.
- Procéder au recrutement et au licenciement des personnels sur proposition du directeur.

Fonctions du trésorier

- Rendre compte de la situation économique de l'institution au conseil d'administration en présentant régulièrement des bilans comptables.
- Signer, conjointement avec le président, tous les documents financiers et procéder aux versements décidés en réunion du conseil d'administration.
- Présenter à l'assemblée générale, pour approbation, le bilan financier.

Fonctions du directeur

- Administrer l'association en accord avec les statuts, règlements et décisions du conseil d'administration.
- Proposer au président le recrutement ou le licenciement des personnels enseignants et administratifs de l'institution.
- Exercer, par délégation du président, la représentation de l'entité dans les cas prévus par les statuts ou signalés de façon spécifique par le conseil d'administration.
- Présenter au conseil d'administration, pour approbation, le budget annuel et le plan d'activités.
- Présenter au conseil d'administration les tableaux de bord nécessaires au bon suivi du plan d'activités et de l'exécution budgétaire.



10

ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT

➔ **Le suivi du pilotage financier de l'établissement est assuré par :**



Le directeur, le secrétaire général et l'agent comptable de l'Institut français



Le directeur, le responsable administratif et financier de l'Alliance Française, le trésorier de l'association

La bonne circulation des informations entre la direction, le service des cours et le service chargé du budget et de la comptabilité fait à ce titre l'objet d'une attention spécifique : la programmation de l'offre de cours n+1 et l'élaboration du budget sont synchronisées, les tarifs des cours :



de l'Institut français sont discutés et validés par le ministère de tutelle dans un document budgétaire, etc.



de l'Alliance Française sont présentés au conseil d'administration et votés.


Il convient par ailleurs d'élaborer un dispositif de suivi de son activité et de mettre en place des procédures permettant de garantir le contrôle interne. Le suivi de son activité se réalise notamment en comparant les données des services, pour le centre de langues (nombre d'apprenants, nombre d'inscriptions, nombre d'heures enseignées, nombre d'heures-élèves, satisfaction, etc.) et les données financières (résultats, recettes, dépenses,

etc.) aux objectifs fixés annuellement et aux performances des années précédentes. Cette évaluation est indispensable à la prise de décision.

➔ **Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel***

- Veiller au suivi et au contrôle réguliers de ses activités (élaboration du budget et suivi de l'exécution, fixation des tarifs, analyse de la situation, etc.);
- Pérenniser les procédures de gestion pour le contrôle interne (délégations de signature, contrôle interne, conformité aux règles fiscales, sécurisation des documents administratifs et financiers, etc.);
- S'assurer de la bonne gestion du centre de langues (réunions régulières, exhaustivité des paiements, désengagement des fonds, tenue de caisse rigoureuse, etc.).

Ce processus interroge notamment l'établissement sur sa stratégie financière, son contrôle de gestion et sa capacité à élaborer des outils d'appui à la décision.

 Pour mémoire, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères tient à la disposition des postes un vade-mecum des procédures de la coopération et de l'action culturelle.

INTRODUCTION SUR LE FONCTIONNEMENT D'UN BUDGET

L'équilibre financier d'un établissement dépend de sa capacité à développer et diversifier ses ressources, à rationaliser ses dépenses.

→ Les responsables de la gestion financière



Le secrétaire général et l'agent comptable de l'Institut français



le responsable administratif et financier, le directeur, le trésorier
de l'Alliance Française

sont attentifs au suivi budgétaire et à l'atteinte des objectifs fixés. Ils observent notamment :

- Le résultat prévisionnel (au 31 décembre) ;
- Le taux d'autofinancement ;
- Le prélèvement ou abondement sur le fonds de roulement prévu au 31 décembre (montant prévisionnel des réserves) ;
- Le fonds de roulement exprimé en jours de fonctionnement ;
- Le niveau de la masse salariale ;
- etc.



LES BUDGETS DES ALLIANCES FRANÇAISES

Les plans comptables étant différents d'un pays à l'autre, les présentations des budgets des Alliances Françaises ne suivent pas un modèle unique.



LE BUDGET PRÉVISIONNEL D'UN INSTITUT FRANÇAIS

| DÉPENSES | | RECETTES | |
|--------------------|--|--------------------|--|
| Écriture comptable | Types de dépenses | Écriture comptable | Types de recettes |
| CLASSE* 6 | DÉPENSES COURANTES Achats, charges de personnel, services extérieurs, dotations aux amortissements, etc. | CLASSE* 7 | RECETTES Ventes de produits, prestations de services (cours, examens, billetterie, CEF, etc.), subventions de l'État, dons, sponsors, etc. |

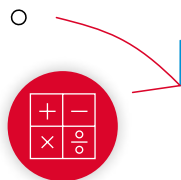
Résultat

| | | | |
|-----------------|---|-----------------|----------------|
| CLASSE 2 | INVESTISSEMENTS Bâtiment, matériel coûteux type mobilier, matériel informatique, etc. | CLASSE 2 | Amortissements |
|-----------------|---|-----------------|----------------|

Prélèvement / abondement du fonds de roulement



*Classe : terminologie du cadre comptable



CALCULS

LE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

(prévu au 31 décembre)

Classe 7 – Classe 6 

Recettes prévisionnelles – Dépenses prévisionnelles

LE TAUX D'AUTOFINANCEMENT


$$\frac{[(\text{Classe 7} - \text{dotation de l'État}) - \text{reprises}]}{\text{Classe 6}}$$
 

Classe 6

$$[(\text{Recettes hors investissement} - \text{subventions}) - \text{reprises}] / \text{Dépenses}$$

LE PRÉLÈVEMENT OU ABONDEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT

prévu au 31 décembre (montant des réserves)

$$(\text{Classe 7} + \text{recettes de classe 2}) - (\text{Classe 6} + \text{dépenses de classe 2})$$
 
$$(\text{Recettes} + \text{Amortissements}) - (\text{Dépenses} + \text{investissements})$$

LE NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT PRÉVISIONNEL APRÈS PRÉLÈVEMENT OU ABONDEMENT

Celui-ci est notamment comparé au résultat prévisionnel de l'année et au résultat de l'année précédente afin de savoir si le niveau des réserves est suffisant pour supporter éventuellement un déficit les années suivantes.

LE FONDS DE ROULEMENT EXPRIMÉ EN JOUR DE FONCTIONNEMENT

Niveau du fonds de roulement prévisionnel

Valeur du jour de fonctionnement

(dépenses de fonctionnement / 365)

La norme prudentielle (ou seuil à respecter) fixe le fonds de roulement à environ 60 jours. Un fonds de roulement au-dessus de 60 jours doit permettre des investissements. En-deçà, il doit au contraire être réabondé à la faveur de résultats positifs.

À noter : un fonds de roulement peut être surévalué du fait de mauvaises imputations budgétaires, d'effets de change, etc.

LA RENTABILITÉ DU CENTRE DE LANGUES

La rentabilité du centre de langues ne peut être étudiée que si des charges de structure et autres lui sont affectées selon des clés de répartition à déterminer.

➔ **Vers la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique associe les dépenses aux activités. Elle permet donc de calculer et d'analyser :

- les coûts liés aux activités ;
- les coûts de chaque produit.

Elle permet de :

- fixer/justifier les prix de vente ;
- obtenir des éléments fiables sur lesquelles baser les décisions ;
- suivre, contrôler, piloter de l'activité ;
- évaluer les biens et les services.

ÉTAPE 1

Détermination des activités et sous-activités

| Activités | Sous-activités |
|----------------------------------|---|
| Cours | <ul style="list-style-type: none">• cours intra-muros• cours extérieurs• cours en entreprises• cours particuliers |
| Examens et tests | <ul style="list-style-type: none">• Delf Dalf• Delf prim, Delf junior, Delf Tout public, Delf scolaire• TCF ...• TEF• ... |
| Centre de ressources/médiathèque | |
| ... | |

ÉTAPE 2

Répartition des dépenses (charges) par activités et sous activités Définition de clés de répartition (données extra-comptables)

| Charges | | Cours | Examens | CDR | ... |
|----------------|-------------------------|-------|---------|------|-----|
| Personnel | service | 50 % | 10 % | 15 % | |
| | administratif | 45 % | 15 % | 17 % | |
| | enseignant | 100 % | | | |
| | examineurs | | | | |
| | Formation | | 100 % | | |
| Structure | Loyer | 60 % | 8 % | 25 % | |
| | Achat de matériel | 45 % | 7 % | 23 % | |
| | Entretien | 60 % | 8 % | 20 % | |
| | Eau, électricité... | 70 % | 5 % | 15 % | |
| Frais généraux | Achat de fournitures... | | | | |
| ... | | | | | |

Les clés de répartition exprimées en pourcentage sont établies en fonction de critères précis ou d'estimations.

Exemples :

Un employé de l'accueil est au service de plusieurs activités. Son salaire annuel peut être réparti au prorata du temps qu'il travaille pour chacune d'elle.

Le montant du loyer peut être réparti au prorata de la surface occupée.
Etc.

ÉTAPE 3

Établissement des comptes de résultat analytiques (par activités)

Le compte de résultat analytique permet d'analyser la rentabilité de l'activité

| | Cours | Examens | CDR | ... |
|----------|-------|---------|-----|-----|
| Recettes | | | | |
| ... | | | | |
| Dépenses | | | | |
| ... | | | | |
| Résultat | | | | |

Lorsque le résultat est positif, l'activité est excédentaire et donc rentable. Un résultat négatif signifie que l'activité est déficitaire.

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

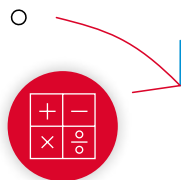
Le **seuil de rentabilité** correspond au chiffre d'affaires pour lequel l'établissement n'enregistre ni perte ni bénéfice.

→ **Son calcul nécessite au préalable d'identifier les charges en fonction de leur nature : charges fixes ou charges variables**

- **Charges fixes** (dépenses dont le montant ne dépend pas du niveau d'activité telles que les salaires du personnel administratif, le loyer, etc.) ;
- **Charges variables** (dépenses variant proportionnellement à l'évolution de l'activité telles que les vacations de professeurs, les fournitures, etc.).

LA MARGE SUR COÛTS VARIABLES (MSCV)

Chiffre d'affaires (CA) prévisionnel – Charges variables totales



CALCULS

LE SEUIL DE RENTABILITÉ (SR)

→ Il est atteint quand le montant de la marge sur coûts variables (MSCV) atteint celui des charges fixes (CF).

Marge sur coûts variables = Charges fixes

$$\text{MSCV} = \text{CF}$$

→ Il peut s'exprimer en valeur si l'on calcule le taux de marge sur coûts variables (TMSCV) :

Marge sur coûts variables

Chiffre d'affaires

$$\text{TMSCV} = \text{MSCV}/\text{CA}$$

→ Le seuil de rentabilité en valeur est égal au rapport des charges fixes sur le taux de marge sur coûts variables

Charges fixes

Taux de marge sur coûts variables

$$\text{SR} = \text{CF} / \text{TMSCV}$$

CALCUL DU POINT MORT

À partir du seuil de rentabilité peut être calculé le point mort. Ce dernier est souvent défini comme la période ou le nombre de jours nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité.

Par extension, nous entendrons par point mort le nombre d'inscriptions à enregistrer avant que l'établissement commence à générer des bénéfices.

POINT MORT

Seuil de rentabilité

Tarif moyen d'une inscription

TARIF MOYEN D'UNE INSCRIPTION

Recettes cours nombre d'inscriptions

En se basant sur le nombre de cours ouverts l'année précédente, le point mort permet d'avoir une première idée du nombre d'élèves nécessaire pour chaque cours :

Point mort Nbre de cours ouverts

CALCUL DU SEUIL D'OUVERTURE

Le seuil d'ouverture correspond au nombre minimum d'élèves nécessaire pour ouvrir un cours. Les tarifs de vente étant différents selon les produits, les coûts de production pouvant varier selon les moyens humains et matériels utilisés, le seuil d'ouverture peut changer d'un type de cours à un autre. Il convient d'analyser son portefeuille de produits et de déterminer les seuils à atteindre avant de décréter l'ouverture des cours.

À noter : un centre de langues peut naturellement ouvrir un cours sans respecter ce seuil. Il s'agira toutefois d'un cours en phase d'expérimentation, de promotion, ou d'un cours dont l'existence se justifie par des raisons particulières : public prioritaire, public à fidéliser (niveaux avancés), produit haut de gamme ou de prestige, etc.

Il conviendra cependant de s'assurer que d'autres cours dégagent un bénéfice suffisant pour couvrir les dépenses globales du centre de langues (voir seuil de rentabilité).

→ **Le seuil d'ouverture se calcule de la manière suivante :**

Coût de la formation : vacation des professeurs + fournitures + autres charges variables + charges fixes calculées selon une clé de répartition définie en lien avec le secrétaire général (IF), le responsable administratif et financier/la direction (AF)

SEUIL D'OUVERTURE

Coût de la formation

Tarif du cours de l'apprenant

→ **Il existe différentes variables d'ajustement pour assurer la rentabilité d'un cours**

Peuvent notamment être cités :

- Le nombre d'élèves par classe ;
- Les tarifs ;
- Le contenu de l'offre (offre annexe, offre intégrée) ;
- Le nombre d'heures par session ;
- Le coût de la vacation ;
- Les autres charges variables liées à la session (fournitures, etc.).

N.B. : En période de crise, de stagnation ou de chute des effectifs, le nombre d'heures enseignées doit baisser dans la même proportion que le nombre d'inscriptions au cours.

En période de prospérité, la croissance du nombre d'inscriptions, doit entraîner une augmentation du nombre d'élèves par cours ouvert et dans une moindre mesure, un accroissement des heures enseignées.

POUR ALLER PLUS LOIN DANS L'ANALYSE

L'établissement peut s'intéresser aux indicateurs ci-après, de manière globale sur l'année, par session, par types de produit, pour mesurer leur évolution d'une année à l'autre...

| | |
|---|--|
| <p>1 Combien rapporte une heure vendue</p> $\frac{\text{Produits centre de langue}}{\text{Total heures vendues}^*}$ | <p>2 Combien rapporte une heure professeur</p> $\frac{\text{Produits centre de langue}}{\text{Total heures enseignées}^{**}}$ |
| <p>3 Combien coûte une heure de cours vendue</p> $\frac{\text{Charges globales centre de cours}}{\text{Total heures vendues}}$ | <p>4 Combien coûte une heure de professeur</p> $\frac{\text{Charges globales}}{\text{Total heures enseignées}}$ |
| <p>5 Résultat de l'activité par heure professeur</p> $\frac{\text{Résultat}}{\text{Total heures renseignées}}$ | <p>6 Calcul du nombre d'heures-apprenants ou heures-vendues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour un cours d'une durée de 30 heures avec 10 élèves : $30 \times 10 = 300 \text{ h} - \text{apprenants ou heures vendues}$ • pour l'année : Somme des heures – apprenants ou heures vendues de chaque cours ouvert dans l'année. |

*Le nombre d'heures vendues ou nombre d'heures-apprenants correspond au nombre d'heures de cours achetées par les apprenants.

**Le nombre d'heures enseignées correspond au nombre d'heures de cours dispensées par les professeurs.

GÉRER LES LOCAUX

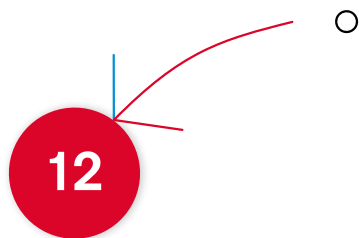
En tant que vitrine de l'ensemble des actions du SCAC/EAF ou de l'Alliance Française, les locaux doivent être visibles, faciles d'accès et véhiculer une image moderne de la structure. Un effort doit être réalisé pour développer un environnement francophone favorable aux apprentissages. La sécurisation des personnes et des enceintes constitue, par ailleurs, une priorité.

➔ Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel*

- Respecter les normes de sécurité (prise en compte des normes de sécurité et assurance, évacuation, premiers secours, assurance, signalement des dysfonctionnements, etc.);
- Veiller à la bonne organisation de l'établissement, à son accessibilité et à sa visibilité (visibilité des locaux, propreté, équipement, etc.);
- S'assurer de la bonne adéquation des espaces et du matériel aux activités de l'établissement (casiers, espaces de convivialité, insonorisation, etc.).

AF Assurer la maintenance informatique (sécurisation des matériels informatiques, système de sauvegarde des données, respect de la législation locale en matière d'accès du public à internet, etc.)

Ce processus interroge notamment l'établissement sur la bonne adaptation des espaces et des mobiliers aux publics et aux personnels, sur l'existence d'une démarche pour réduire l'empreinte environnementale, sur la mise en place d'une procédure pour signaler les dysfonctionnements et les traiter rapidement, et sur la bonne visibilité et la bonne sécurisation des bâtiments du matériel et la sécurité des personnes.



PILOTER LA LOGISTIQUE NUMÉRIQUE ET INFORMATIQUE

Vecteur de diffusion de la langue et de la culture et outil de communication avec les usagers et en interne, le numérique est une opportunité dont les établissements doivent se saisir. La formation des équipes apparaît dans ce cadre comme une nécessité.

➔ Les sous-processus suivants sont mentionnés dans le *Référentiel*

- Inscrire son établissement dans la transition numérique (élaboration d'une stratégie, veille sur les logiciels, respect de la législation locale en matière de mise à disposition d'une connexion internet pour le public, etc.);
- Mettre le numérique et l'informatique au service de son activité (cours en ligne, utilisation des plateformes proposées par l'Institut français) et de son fonctionnement (inscription et paiement en ligne, travail en réseau, logiciel de gestion des cours, système d'information de gestion des bibliothèques, logiciel de gestion budgétaire et comptable, etc.);
- Assurer la maintenance informatique (sauvegarde des données, etc.).

Ce processus invite l'établissement à s'inscrire progressivement dans la transition numérique.

LE NUMÉRIQUE

LE NUMÉRIQUE ET LE CENTRE DE LANGUES

L'établissement est invité à intégrer la dimension numérique à son action afin de tenir compte des nouveaux usages et des nouvelles attentes (apprentissage non formel et informel).

Au sein de la classe, les enseignants utilisent les outils numériques dans le cadre de leur cours (de tableau blanc interactif, proposition d'utilisation de Culturethèque et de ressources IFprofs, d'applications diverses pour l'apprentissage des langues, etc.).

Afin de toucher de nouveaux publics, l'établissement propose également une offre de cours en ligne.

Un groupe de discussion peut par ailleurs être créé sur le réseau social professionnel IFprofs afin de permettre aux équipes et aux enseignants du centre de langues d'échanger sur des questions pédagogiques et/ou administratives.

LE NUMÉRIQUE ET L'ÉTABLISSEMENT

L'établissement est invité à développer le numérique afin de tenir compte des pratiques actuelles et de faciliter son fonctionnement.

Les usagers peuvent payer les services en ligne. Ils ont accès à une connexion wifi au sein de l'établissement. Des postes de travail et des tablettes sont également à leur disposition (au sein de la médiathèque notamment).

Les employés disposent du matériel et des logiciels adéquats et peuvent travailler en réseau.

L'établissement a par ailleurs développé une stratégie de communication numérique (site internet, présence sur les réseaux sociaux, etc.).

L'APPUI DE L'INSTITUT FRANÇAIS AUX ACTIONS DE COOPÉRATION DES ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU ET AUX PARTENAIRES POUR LA PROMOTION DU FRANÇAIS

Le numérique constituant un levier pour l'ensemble des actions de promotion du français mises en œuvre par les établissements, l'Institut français a mis l'accent sur la création et le développement de réseaux et de dispositifs numériques y compris de formation :

- **Culturethèque**

Bibliothèque numérique disponible pour les partenaires dans le cadre d'accords de coopération ;

- **IFcinéma**

Plateforme de projection cinéma de l'Institut français en diffusion non commerciale ;

- **IFprofs**

Réseau social pour les professionnels de l'éducation francophone ;

- **IFclasse**

Dispositif de formation linguistique pour l'enseignement de et en français ;

- **IFos**

Plateforme de formation à la méthodologie du FOS ;

- **Cours en ligne et applications numériques**

Sélection de dispositifs d'apprentissage à distance et appui pour faciliter leur déploiement.

ACTION CORRECTIVE : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

ADL : Agent de droit local, salarié d'un Institut français dans notre contexte.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : approche basée sur un ensemble de principes et d'hypothèses qui prend appui sur la linguistique, la psychologie, la pédagogie, la sociologie, la technologie.

AUTO-ÉVALUATION / AUTO-DIAGNOSTIC : évaluation de l'établissement à l'aide du *Référentiel* destinée à mesurer les écarts entre le réel (les constats) et l'attendu (les critères du *Référentiel*).

CERTIFICATIONS OFFICIELLES : diplômes délivrés par un organisme officiel après évaluation des compétences : delf, dalf...

CLÉ DE RÉPARTITION : procédé pour déterminer le partage des charges indirectes entre les différentes activités.

COMITÉ DE PILOTAGE DÉMARCHÉ QUALITÉ : instance travaillant à l'élaboration du projet qualité, au suivi de la mise en œuvre des choix retenus et des plans d'action, à l'évaluation du projet.

COMPÉTENCE : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un professionnel.

EAF : établissement à autonomie financière.

ÉTUDE DE MARCHÉ : travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché (B. Bathelot).

FONDS DE ROULEMENT : argent disponible pour couvrir les charges courantes d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement représente la somme dont l'établissement a besoin pour payer ses charges courantes, en attendant les recettes à venir.

INDICATEUR : variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme. Exemples : le nombre d'enseignants (indicateur quantitatif), le taux de satisfaction (indicateur qualitatif).

MARCHÉ : ensemble des personnes ou organisations acheteuses ou potentiellement acheteuses d'une offre donnée.

MATRICE BCG : La matrice BCG (Boston Consulting Group, fin des années 1960) est un outil d'analyse stratégique inventé par Bruce Henderson. En marketing elle est utilisée pour évaluer l'équilibre du portefeuille de produits d'un domaine d'activité stratégique.

MODÈLE DE PORTER : ou modèle des « cinq forces de Porter » (1979), relatif à la concurrence, élaboré par Michael Porter, professeur de stratégie en entreprise à Harvard.

NON-CONFORMITÉ : non satisfaction à une exigence.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE : résultats en termes de savoirs et de savoir-faire qu'on se propose explicitement de faire obtenir à un étudiant à l'issue d'une séquence d'apprentissage.

OBJECTIF SMART : correspond à un moyen mnémotechnique permettant de garder à l'esprit les qualités nécessaires d'un objectif commercial ou marketing. SMART sont les initiales de Spécifique, Murable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

PÉRIODE DE RAFRAÎCHISSEMENT : Période/fréquence à laquelle un indicateur doit être actualisé (rafraîchi).

PLAN D'ACTION : ensemble d'initiatives et de dispositifs mis en place pour atteindre un but précis.

PLAN D'AMÉLIORATION : plan d'action dans le but d'offrir de meilleurs services et prestations.

PROCÉDURE : document qui décrit la manière de réaliser un ensemble d'activités qui permettent d'atteindre un résultat.

PROCESSUS : ensemble d'activités corréllées qui aboutissent par étapes à un résultat.

PROFIL D'AUDIENCE (D'UN MÉDIA OU SUPPORT) : caractéristiques de son audience en terme d'âge, de profession et

catégorie socio-professionnelle, etc.

RÉFÉRENTIEL DE FORMATION : document qui inventorie, formalise et explicite les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation d'une formation.

RÉFÉRENTIEL QUALITÉ : document qui inventorie les bonnes pratiques et exigences auxquelles les établissements doivent progressivement se conformer.

RÉSULTAT PRÉVISIONNEL : bénéfice ou déficit espéré en fin d'exercice budgétaire.

SUPPORT D'APPRENTISSAGE : document ou objet sélectionné à des fins d'enseignement et au service de l'activité pédagogique.

SUPPORT PÉDAGOGIQUE : moyen matériel pour illustrer ce qui est exposé, aider à la compréhension, à la mémorisation, animer, etc.

TABLEAU DE BORD : outil d'information et d'aide au pilotage mettant en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations relatives aux points-clés de la gestion.

TAUX D'AUTOFINANCEMENT : désigne la capacité de l'établissement à financer lui-même ses projets et son activité.

TAUX D'ÉROSION/D'ATTRITION : pourcentage de perte de clientèle.



- *Référentiel* qualité ;
- Vade-mecum de la coopération éducative et linguistique ;
- Vade-mecum des médiathèques du réseau ;
- Guide du recrutement local ;
- Vade-mecum des procédures de la coopération et de l'action culturelle ;
- Le réseau de coopération et d'action culturelle sur diplomatie.gouv.fr



- Charte de l'Alliance Française
- Statuts-types de l'Alliance Française
- Charte graphique de l'Alliance Française
- Vade-mecum culturel des Alliances Françaises
- Le lexique RH de l'Alliance Française
- Tableau de bord indicateurs marketing



Les partenaires

