



Pilotage financier d'un groupe d'écoles et de formation

Les indicateurs à suivre

RATIOS, BENCHMARKS ET TABLEAUX DE BORD

Qui sommes-nous ?

Finauddec est un cabinet d'expertise comptable inscrit à l'Ordre des experts-comptables de Paris (n° 14-01285200-01). Nous accompagnons les dirigeants, les groupes et les entrepreneurs dans la maîtrise de leur complexité financière. Notre philosophie repose sur une conviction simple : la technique n'est rien sans l'humain.

Nous proposons des solutions comptables, juridiques et fiscales conçues sur mesure pour sécuriser chaque pan de votre activité tout en renforçant votre performance globale.

Les groupes d'écoles et d'organismes de formation figurent parmi nos secteurs de prédilection. Nous accompagnons des acteurs de l'enseignement supérieur privé et de la formation professionnelle, souvent multi-sites, multi-marques et en croissance externe, sur leurs obligations comptables et fiscales comme sur le pilotage de leur organisation financière : suivi de la rentabilité par entité, gestion des flux financiers entre sociétés, structuration des holdings, convention de trésorerie intragroupe et accompagnement des opérations de regroupement. Nous ne proposons pas un service généraliste, mais un accompagnement construit dans la durée.

Pourquoi ce guide ?

Le secteur se concentre et se structure : le privé scolarise déjà **799 700 étudiants, plus d'un quart des effectifs du supérieur**, et les écoles de commerce et de gestion sont désormais quasi intégralement privées¹. Côté formation professionnelle, **plus de 130 000 organismes sont déclarés, un tiers environ certifiés Qualiopi**². Des groupes se constituent par croissance externe, multiplient les marques, les centres et les sociétés, et se structurent en holdings.

Un groupe qui grandit ainsi peut afficher un chiffre d'affaires en forte progression tout en perdant en visibilité sur la rentabilité réelle de chaque entité et sur ses flux de trésorerie entre sociétés. Ce guide fournit aux dirigeants un référentiel clair sur les indicateurs clés de performance, les repères de marché et les outils de pilotage indispensables à un groupe multi-entités d'écoles et de formation.

Ce guide repose en partie sur des observations sectorielles à une date donnée. Elles constituent des repères de marché destinés à orienter votre réflexion, et non des recommandations personnalisées. Chaque groupe présente une organisation juridique, un mode de financement et des contraintes qui lui sont propres.

Pour une analyse adaptée à votre situation, l'équipe Finauddec est à votre disposition :

contact@finauddec.com

01 43 18 08 08

[J'échange avec José Amar, expert-comptable](#)

¹SIES, Note Flash n°17 (juillet 2025) : à la rentrée 2024-2025, 799 700 étudiants dans le privé, soit 26,5 % des 3,01 millions d'étudiants du supérieur (+1,4 % sur un an), une part stable par rapport à 2023 mais en hausse de 5,1 points depuis 2018 ; écoles de commerce et de gestion quasi intégralement privées. Périmètre France.

²Ministère du Travail (DGEFP), liste publique des organismes de formation (data.gouv.fr), mise à jour en continu, consultée en 2026 : plus de 130 000 organismes de formation déclarés et environ 45 000 certifiés Qualiopi début 2025, soit près d'un tiers. France compétences valide la liste des instances de labellisation Qualiopi. Périmètre France.

TABLE DES MATIÈRES

01. Pourquoi un groupe de formation ne se pilote pas comme un centre unique

- 1.1 La croissance externe et le multi-entités changent la donne
- 1.2 Un groupe en croissance de chiffre d'affaires n'est pas un groupe rentable
- 1.3 Trois dimensions à piloter ensemble

02. Les indicateurs qui pilotent réellement un groupe d'écoles et de formation

- 2.1 Activité et remplissage par entité
- 2.2 Rentabilité par entité et consolidée
- 2.3 Structure de groupe et flux financiers

03. Comment se situer par rapport au secteur

- 3.1 Un secteur vaste et en structuration
- 3.2 Les repères sectoriels et leurs limites de périmètre
- 3.3 Grille d'auto-évaluation

04. Les leviers de rentabilité et de structuration d'un groupe

- 4.1 Le levier remplissage et rétention par entité
- 4.2 Le levier organisation : mutualisation, holding et management fees
- 4.3 Le levier flux et fiscalité : trésorerie intragroupe et TVA
- 4.4 Le levier croissance externe

05. Les tableaux de bord indispensables pour piloter son groupe

- 5.1 Le tableau de bord mensuel par entité
- 5.2 Le tableau de bord de trésorerie consolidée
- 5.3 Le tableau de bord direction et holding

06. Les signaux faibles qui doivent alerter un dirigeant de groupe

07. Structurer et piloter son groupe en 90 jours

Conclusion

Annexe : sources et périmètres

01

Pourquoi un groupe de formation ne se pilote pas comme un centre unique

1.1 La croissance externe et le multi-entités changent la donne

Un centre de formation isolé se pilote avec quelques indicateurs simples : combien d'apprenants, à quel prix, pour quelle marge. Un groupe, lui, additionne des entités aux modèles parfois très différents. Il réunit par exemple une école supérieure facturée aux familles et aux entreprises, un organisme de formation financé par les dispositifs publics, une société immobilière qui porte les murs, et une holding qui refacture des prestations de direction. Chacune a son propre cycle de facturation, sa structure de coûts et sa fiscalité.

Cette complexité s'accroît à chaque opération de croissance : rachat d'un concurrent, lancement d'une nouvelle marque, ouverture d'un site.

1.2 Un groupe en croissance de chiffre d'affaires n'est pas un groupe rentable

Un groupe peut voir son chiffre d'affaires consolidé progresser tout en dégradant sa marge, si une ou plusieurs entités n'atteignent pas leur seuil de rentabilité, ou si la croissance s'est faite sur des activités moins margées. **Le chiffre d'affaires consolidé mesure une taille, pas une performance.**

Exemple chiffré : la rentabilité par entité

Un groupe réunit trois entités. Entité A : chiffre d'affaires 3 M euros, résultat d'exploitation 450 k euros (marge 15 %). Entité B : chiffre d'affaires 2 M euros, résultat 120 k euros (marge 6 %). Entité C, ouverte l'an dernier : chiffre d'affaires 1,5 M euros, résultat négatif de 200 k euros.

Le groupe affiche 6,5 M euros de chiffre d'affaires en forte croissance, mais 370 k euros de résultat consolidé, soit une marge de 5,7 % en recul. Sans lecture par entité, le dirigeant ne voit ni que l'entité C consomme la marge des deux autres, ni que l'entité B stagne. La croissance masque la dégradation.

1.3 Trois dimensions à piloter ensemble

- **La rentabilité par entité** : quelle marge chaque société, marque ou site dégage réellement, une fois ses charges propres et sa quote-part de charges de structure affectées.
- **Les flux entre sociétés** : comment circulent la trésorerie, les refacturations de prestations de direction et les avances entre les entités du groupe.
- **La trésorerie consolidée** : le groupe dispose-t-il, au niveau global, des liquidités pour financer sa croissance et absorber le décalage entre l'engagement des dépenses et l'encaissement des recettes.

Ces trois dimensions sont interdépendantes. Un groupe peut être rentable sur le papier et pourtant se trouver en tension de trésorerie parce que le cash est immobilisé dans la mauvaise entité.

02

Les indicateurs qui pilotent réellement un groupe d'écoles et de formation

Un tableau de bord de groupe combine trois familles d'indicateurs : l'activité et le remplissage par entité, la rentabilité par entité et consolidée, et la structure financière propre à une organisation multi-sociétés.

2.1 Activité et remplissage par entité

Effectifs et taux de remplissage

Le nombre d'apprenants ou d'étudiants accueillis, rapporté à la capacité des promotions, des sessions ou des classes. À suivre par entité et par site : un taux de remplissage élevé sur une marque peut masquer une sous-occupation structurelle sur une autre, invisible au niveau consolidé.

Mix de chiffre d'affaires par marque et par financement

La répartition du chiffre d'affaires entre les entités, mais aussi entre les canaux de financement (familles et étudiants, entreprises, dispositifs publics et mutualisés de la formation professionnelle, apprentissage).

Taux de réinscription et de rétention

La part d'apprenants qui poursuivent d'une année ou d'un cycle à l'autre. C'est un indicateur avancé de la performance commerciale et de la satisfaction : recruter un nouvel apprenant coûte plus cher que d'en fidéliser un. À suivre par entité, c'est un repère de gestion, pas une statistique de marché.

2.2 Rentabilité par entité et consolidée

Marge et excédent brut d'exploitation par entité

La marge d'exploitation et l'excédent brut d'exploitation calculés entité par entité, avant consolidation. C'est le premier réflexe de pilotage d'un groupe : **savoir laquelle de ses sociétés crée de la valeur et laquelle en consomme**. Une charge de structure portée par la holding doit être ventilée sur les entités pour ne pas fausser la lecture.

Recette et coût par apprenant

Le chiffre d'affaires et le coût complet ramenés à l'apprenant, à comparer d'une entité à l'autre à format comparable. Un écart de coût par apprenant entre deux sites de taille voisine signale un gisement d'optimisation ou un problème d'organisation.

Coût d'acquisition et taux de transformation des admissions

Dans un groupe en croissance, le recrutement des apprenants mobilise un budget marketing et admissions significatif. Le coût d'acquisition par apprenant inscrit et le taux de transformation des candidatures en inscriptions pilotent la rentabilité de la croissance : un coût d'acquisition qui dérive plus vite que la recette par apprenant érode la marge, même quand les effectifs progressent.

Masse salariale enseignante ou formatrice rapportée au chiffre d'affaires

Premier poste de charges d'un groupe d'écoles ou de formation, d'autant plus que, dans le secteur privé à but lucratif, les enseignants et les formateurs sont rémunérés par le groupe lui-même. À suivre par entité et à rapporter à la saisonnalité des sessions et du calendrier académique.

2.3 Structure de groupe et flux financiers

Besoin en fonds de roulement et calendrier d'encaissement

Le décalage entre l'engagement des dépenses (masse salariale, loyers) et l'encaissement des recettes est structurel dans la formation : les scolarités s'encaissent souvent à la rentrée ou de façon lissée, et les financements publics ou d'entreprise suivent le calendrier de leurs organismes payeurs. Le secteur de l'enseignement affiche un délai de règlement des clients médian de **68,6 jours** et un poids du besoin en fonds de roulement d'exploitation médian de **4,9 jours de chiffre d'affaires**³.

Trésorerie consolidée et convention de trésorerie intragroupe

Dans un groupe de plusieurs sociétés, la trésorerie doit se piloter au niveau consolidé, pas société par société. Une convention de trésorerie intragroupe permet de centraliser les excédents et les besoins entre sociétés liées par un contrôle capitalistique, à condition d'être formalisée par écrit et rémunérée au taux de marché⁴. Elle évite qu'une entité emprunte pendant qu'une autre laisse dormir ses excédents.

Structuration en holding et flux intragroupe

Beaucoup de groupes logent la direction, les fonctions support et parfois les murs dans une holding, qui refacture ses prestations aux entités opérationnelles sous forme de management fees. Bien construite, cette organisation clarifie la rentabilité de chaque entité et centralise la trésorerie.

Trois conditions de solidité : des management fees justifiés par des prestations réelles et documentés par une convention ; une convention de trésorerie intragroupe écrite et rémunérée ; et, le cas échéant, l'examen d'une intégration fiscale pour optimiser l'impôt du groupe. Ces montages gagnent à être calés avec votre expert-comptable avant leur mise en place.

La croissance externe se finance souvent par la dette. Le secteur de l'enseignement affiche un taux brut d'endettement financier médian de **26,8 %** des capitaux propres⁵, un repère à comparer à sa propre trajectoire et à la capacité de remboursement du groupe plutôt qu'à la seule moyenne sectorielle.

TVA intragroupe : un levier propre aux groupes d'enseignement

L'enseignement est en principe exonéré de TVA⁶. Cette exonération protège la facturation aux familles, aux étudiants et aux entreprises, mais elle a un revers souvent sous-estimé : une entité exonérée ne récupère pas la TVA qu'elle supporte sur ses achats. On parle de **rémanence de TVA**. Concrètement, chaque euro de dépense soumise à TVA lui coûte 20 % de plus qu'à une entreprise qui, elle, la déduit.

³Banque de France, même fascicule NAF 85, 2024, médianes : taux de marge 21,1 % (EBE/VA), délai clients 68,6 jours, délai fournisseurs 56,3 jours, poids du BFR d'exploitation 4,9 jours de chiffre d'affaires.

⁴Code monétaire et financier, art. L.511-7, I, 3° : opérations de trésorerie autorisées entre sociétés liées par un contrôle capitalistique effectif. L'écrit et la rémunération au taux de marché relèvent de la pratique et de la doctrine fiscale (acte anormal de gestion), et non du texte lui-même.

⁵Banque de France, même fascicule NAF 85, 2024, médianes : taux d'endettement financier brut 26,8 % des capitaux propres ; taux net médian négatif (trésorerie nette positive).

⁶CGI art. 261, 4-4° et BOFiP BOI-TVA-CHAMP-30-10-20-50 : exonération de TVA de l'enseignement scolaire, supérieur, technique et professionnel.

Ce revers se double d'un effet propre aux groupes. Lorsqu'une holding refacture des prestations de direction (management fees) à ses filiales opérationnelles, ces prestations sont, elles, soumises à la TVA au taux normal. La filiale exonérée qui les reçoit ne peut pas la déduire : la TVA sur les flux internes devient un coût sec.

Le coût caché de la TVA sur les management fees

Une holding refacture 200 k euros de management fees par an à une filiale d'enseignement exonérée de TVA. Ces prestations supportent 20 % de TVA, soit 40 k euros que la filiale ne récupère pas : un surcoût annuel de 40 k euros, entièrement lié au mode d'organisation, pas à l'activité.

En plaçant ces flux internes hors du champ de la TVA, le régime de l'assujetti unique supprime ce surcoût. Sur cinq ans, l'économie potentielle atteint l'ordre de 200 k euros pour ce seul flux.

Depuis le 1er janvier 2023, le régime de l'assujetti unique, ou groupe TVA, permet en effet, sur option, de considérer plusieurs sociétés étroitement liées comme un seul assujetti : les opérations réalisées entre ses membres sont alors placées **hors du champ de la TVA**⁷. L'option engage le groupe pour au moins trois ans et suppose des liens financiers, économiques et organisationnels étroits entre les membres, tous établis en France, ainsi qu'une déclaration de TVA unique déposée par le membre représentant.

Le gain n'est toutefois pas automatique et l'arbitrage doit être global : la constitution d'un assujetti unique modifie les droits à déduction, qui se calculent alors au niveau du groupe, et elle interagit avec la taxe sur les salaires, en principe due par les structures non assujetties à la TVA⁸. C'est précisément le type de montage que nous chiffrons au cas par cas avant toute option : le levier est réel dès que les refacturations intragroupe sont significatives, mais il se valide sur mesure.

[Vous voulez fiabiliser vos indicateurs de pilotage ?](#)

[Je prends rendez-vous avec José Amar, expert-comptable](#)

⁷Régime de l'assujetti unique (groupe TVA), CGI art. 256 C, sur option depuis le 1er janvier 2023 : les flux internes au groupe sont hors champ de la TVA. Choix à arbitrer au cas par cas avec un professionnel du chiffre.

⁸CGI art. 231 : les employeurs qui ne sont pas assujettis à la TVA sur au moins 90 % de leur chiffre d'affaires de l'année précédente sont en principe redevables de la taxe sur les salaires.

03

Comment se situer par rapport au secteur

3.1 Un secteur vaste et en structuration

L'enseignement supérieur privé accueille **799 700 étudiants en 2024-2025, soit 26,5 % des effectifs du supérieur**, une part stable sur un an mais en hausse de 5,1 points depuis 2018⁹, et la croissance du supérieur se poursuit à la rentrée 2025-2026¹⁰. Du côté de la formation professionnelle, **plus de 130 000 organismes de formation sont déclarés, dont environ 45 000 certifiés Qualiopi (près d'un tiers)**, cette certification conditionnant l'accès à la plupart des financements publics et mutualisés. À titre de repère sur l'enseignement scolaire, le privé sous contrat représente environ **13,6 % des élèves du premier degré et 21 % du second degré**¹¹.

Le poids économique du secteur est considérable : la dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage atteint **56,6 milliards d'euros** selon le dernier bilan publié par la DARES en 2026 (dont 33 milliards hors dépenses directes des entreprises et de la fonction publique)¹², sur un marché large, fragmenté et très majoritairement privé, propice à la constitution de groupes multi-marques. Ces chiffres situent le contexte, mais ne disent rien de la performance d'un groupe donné : pour cela, il faut des repères financiers.

3.2 Les repères sectoriels et leurs limites de périmètre

La Banque de France publie chaque année des ratios sectoriels pour l'enseignement (code NAF 85). Sur l'exercice 2024, le secteur regroupe **1 492 entreprises** soumises à l'impôt sur les sociétés, pour un **chiffre d'affaires médian de 2,94 millions d'euros**¹³. Le **taux de marge médian ressort à 21,1 %** de la valeur ajoutée, le **délai de règlement des clients médian à 68,6 jours** et le **poids du besoin en fonds de roulement à 4,9 jours** de chiffre d'affaires.

Attention au périmètre

Ces ratios ne couvrent que les entités soumises à l'impôt sur les sociétés. Ils décrivent donc bien les groupes structurés en sociétés commerciales, typiquement l'enseignement supérieur privé et les organismes de formation à but lucratif, mais excluent largement les établissements gérés par des associations non lucratives. Ils agrègent par ailleurs tout le secteur, du soutien scolaire à l'enseignement supérieur, sans distinguer les formats.

⁹SIES, Note Flash n°17 (juillet 2025) : à la rentrée 2024-2025, 799 700 étudiants dans le privé, soit 26,5 % des 3,01 millions d'étudiants du supérieur (+1,4 % sur un an), une part stable par rapport à 2023 mais en hausse de 5,1 points depuis 2018 ; écoles de commerce et de gestion quasi intégralement privées. Périmètre France.

¹⁰SIES, Note Flash n°11 (juin 2026) : à la rentrée 2025-2026, les effectifs universitaires progressent encore de 2,6 % (master +3,1 %, licence +2,4 %), signe que la dynamique de croissance du supérieur se poursuit.

¹¹DEPP, rentrée 2024 : enseignement privé sous contrat, environ 13,6 % des élèves du 1er degré et 21 % du 2nd degré. Périmètre France.

¹²DARES, dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage (série longue depuis 2017), dernier bilan publié en février 2026 et portant sur l'année 2024 : 56,6 milliards d'euros (57 milliards un an plus tôt, soit -0,7 %), dont 33 milliards hors dépenses directes des entreprises et de la fonction publique pour leurs agents. Les entreprises en sont le premier financeur (16,4 milliards). Périmètre France.

¹³Banque de France, FIBEN, fascicule sectoriel NAF 85 Enseignement, exercice 2024, médiane : 1 492 entreprises soumises à l'IS, chiffre d'affaires médian 2 941 k euros. Périmètre : entités à l'IS, tous niveaux, hors associations non lucratives.

À utiliser comme ordre de grandeur, jamais comme référence directement transposable à votre groupe.

Le meilleur référentiel d'un groupe reste souvent interne : comparer ses entités, à format comparable, révèle les écarts de marge, de coût par apprenant et de remplissage plus sûrement que n'importe quelle moyenne sectorielle.

3.3 Grille d'auto-évaluation

- Ma rentabilité est-elle suivie entité par entité, et pas seulement au niveau consolidé ?
- Mon chiffre d'affaires est-il diversifié entre marques et canaux de financement, ou dépend-il d'une seule source ?
- Mes flux entre sociétés sont-ils encadrés par des conventions écrites et rémunérées ?
- Ma trésorerie est-elle pilotée au niveau du groupe consolidé, via une convention formalisée entre les entités ?
- Mon endettement reste-t-il soutenable au regard de la capacité de remboursement du groupe ?

Si vous répondez non à plus de deux de ces questions, l'organisation financière de votre groupe mérite une **analyse approfondie**.

04

Les leviers de rentabilité et de structuration d'un groupe

4.1 Le levier remplissage et rétention par entité

Le taux de remplissage des promotions et des sessions est le premier levier d'absorption des charges fixes pédagogiques. Dans un groupe multi-sites, la mutualisation de certaines promotions ou filières entre entités permet d'atteindre plus vite le seuil de rentabilité de chaque offre. La rétention est l'autre face du levier : **améliorer le taux de réinscription augmente le chiffre d'affaires sans coût d'acquisition supplémentaire.**

4.2 Le levier organisation : mutualisation, holding et management fees

Ce levier se joue moins dans la mutualisation elle-même, dont les conditions de solidité sont détaillées dans l'encadré du chapitre 2, que dans son effet sur le pilotage. Une charge de structure portée par la holding doit être ventilée entité par entité selon une clé objective (effectifs, chiffre d'affaires ou temps passé), sous peine de fausser la lecture de rentabilité. Le test à répéter chaque trimestre : la marge affichée par chaque entité reste-t-elle cohérente une fois sa quote-part de charges de structure imputée, ou une société profite-t-elle d'une clé de répartition favorable au détriment d'une autre ?

4.3 Le levier flux et fiscalité : trésorerie intragroupe et TVA

La convention de trésorerie intragroupe permet de faire circuler le cash là où il est nécessaire, sans multiplier les financements bancaires entité par entité. La gestion de la TVA intragroupe, compte tenu de l'exonération de l'enseignement, et l'examen du régime de l'assujetti unique constituent un levier d'optimisation souvent négligé. Enfin, l'intégration fiscale peut, sous conditions, **réduire l'impôt d'ensemble du groupe.**

Cas pratique : l'effet d'une convention de trésorerie intragroupe

Un groupe compte deux entités. L'entité A dispose de 300 k euros de trésorerie excédentaire placée sans rendement significatif. L'entité B, en développement, finance un besoin de 250 k euros par un découvert bancaire à 6 % par an, soit 15 000 euros d'intérêts.

En centralisant la trésorerie par une convention intragroupe, l'entité A avance les fonds à l'entité B à un taux de marché inférieur à celui du découvert. Le groupe économise l'essentiel des frais financiers, sans apport extérieur, tout en rémunérant l'entité prêteuse. Le gain est immédiat et se répète chaque année.

4.4 Le levier croissance externe

La croissance externe est un levier de développement puissant mais exigeant. Racheter un centre ou une marque permet d'accélérer, d'acquérir des agréments ou des implantations et de mutualiser des coûts. Encore faut-il que le prix payé et la dette d'acquisition restent cohérents avec les flux que la cible génère réellement, et que l'intégration soit anticipée dès la signature.

Trois conditions de réussite : **une revue préalable sérieuse de la cible** (rentabilité par activité, dépendance aux financements, engagements sociaux et immobiliers, conformité Qualiopi et agréments) ; **un**

financement dimensionné sur la capacité de remboursement du groupe consolidé; et un plan d'intégration qui harmonise les plans comptables, les outils et le reporting dès les premiers mois.

Cas pratique : intégrer une acquisition sans casser la trésorerie

Un groupe rachète un centre réalisant 1,2 M euros de chiffre d'affaires, pour un prix d'acquisition de 1 150 k euros, financé intégralement par un emprunt bancaire sur 5 ans au taux de 4 % par an. L'annuité constante ressort à environ 258 k euros. La cible dégage un excédent brut d'exploitation de 180 k euros, ici assimilé par simplification à sa capacité d'autofinancement.

L'annuité dépasse de 78 k euros la capacité d'autofinancement de la cible prise isolément. Sans convention de trésorerie ni plan d'intégration (mutualisation des fonctions support, harmonisation des tarifs), le groupe finance cet écart chaque année, pendant les cinq ans de l'emprunt, sur sa propre trésorerie. En rattachant la cible au pilotage consolidé dès le premier mois, le dirigeant sécurise le remboursement et transforme l'acquisition en relais de croissance rentable.

Un doute sur la structuration ou les flux de votre groupe ?

J'en discute avec José Amar, expert-comptable

05

Les tableaux de bord indispensables pour piloter son groupe

5.1 Le tableau de bord mensuel par entité

Objectif : détecter rapidement les écarts de remplissage et de marge sur chaque entité, avant qu'ils ne pèsent sur le consolidé.

Indicateur	Entité A	Entité B	Entité C	Groupe
Chiffre d'affaires (euros)				
Effectifs, taux de remplissage				
Masse salariale (euros et % CA)				
Marge d'exploitation (euros et %)				
Trésorerie disponible (euros)				

5.2 Le tableau de bord de trésorerie consolidée

Vue hebdomadaire ou mensuelle, consolidée au niveau du groupe, pour anticiper les tensions et piloter les avances intragroupe.

Indicateur	Mois en cours	Mois N-1	Même mois N-1	Budget
Trésorerie consolidée (euros)				
Encours convention intragroupe				
Besoin en fonds de roulement				
Échéances à venir (60 jours)				

5.3 Le tableau de bord direction et holding

Vue trimestrielle ou annuelle, destinée aux dirigeants et aux associés. Elle condense trois dimensions : l'activité (remplissage cumulé par entité, mix de chiffre d'affaires), la rentabilité (marge et excédent brut d'exploitation par entité, résultat consolidé) et la trésorerie (trésorerie consolidée, encours de la convention intragroupe, endettement et échéances).

Règle de lecture la plus importante : comparez toujours la période en cours à la même période de l'année précédente pour neutraliser la saisonnalité du calendrier académique et des sessions, plutôt qu'à la période précédente.

06

Les signaux faibles qui doivent alerter un dirigeant de groupe

Les difficultés financières d'un groupe d'écoles ou de formation s'installent rarement brutalement. Elles s'annoncent par des signaux faibles que le tableau de bord permet de détecter, à condition de les surveiller avec régularité.

- **Une entité qui consomme durablement la marge des autres.** Un site ou une marque en pertes répétées, masqué par un consolidé encore positif, appelle un plan de redressement ou un arbitrage.
- **Une croissance de chiffre d'affaires sans amélioration de la marge consolidée.** Signe que la croissance se fait sur des activités peu rentables ou mal intégrées.
- **Une trésorerie de groupe sous tension malgré des entités individuellement excédentaires.** Signale une mauvaise circulation des flux, à corriger par une convention de trésorerie correctement dimensionnée.
- **Une masse salariale qui progresse plus vite que le chiffre d'affaires.** Signal de désoptimisation opérationnelle, à surveiller entité par entité.
- **Un endettement qui progresse plus vite que la capacité de remboursement.** La croissance externe financée par la dette doit rester soutenable au regard des flux générés.

Les 7 questions à se poser chaque mois

- Chaque entité dégage-t-elle une marge conforme à son budget et à l'année précédente ?
- La rentabilité consolidée progresse-t-elle au même rythme que le chiffre d'affaires ?
- Une dépendance à une seule marque ou à un seul canal de financement s'est-elle réinstallée depuis le mois dernier ?
- Mes taux de réinscription se maintiennent-ils, par entité ?
- Ma masse salariale rapportée au chiffre d'affaires reste-t-elle maîtrisée ?
- Votre trésorerie consolidée est-elle repassée sous le seuil de sécurité de 2 mois de charges fixes (voir repère en conclusion) ?
- Un indicateur se dégrade-t-il régulièrement depuis 3 mois ou plus, sur une entité ?

Si vous répondez non à plus de trois questions, votre groupe présente des signaux de fragilité qui méritent une analyse approfondie.

07

Structurer et piloter son groupe en 90 jours

La mise en place d'un vrai système de pilotage ne nécessite ni des mois de travail ni des outils complexes. Elle demande de la méthode et de la régularité, en particulier lorsque le groupe compte plusieurs entités et se prépare à croître.

- **Jours 1 à 3** : choisir les 5 à 7 indicateurs les plus pertinents pour votre organisation, en distinguant le suivi par entité et le suivi consolidé.
- **Jours 3 à 30** : fiabiliser les données de chaque entité, homogénéiser les plans comptables et tracer les flux intragroupe (management fees, avances de trésorerie).
- **Jours 20 à 50** : mettre en place les trois niveaux de tableaux de bord (mensuel par entité, trésorerie consolidée, direction et holding).
- **Dès le jour 30** : instaurer une revue mensuelle réunissant les responsables de chaque entité, pour décider des actions correctrices, pas commenter les chiffres.
- **Du jour 30 au jour 90** : formaliser ou ajuster les conventions intragroupe et préparer les opérations de croissance et de regroupement, en fiabilisant en amont l'information financière que tout rachat ou toute levée exigera.

Au-delà du 90e jour, le pilotage devient un réflexe : chaque revue mensuelle débouche sur deux ou trois actions concrètes, avec un responsable et une échéance, et la première tâche de la réunion suivante consiste à vérifier qu'elles ont été menées.

Conclusion

Les 5 chiffres qu'un dirigeant de groupe d'écoles et de formation devrait suivre

Indicateur	Ce qu'il dit	Repère
Marge par entité	La rentabilité réelle de chaque société	À comparer entre entités et à l'historique
Rentabilité consolidée	La performance d'ensemble du groupe	À comparer au chiffre d'affaires et à N-1
Besoin en fonds de roulement	Le cycle d'encaissement	Médiane sectorielle 4,9 jours de CA (2024)
Trésorerie consolidée	La solvabilité du groupe	Au moins 2 mois de charges fixes
Taux d'endettement financier	La soutenabilité de la croissance	Médiane sectorielle 26,8 % (2024)

Sources détaillées en annexe. Les repères de gestion sont à adapter au format et au statut de la structure.

Un groupe d'écoles et de formation performant n'est pas celui qui affiche le plus gros chiffre d'affaires, mais celui qui transforme durablement sa croissance en rentabilité par entité et en trésorerie maîtrisée.

Pour fiabiliser vos données, structurer votre groupe et améliorer votre pilotage, n'hésitez pas à prendre rendez-vous avec José Amar, expert-comptable et commissaire aux comptes chez Finaudéc et Digifec, pour un premier échange sur vos enjeux et votre situation.

[Contacter José Amar, expert-comptable](#)

Annexe : sources et périmètres

Nous distinguons les références de marché (chiffres sourcés) des repères de gestion (ordres de grandeur de pilotage, à adapter au format et au statut de chaque groupe). Nous ne confondons jamais les niveaux d'un référentiel avec ceux d'un autre et, lorsque nous les rapprochons, c'est uniquement pour illustrer l'effet de périmètre, jamais pour substituer ou additionner des chiffres.

- SIES, ministère de l'Enseignement supérieur : effectifs étudiants 2024-2025 (799 700 étudiants dans le privé, 26,5 % du supérieur), Note Flash n°17, juillet 2025, et Note Flash n°11, juin 2026 (dynamique 2025-2026). Périmètre : France.
- Ministère du Travail (DGEFP), liste publique des organismes de formation (data.gouv.fr), mise à jour en continu, consultée en 2026 : plus de 130 000 organismes déclarés, environ 45 000 certifiés Qualiopi (début 2025). France compétences valide les instances de labellisation Qualiopi. Périmètre : France.
- Banque de France, FIBEN, fascicule de résultats sectoriels, secteur 85 Enseignement, exercice 2024 (nombre d'entreprises, chiffre d'affaires médian, taux de marge, délais de règlement, besoin en fonds de roulement, endettement). Périmètre : unités légales soumises à l'IS, tous niveaux, hors associations non lucratives.
- DEPP, ministère de l'Éducation nationale : poids de l'enseignement privé sous contrat, rentrée 2024. Périmètre : France.
- DARES, dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, dernier bilan publié en février 2026 (données 2024) : 56,6 milliards d'euros, dont 33 milliards hors dépenses directes des entreprises et de la fonction publique. Périmètre : France.
- Code monétaire et financier, article L.511-7 (conventions de trésorerie intragroupe) ; CGI article 261, 4-4° et BOFIP BOI-TVA-CHAMP-30-10-20-50 (exonération de TVA de l'enseignement) ; CGI article 256 C (régime de l'assujetti unique, groupe TVA).

Les repères de gestion (marge par entité, ratio de masse salariale, niveau de trésorerie, taux de réinscription) sont des ordres de grandeur de pilotage issus de la pratique professionnelle, à adapter à chaque groupe. Ils ne constituent pas des statistiques de marché.

FINAUDEC
Finance Audit Expertise Comptable
23-25 Avenue Mac-Mahon, 75017 Paris
Tél : 01 43 18 08 08 | contact@finaudec.com
SIREN : 535 166 854 | Société inscrite à l'Ordre des experts-comptables de Paris n° 14-01285200-01

Échangeons sur votre projet Si vous souhaitez fiabiliser vos données et améliorer votre pilotage, n'hésitez pas à prendre rendez-vous avec José Amar, Expert-comptable & Commissaire aux comptes chez Finaudec et Digifec, pour un premier échange sur vos enjeux et votre situation. Réserver un échange avec José Amar, expert-comptable	
--	---

Document arrêté à juillet 2026. Les données sectorielles portent sur les exercices et rentrées cités ; les dispositifs, ratios et repères de gestion sont susceptibles d'évoluer.