

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
AVANT-PROPOS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....	4
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE	6
Section 1 : Présentation du Projet.....	6
Section 2 : Présentation du promoteur.....	12
CHAPITRE 2 : ETUDE MARKETING DU PROJET	14
Section 1 : Etude de marché : la demande et l'offre.....	14
Section 2 : Stratégie et politique marketing envisagées	21
PARTIE II : ETUDE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE	28
CHAPITRE 1 : ETUDE TECHNIQUE	30
Section 1 : Description du lieu d'implantation.....	30
Section 2 : Description des ressources matérielles nécessaires.....	32
CHAPITRE 2 : ETUDE ORGANISATIONNELLE	36
Section 1 : Structure	36
Section 2 : L'effectif du personnel	39
Section 3 : Planning d'exécution des missions.....	41
PARTIE III : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET	46
CHAPITRE 1 : ETUDE FINANCIERE	48
Section 1 : Evaluation des investissements du projet.....	48
Section 2.- Les états financiers prévisionnels	56
CHAPITRE 2 : EVALUATION DU PROJET	60
Section 1 : Evaluation financière.....	60
Section 2 : Les risques, les impacts et les propositions.....	67
CONCLUSION GENERALE	71

AVANT-PROPOS

Le présent mémoire entre dans la logique entrepreneuriale initiée par la formation au sein du Département Gestion de la faculté de droit, d'économie, de gestion et de sociologie à l'Université d'Antananarivo.

Cette formation, en entrepreneuriat et management de projet (EMP), met l'étudiant, futur promoteur de ce projet en situation d'entrepreneur. Ainsi, suivant cette logique qui s'est avérée relater sa situation, l'idée lui est venue après réflexion sur lui-même, après une connaissance et une motivation certaine, une détermination ajoutée à ces motivations, une identification des atouts, ainsi qu'une exploration des points faibles.

Il est alors opportun de créer un projet capable d'intégrer ces éléments, de rétablir ou éradiquer les points faibles, et c'est la création d'un Centre de formation qui peut être la meilleure des solutions. Des questions tournant autour de ces thèmes doivent être posées avec un maximum d'objectivité et de recul. Un Centre de formation est la destination permettant la mise en valeur des connaissances acquises pendant des années tant dans le secteur public que privé et assurant une maximisation ainsi qu'une capitalisation des expériences.

Par ailleurs, d'autres situations existent mais telle l'entrée dans les fonctions d'apprentissage ou d'enseignements, la concurrence est rude et les voies très serrées et difficile. A part les motivations, ce projet peut constituer une alternative de carrière, une opportunité de démontrer ses ambitions et de les faire partager à travers la mise en exergue de l'opportunité future de l'entreprise et des offres de travail que l'on peut constituer pour les jeunes qui sont enthousiastes, dynamiques et très prometteurs et qu'on peut valoriser avec un peu de rigueur et un renforcement de capacités.

L'introduction dans un centre de formation constitue une des orientations professionnelles que vont suivre la logique des étudiants ayant suivi des formations en entrepreneuriat. On peut le considérer comme un type d'entrepreneur promoteur réalisateur. Il s'agit pour lui d'adapter sa situation au marché interne par la satisfaction des besoins primaires et locaux et au marché international à travers la recherche de nouvelles opportunités et de plus-values pouvant être acquises de sa connaissance

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGOA	African G rowth O pportunity A ct
ASC	Association Sportive et C ulturelle
BEPC	B revet d'Études du P remier C ycle
BFRE	B esoins en F onds de R oulement d'É XP loitation
BTS	B revet de T echnicien S upérieur
CA	C hiffre d'Affaires
CAF	C apacité d'Autofinancement
CGI	C ode G énéral des I mpôts
CAP	C ertificat d'Aptitude P rofessionnelle
CFP	C entre de F ormation P rofessionnelle
CFPAR	C entre de F ormation P rofessionnelle A rtisanale et R urale
COTONA	La C otonnière d'Antsirabe
CNaPS	C aisse N ationale de P révoyance S ociale
DAP	D otation aux A mortissements et P rovisions
DRCI	D élai de R écupération des C apitaux I nvestis
EDBM	E conomic D evelopment B oard of M adagascar
EURL	E ntreprise U nipersonnelle à R esponsabilité L imitée
FAR	F ormation A gricole et R urale
FIDA	F onds I nternational de D éveloppement A gricole
GIZ	G esellschaft für I nternationale Z usammenarbeit
IP	I ndice de P rofitabilité
IRSA	I mpôt sur les R evenus S alariaux et A ssimilés
OMD	O bjectifs M illénaires de D éveloppement
ONU	O rganisation des N ations U nis
OSTIE	O rganisation S anitaire T ananarivienne I nter- E ntreprise
PIB	P roduit I ntérieur B rut
PME	P etite et M oyenne E ntreprise
PMI	P etite et M oyenne I ndustrie
PNUD	P rogramme des N ations U nis pour le D éveloppement
SA	S ociété A nonyme
SARL	S ociété à R esponsabilité L imitée
SAS	S ociété par A ction S implifiée
SNC	S ociété en N om C ollectif
SWOT	S trengths, W eaknesses, O pportunities, T hreats
SOCOTA	S ociété C otonnière d'Antsirabe
TRI	T aux de R entabilité I nternet
UNESCO	U nited N ations E ducational, S cientific and C ultural O rganization
USAID	U nited S tates A gency for I nternational D evelopment
VAN	V aleur A ctualisée N ette

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

Figure n°01 : Offre de formation en Afrique	20
Figure n°02 : Organigramme.....	37

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Besoins en ordinateurs	33
Tableau n°02 : Coûts téléphoniques.....	34
Tableau n°03 : Matériels et mobiliers	34
Tableau n°04 : Récapitulatifs des immobilisations	35
Tableau n°05 : Evolution des effectifs du personnel.....	39
Tableau n°06 : Synthèse des RH.....	40
Tableau n°07 : Missions pour chaque type de formation.....	41
Tableau n°08 : Chronogramme des activités.....	42
Tableau n°09 : Coût des immobilisations	49
Tableau n°10 : Besoin en fonds de roulement initial	51
Tableau n°11 : Plan de financement.....	54
Tableau n°12 : Récapitulatif des charges	55
Tableau n°13 : Chiffres d'affaires prévisionnels.....	56
Tableau n°14 : Compte de résultat	58
Tableau n°15 : Valeur actuelle net	62
Tableau n°16 : Taux de rentabilité interne	62
Tableau n°17 : Indice de profitabilité.....	64
Tableau n°18 : Délais de récupération des capitaux investis	65
Tableau n°19 : Tableaux des amortissements	x
Tableau n°20 : Tableau de Synthèse des Ressources Humaines.....	xi
Tableau n°21 : Tableaux des Emprunts.....	xii
Tableau n°22 : Tableau des TVA.....	xiii
Tableau n°23 : Tableau de Budget de trésorerie	xiv
Tableau n°24 : Tableau des Décaissements prévisionnels	xv
Tableau n°25 : Tableau des Fournisseurs à payer	xvi
Tableau n°26 : Tableau des Encaissements.....	xvii
Tableau n°27 : Tableau de Bilan d'ouverture	xviii
Tableau n°28 : Tableau de Bilan prévisionnel	xix

INTRODUCTION GENERALE

A Madagascar, les jeunes diplômés ne sont pas incités à devenir des entrepreneurs, car l'entrepreneuriat ne fait pas encore partie de la culture malgache. Ainsi, il s'avère difficile de s'en approprier. Tout le monde a tendance à se bousculer vers le salariat et s'orienter vers des secteurs d'activités plus sécuritaires mais peu créateurs de richesses. Les diplômés n'ont pas le goût du risque.

L'esprit cultivé aux citoyens Malagasy par la colonisation a des répercussions négatives dans la mentalité d'autant plus que le pays est sous-développé. En outre, L'environnement économique et social s'est fortement dégradé ces dernières années à cause des crises socio-politiques (grèves, crise post électorale). La Grande île est classée parmi les pays les plus pauvres définis par le PNUD, l'ONU et la Banque mondiale. Ce classement est déterminé par des indicateurs, des indices et des critères distincts. Il témoigne d'un développement économique inférieur à la moyenne mondiale et inférieur à la croissance démographique. L'environnement financier est loin d'être tentant. Le capital est cher et le taux d'intérêt ne favorise pas à la création d'entreprise. Le chômage touche de plein fouet la jeunesse malgache. L'offre d'emploi est largement inférieure à la demande car il manque de main d'œuvre qualifiée.

Le nombre de diplômés sortant chaque année de l'enseignement supérieur est plus dense que le nombre de marchés de travail créé. Les conséquences du chômage sont le pillage, le sabotage, la dégradation systématique de la société, la destruction des biens, meubles et immeubles. Cela a contribué à rendre le marché de l'emploi de plus en plus étroit.

Il convient alors d'améliorer les affaires dans le pays. Il est nécessaire de miser sur la création d'entreprise afin que les jeunes diplômés puissent devenir des vrais porteurs de projets, des créateurs de valeurs ajoutés et d'emplois. Certains pays sont riches car ils investissent leur capital dans la recherche et développement, dans la formation puis ils se tournent vers la création ou l'innovation comme les USA (McDonald's, Coca-Cola), Corée du Sud (Kia).

Actuellement, le système éducatif essaie tant bien que mal progressivement à intégrer l'esprit entrepreneurial afin de répondre aux besoins réels de notre économie. D'où l'intérêt de la création de ce projet. Devant l'insuffisance et/ou l'incapacité des industries et usines susceptibles de réduire les chômeurs, le secteur artisanal constitue une alternative pour occuper utilement des jeunes désireux de subir un apprentissage aux petits métiers d'utilité immédiate, ceux-ci pouvant leur garantir une activité rémunératrice et motivante. Des

enquêtes préalables ont permis d'élaborer un plan d'actions pour un projet sur la réinsertion socio-économique et professionnelle des jeunes ayant échoués au Baccalauréat.

Les objectifs de l'étude sont multiples. D'abord, le premier consiste à améliorer les conditions socio-économiques de ces jeunes non bacheliers (jeunes garçons, jeunes filles) grâce à la formation professionnelle et à l'enseignement des métiers artisanaux et au développement des activités agricoles pour se prendre en charge économiquement c'est-à-dire devenir productifs. La formation doit préparer les jeunes aux évolutions d'un marché de travail en perpétuelle mutation. Le deuxième est la mise en place des structures et des programmes d'appui au développement des communautés locales et le dernier vise à améliorer les conditions de vie des habitants d'Antsirabe, car le projet y sera implanté à cause de sa situation stratégique en terme de développement économique.

La question qui était à l'origine de ce projet se pose ainsi: Où iront ces jeunes qui n'ont pas obtenus leurs diplômes de Baccalauréat que ce soit des jeunes littéraires ou scientifiques? Comment assurer leur avenir professionnel tout en considérant leur orientation ?

De cette problématique découle le thème suivant:

«Centre de formation pour les jeunes qui n'ont pas réussi leur baccalauréat à Madagascar ».

La raison pour laquelle le thème précédent a été choisi est de recueillir les étudiants qui ont échoué au Baccalauréat pour leur orienter dans la vie professionnelle et leur apprendre théoriquement et pratiquement les métiers. Le but est de former beaucoup de jeunes compétents et de leur fournir des emplois rapidement en sortant du Centre. Ce dernier pourra aussi les accompagner dans l'initiative de créer leur propre entreprise. Ce Centre est une solution aux divers problèmes socio-économiques du pays.

Plusieurs aspects sont à considérer dans ce projet : son rôle dans l'économie nationale (au niveau du PIB), les moyens humains, les moyens financiers, les actions marketing, la description des différentes filières, les infrastructures et les moyens de communication, les fournitures, et les supports institutionnels (administration, crédit, formation, recherche, législation).

Le rôle de l'Administration devrait se limiter à la création de conditions juridiques, économiques et techniques (infrastructures et formation technique) favorables au développement de la production et, ce, d'autant plus que la politique gouvernementale s'oriente vers la libéralisation économique et la privatisation.

Une entreprise dans le contexte qui prévaut est exposée à l'influence d'un environnement de plus en plus complexe : une concurrence forte, des consommateurs imprévisibles avec un pouvoir d'achat en déclin, une technologie qui avance à grand pas, des choix politiques et un système social qui sont de plus en plus exigeants. La structure de l'entreprise doit s'adapter à son environnement pour atteindre la performance.

L'hypothèse suivante est émise pour la justification du thème :

Les entreprises et les industries adhéreront à ce projet c'est-à-dire qu'elles seront prêtes à embaucher les sortants du Centre.

Afin d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse, le travail s'articule autour de trois grandes parties. Pour la première partie intitulée «Présentation générale du projet», il sera exposé une identification du projet et une étude marketing approfondie ». Il sera question de décrire l'environnement du projet, le contexte et l'enjeu qui s'articulent autour. Les analyses aboutissant au choix de la Ville d'Antsirabe y figureront. Le marketing sera mis en exergue de par son importance quant à la réussite de ce vaste programme, surtout les stratégies à mettre en œuvre pour sa réalisation.

Ensuite, la deuxième partie intitulée « Etude technique et organisationnelle » fera apparaître les analyses techniques et la structure du projet. L'étude technique parlera de la description du lieu d'implantation du projet. Les ressources matérielles y seront identifiées car la réussite de la réalisation du projet en dépend beaucoup. Dans cette partie aussi, la structure du projet sera étalée à commencer par le concept général, l'organigramme et la description des postes, ensuite l'effectif du personnel et enfin, le planning d'exécution des missions.

Enfin, la troisième et dernière partie terminera cette étude par l' « Etude financière et l'évaluation du projet ». L'étude financière va axer les analyses sur les comptes financiers, les comptes de gestion et les états financiers prévisionnels. Quant à l'évaluation du projet, elle parlera de l'évaluation financière et des agrégats financiers. Toutes ces études permettront de calculer la rentabilité du projet, garant de la réussite.

Partie I :

Présentation générale du projet



La présentation générale fait partie d'un des éléments les plus précieux dans l'élaboration des ouvrages car elle aide aux lecteurs de mieux cerner les tenants et aboutissants du projet, d'anticiper les problèmes qui en découlent et d'apprécier l'importance de sa réalisation. Ainsi, deux sections contribuent à la conception de cette présentation générale. Tout d'abord, la section 1 parle de la présentation du projet lui-même. Elle est constituée de deux sous-sections dont l'une est réservée aux renseignements généraux du Centre de formation tandis que l'autre à son triptyque.

Trois paragraphes gravitent autour de la sous-section « Les renseignements généraux ». Ils sont de nature à expliquer aux lecteurs comment formaliser le projet en question, d'une part, et à les mettre dans le bain pour une meilleure compréhension. Le paragraphe 1 portera sur le contexte et l'enjeu qui tourne autour du projet, le capital et la nature juridique constituent le paragraphe 2 et, enfin, le dernier paragraphe indique la description et le lieu d'implantation du projet.

La sous-section suivante « tryptique du Centre » contient de même trois paragraphes à savoir les missions et bénéficiaires du projet, les objectifs et stratégies d'intervention et les activités y afférentes.

En section 2, nous arrivons à la présentation du promoteur afin de mieux apprécier ses capacités à réaliser le projet. En effet, trois paragraphes nous aident à cette appréciation : (i) l'initiateur du projet, (ii) ses qualités et (iii) l'adéquation entre le promoteur et le projet.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE

L'un des axes stratégiques de la politique de la formation professionnelle et technique de Madagascar est l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif national.

Cette volonté du chef de l'Etat, fondée sur la recommandation des acteurs économiques et sociaux du pays, constitue une révolution dans le secteur de l'éducation et de la formation. Aujourd'hui, l'action de l'Etat se trouve complétée sur le terrain par d'autres structures techniques et Centres. C'est dans cette optique qu'à vu le jour ce Projet de Création d'un Centre de formation pour les jeunes ayant loupé leur Baccalauréat « VILLAGES AVOTRA » qui tant à offrir aux jeunes un cadre de vie et une formation de qualité.

Section 1 : Présentation du Projet

Depuis longtemps, l'entrepreneur joue un rôle majeur et contribue largement au développement de l'économie d'une nation, par la création de valeur. Cependant, entreprendre un projet n'est pas chose facile car plusieurs paramètres entre en jeu dans cette démarche.

1.1 : Renseignements généraux sur le Centre

Actuellement, un Centre de formation professionnelle fait partie de ce que l'on entend par les activités du secteur tertiaire. Ce sont les entreprises qui fournissent des services d'apprentissage de métiers.

1.1.1 : Contexte et enjeu

Une enquête sur la situation des jeunes ayant échoué leur baccalauréat avait été réalisée à Madagascar. Ces jeunes ne savent pas que faire sans le Baccalauréat. Ces jeunes n'ont pas les moyens de poursuivre une nouvelle année scolaire ou ils veulent se lancer dans la vie professionnelle le plus tôt possible. Il existe de nombreux diplômes à finalité professionnelle. Cette étude porte essentiellement sur les problèmes rencontrés par les jeunes non bacheliers et leurs besoins d'aide dans leur insertion professionnelle.

La dégradation du tissu économique, du fait des crises que Madagascar a successivement connues depuis 2002 (pillage, sabotage, dégradation systématique et destruction des biens, meubles et immeubles), a contribué à rendre le marché de l'emploi de plus en plus étroit. De très nombreuses entreprises, pourvoyeuses d'emplois ayant été mises en difficultés. Certaines ont dû fermé leur porte avant même de les ouvrir.

Le désœuvrement a conduit une couche importante de la jeunesse à sombrer dans la délinquance et à manifester un engagement pour les armes. La crise de l'emploi engendre ainsi une insécurité permanente.

En l'absence notoire d'industries susceptibles de résorber un grand nombre de chômeurs, le secteur artisanal constitue une alternative pour occuper utilement des jeunes désireux de subir un apprentissage aux petits métiers d'utilité immédiate, ceux-ci pouvant leur garantir une activité rémunératrice.

Les conclusions de cette enquête ont permis d'élaborer un plan d'actions pour un projet annuel pilote sur la formation professionnelle et la réinsertion socio-économique de 200 jeunes n'ayant pas obtenu leur diplôme à Madagascar avec un coût raisonnable.

1.1.2. : Capital et nature juridique

Toute personne peut dispenser des prestations de formation professionnelle continue après avoir déposé une déclaration d'activité auprès de l'administration. Son activité s'inscrit ensuite dans un cadre juridique défini par le Code du travail.

Les Centres de formation sont sous statut juridique d'entreprises privées. Le capital appartient en totalité à des particuliers. La formation professionnelle continue regroupe des réalités très variées, aussi bien en termes de prestations (actions de formation, bilan de compétences), que d'organismes de formation (organismes de droit privé ou public, auto-entrepreneurs, etc.).

L'accès au marché de la formation est en effet libre, l'activité de dispensateur de formation professionnelle continue n'étant soumise à aucune condition particulière. Seule restriction : l'interdiction opposée à toute personne ayant fait l'objet d'une condamnation pénale pour manquement à la probité, aux bonnes mœurs et à l'honneur, d'exercer une fonction de direction ou d'administration dans un organisme de formation. Les textes n'imposent en outre aucune forme juridique spécifique. Celui qui désire exercer l'activité de dispensateur de formation doit choisir parmi les différents statuts existants : SA, SARL, EURL, Association etc.

a) Formalité de création

Les actions de la formation professionnelle continue sont néanmoins encadrées par de multiples règles et strictement contrôlées. Le cadre législatif prévoit en effet des dispositions afin de garantir l'information du public et d'assurer une bonne utilisation des

fonds de la formation professionnelle continue. Les organismes de formation sont alors soumis à diverses obligations.

Ils doivent notamment effectuer une déclaration d'activité, soumettre annuellement un bilan pédagogique et financier, respecter des modalités spécifiques de contractualisation, respecter des règles comptables spécifiques, informer les stagiaires. Toutes les formalités et procédures de création de l'établissement se font au niveau de l'EDBM.

b) Statuts de la société

Les Centres sont souvent constitués sous les formes juridiques suivantes : Société individuelle, Société à Responsabilité Limitée, Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle, Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée, Société en Nom Collectif, Société Anonyme, Société par Actions Simplifiée, Associations.

Dans le cas d'une société individuelle, elle est conseillée lorsque les risques des activités sont peu importantes et les investissements limités. L'individu est responsable indéfiniment des dettes professionnelles sur l'ensemble de son patrimoine qui est confondue avec celui de l'entreprise. L'autonomie fiscale est à écarter.

Dans le cas d'une société EURL, la responsabilité est limitée au montant de l'apport effectué. Mais cette forme est souvent employée dans les secteurs d'activités de l'exploitation agricole, de l'entreprise artisanale ou du commerce individuel comme l'épicerie. L'entrepreneur peut répartir les parts sociales entre ses héritiers.

Pour la société en nom collectif, les associés répondent des dettes sociales indéfiniment et solidairement. Les parts sociales ne sont pas librement négociables (principe d'unanimité). Tout événement atténuant un associé se traduit par une dissolution anticipée de la société. Il n'est pas exigé l'apport de capital minimum pour la constitution.

En ce qui concerne la société SARL, de nombreux avantages résultent du fait que la SARL est considérée comme une société de capitaux. Les formalités sont simples et les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement majoritaire des associés. La responsabilité est limitée aux apports (part sociale) et les parts ne peuvent être cédées à des tiers étrangers qu'avec le consentement de la majorité des associés (3/4 du capital social). Une ou plusieurs personnes physiques constituent des associés. La responsabilité sociale appartient au gérant qui est nommé par les associés. La société pourra continuer d'exister en cas de décès de celui-ci.

Le Capital minimum selon les textes réglementaires est 10 millions de francs ou 2 millions d'Ariary. Il faut un minimum de 2 personnes et un maximum de 100 personnes. Pour ce projet, le Centre va prendre le statut de Société à responsabilité limitée. La raison sociale est : « Village AVOTRA ». Le siège social est : Antsirabe Antanambao et le secteur d'activité est : la formation. Après les formalités, la société doit faire une demande d'agrément au sein du Ministère de l'éducation nationale. La démarche d'ouverture doit être initiée par le promoteur.

1.1.3 : Choix du sujet

Le besoin en formation est de plus en plus important. La formation professionnelle maintient sa croissance exponentielle. De plus en plus de jeunes décident de se lancer, dans un centre ou un organisme spécialisé. Mais avant de débiter un tel cursus, il est nécessaire de bien réfléchir et de définir ses objectifs. En effet, le choix d'une formation doit être mûrement réfléchi afin d'apporter satisfaction par la suite. Les bonnes raisons d'opter pour une formation professionnelle sont nombreuses.

La raison première pour un grand nombre d'étudiants est la nécessité de compléter son curriculum vitae par l'obtention d'un certificat. De nos jours, la première sélection de recrutement des entreprises est en fonction de la lecture des CV de chaque candidat qui décrivent leur diplôme et leur certificat.

Dans des cas de plus en plus fréquents, même en possédant un certificat nécessaire, une compétence précise peut faire défaut. Pour y remédier, la formation professionnelle peut être une possibilité. Etre polyvalent est plus avantageux pour que les compétences en la matière soient suffisantes. Certains jeunes se lancent dans une formation professionnelle pour élargir son réseau professionnel.

Bien souvent, la formation professionnelle est synonyme d'évolution, mais elle peut également rimer avec réorientation. Dans ce cas, plutôt que de tourner la page de brut en blanc et de reprendre son baccalauréat, il est conseillé d'y aller progressivement, en passant notamment par la formation professionnelle, qui peut être la source d'une seconde chance.

Nombreux sont les jeunes qui décident de suivre une formation professionnelle, avec l'objectif plus ou moins affirmé de vouloir changer d'objectif de métier.

La formation permet de compléter ses compétences, et d'augmenter ses aptitudes dans le monde du travail. Au-delà d'acquérir un savoir-faire complémentaire, la formation continue peut donner lieu à une spécialisation dans une branche de son secteur d'activité.

La dernière bonne raison de se lancer dans une formation professionnelle est la création d'entreprises. L'on suit des formations pour créer sa propre entreprise et avoir une hausse de rémunération par la suite.

1-2 : Triptyque du Centre

Dans ce paragraphe seront présentées les missions, les objectifs et les activités du Centre. Ces trois entités doivent être mises en évidence avant l'étude approfondie.

1-2-1 : Missions et bénéficiaires du projet

Comme toute entreprise, il tient à réaliser un résultat positif d'une année à une autre pour assurer sa pérennité et pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. Deux cent jeunes ayant loupé leur baccalauréat et en situation sociale difficile, issus des familles qui ont un faible revenu, un faible pouvoir d'achat, les orphelins, les enfants issus d'une rupture familiale constituent les bénéficiaires du projet. Ces jeunes choisissent de ne plus repasser leur Baccalauréat mais veulent s'orienter vers un apprentissage de métier ou initier des activités génératrices de revenu.

1-2-2 : Objectifs et stratégie d'intervention

L'objectif général du projet est l'amélioration des conditions socio-économiques des jeunes échoués du Baccalauréat grâce à la formation professionnelle et à l'apprentissage des métiers artisanaux, à la promotion de la restauration et au développement des activités agricoles, pour se prendre en charge économiquement.

Pour atteindre cet objectif, un Centre de formation à tous ces jeunes livrés à leur sort dans la ville d'Antsirabe, précisément à Antanambao est créé. Ce projet de création d'un centre de formation pour l'insertion des jeunes se veut de redonner espoir à tous ces jeunes livrés à leur sort dans la Commune d'Antsirabe ou à Madagascar mais surtout leur encadrement et leur intégration dans les milieux de prise de décision pour un développement durable.

Les objectifs spécifiques sont multiples. D'abord, à court et à moyen terme, le Centre entend contribuer à l'éducation et à la formation des jeunes en situation difficile tout en les orientant vers un apprentissage de métier. Ensuite, il participe à la promotion des micro-réalisations et les activités génératrices de revenu pour leur autonomie. Enfin, le Centre forme les jeunes en vue d'améliorer leurs conditions de vie.

Pour atteindre ces objectifs, le Centre a pour missions d'apporter écoute et encadrement à ces groupes ciblés, d'exploiter les techniques du marketing au service de la formation professionnelle, d'acquérir des outils et méthodes pour valoriser les projets de formation en interne et de développer les compétences méthodologiques, techniques, financières des participants.

En somme, le « Village AVOTRA » essaiera de contribuer à poser les bases favorables à l'émergence de la formation professionnelle à Madagascar, diversifier l'offre de formations afin de répondre aux besoins des populations défavorisées, de faire du Centre une plate-forme d'échanges de diffusion des bonnes pratiques professionnelles, un lieu de référence et d'encadrement des jeunes défavorisés au niveau régional et national.

Les Stratégies d'intervention sont orientées en initiation et renforcement de capacités à la langue Française et Anglaise, à la comptabilité et gestion, au marketing, en initiation à la couture, aux activités liées aux ouvrages bois, à la technique de restauration, de l'artisanat, et de l'agriculture.

En termes d'éducation, inhérente à la vie du Centre, il sera dispensé aux jeunes une éducation environnementale, sanitaire et familiale pour que la formation soit complète et entière.

Les cours théoriques en salle seront systématiquement illustrés par des travaux pratiques tels que la production dans un atelier de couture et formation continue sur le Métier de couturier / Styliste, celle dans un atelier d'ouvrages bois. Pour la filière agriculture, les descentes sur les lieux de culture seront prioritaires.

En termes de stratégies d'appui, les formés seront organisés pour exercer des activités socio-économiques et seront suivis et évalués par une commission. Des ateliers de productions et des encadreurs professionnels seront à leur disposition afin de les permettre de développer des activités génératrices de revenus et surtout de s'intégrer dans le monde du travail.

1-2-3 : Activités

Les principales activités menées par le Centre sont de trois types. D'abord, la formation, qui est composée de la formation des animateurs du Centre sur la stratégie d'appel aux candidatures, de la formation professionnelle et apprentissage des métiers artisanaux et autres par les jeunes n'ayant pas leur baccalauréat, de la formation des jeunes adolescents en

compétences de vie courante et du renforcement des capacités des jeunes en production agricole, en restauration, en ouvrages bois, couture et en production artisanale.

Ensuite, l'organisation, qui consiste en la sélection des participants, en l'enregistrement et identification des jeunes désœuvrés par les animateurs du Centre, en l'accréditation du projet auprès des parties prenantes et en l'organisation des réunions d'échange et partage d'expériences.

Enfin, le suivi-évaluation, activité très importante dans le déroulement de la formation qui permet aux dirigeants du Centre de mesurer la performance de chaque formé au fil des années, de rectifier les erreurs éventuellement omises et de réorienter le programme si le besoin se fait sentir.

Pour les promotions à venir, la sélection se fera à trois niveaux. D'abord, grâce à des conventions de partenariats, l'appel à candidature sera diffusé par le biais des réseaux de la commune d'Antsirabe, des groupements de promotion féminine, et des associations sportives et culturelles (ASC). Ensuite, les dossiers seront ensuite étudiés par un comité de sélection composé de professionnels indépendants, des partenaires locaux et de l'équipe coordonnatrice du projet. Et enfin, sur étude de dossiers, les candidats seront retenus en fonction de leur moyens et parcours dans domaine scolaire. Il s'agit d'encourager ceux qui sont déjà en âge avancée de professionnalisation.

Section 2 : Présentation du promoteur

La présente section revête un caractère important car il s'agit d'identifier le promoteur du projet, ses qualités et l'adéquation entre lui et le projet.

2-1 : Initiateur du projet

Le succès dans la création d'entreprise, repose sur la motivation et les qualités du promoteur, mais aussi sur l'intérêt de l'idée ou opportunité qu'il compte exploiter.

Le porteur de projet se constitue au sein du Centre, soit en groupe de formateurs émanant de plusieurs établissements de formation, de diverses entreprises et spécialisés dans plusieurs domaines et à des secteurs très dominants. Il doit réfléchir sur lui-même, connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles. La première motivation du promoteur dans la création d'entreprise c'est la volonté d'aller toujours plus loin. Un curriculum vitae du promoteur est joint en annexe 1.

2-2 : Qualités du promoteur

Comme tout formateur ou professeur, il y a des qualités, des profils entrepreneuriaux et des cultures à adopter puisque de ceux-ci dépendent le positionnement du Centre dans la concurrence, la notoriété et la persuasion des cibles.

De ce fait, le promoteur/formateur doit avoir le sens de la pédagogie, connaître son audience, s'informer sur les nouvelles réglementations, varier les outils pédagogiques, être disponible auprès des stagiaires, faire preuve de patience et d'enthousiasme, avoir un esprit d'analyse, de synthèse et de rhétorique, tolérer les pressions, le stress, être efficient, productif, vivace en termes de volume et de qualité de travail, faire face à la concurrence, développer son réseau et se former.

2-3 : Adéquation entre promoteur et projet

L'initiateur et porteur de projet doit réfléchir sur lui-même, connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles. Ces caractéristiques sont mises en évidence par des tests de profil entrepreneurial. Les motivations émanent de la personnalité, de la volonté d'aller toujours plus loin, le désir d'indépendance, le goût du pouvoir, des circonstances inattendues.

Pour mobiliser à fond ses collaborateurs, le créateur devra posséder au plus haut degré l'esprit d'équipe et avoir le profil d'un leader.

Le projet se caractérise par la dimension individuelle de chaque membre du Centre qui, après l'exécution des missions, est amené à être évalué de leur compétence technique respective, de leur rapport avec les élèves, de leur capacité d'animation ainsi que de leur participation. Une nette adéquation est appréciée entre le CV en annexe du promoteur ou formateur avec les critères ci-dessus. En effet, les qualités personnelles et professionnelles y sont reflétées ainsi que les chiffres d'affaires qui en témoignent. Le projet est viable car les motivations et aspirations sont assez profondes.

Les partenaires futurs (financiers, organismes d'appui...) évaluent le couple homme-projet avant de s'intéresser au projet. Ils seront curieux de savoir la personnalité, les enjeux du projet par rapport aux ambitions du promoteur, les compétences et les aptitudes ainsi que les objectifs. Le degré commun d'application, de motivation et de cohésion est important pour la réussite du projet.

Chapitre 2 : Etude marketing du projet

Le marketing est l'ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et à assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit. Le marketing comprend toutes les activités qui dirigent les produits du producteur au consommateur. Ces activités incluent, en plus de la vente, des fonctions telles que l'étude de marché, l'achat, le transport, l'entreposage, la finance, la publicité, la politique de prix etc.

Section 1 : Etude de marché

L'objectif global de cette étude consiste à mesurer et à estimer le marché afin de déterminer si le projet à l'étude produira le bon produit ou service, au moment opportun et au bon prix. Toute démarche de la création réussie, doit converger vers un but précis celui d'offrir au client du produit/service de qualité en mettant beaucoup d'importance sur la qualité des hommes et des relations humaines dans l'entreprise. La dynamique du marché conduit à identifier une idée potentielle soumise à une étude de faisabilité et de désirabilité ayant pour finalité l'intention et l'engagement. Une étude de marché commence par l'étude de la demande (les clients potentiels) puis l'étude de l'offre (les concurrents) et enfin par l'analyse de l'environnement du marché qui pourrait influencer le marché et le modifier.

L'étude du comportement des clients cibles est une étape importante permettant de décider les choix stratégiques pour la conquête des marchés cibles. Pour cette fin, une démarche à trois étapes est proposée.

D'abord, l'analyse qualitative du marché cible concerne les paramètres du projet dont les clients composés de jeunes filles ou garçons ayant échoué leur Baccalauréat à Antsirabe et à Madagascar. Ils sont au nombre de 124 200 élèves pour l'année scolaire 2016-2017. Le Centre donne des cours professionnels théorique et pratique en couture, en ouvrage bois, en agriculture, en technique de restauration et en métiers artisanaux avec les enseignements pédagogiques de base comme prestations complémentaires (langues, gestion financière, comptable, informatique, management, conseil en orientation professionnelle).

Le Centre délivre un certificat comme assurance écrite que le service est conforme aux exigences spécifiées. L'Etat accrédite ou autorise formellement le Centre à effectuer ses tâches. Le certificat est agréé par une autorité installée par la loi c'est-à-dire que l'Habilitation ou l'agrément permettra au Centre d'être reconnu d'un pouvoir et d'un savoir faire accordé par le Ministère de l'Enseignement Technique et Formation Professionnelle

(METFP). Les sortants de la formation seront suivis dans l'intégration dans le monde professionnel

Les formateurs sont qualifiés, compétents avec des expériences dans le métier. Les cours suivent un emploi du temps strict matin et après midi.

La demande quant à elle, sera déterminée par les besoins exprimés par les clients, les étudiants, les entreprises, associés et partenaires. Pour ce projet, l'ensemble des clients concerne l'ensemble des entreprises susceptibles de travailler avec le Centre y compris celles qui ont besoin des services du Centre pour le recrutement par exemple. Le Centre met son expérience au service de l'ensemble des entreprises de différentes tailles et des associés ou partenaires.

Viennent s'ajouter dans l'analyse qualitative, la motivation qui a pour finalité l'embauche dans des entreprises ou devenir entrepreneur après formation rapide et performante en exerçant les domaines d'activité de son choix. Le lieu de travail étant spacieux, bien aéré et confortable car le nombre des élèves par salle est limité à 20 puis l'écologie est abordable. Le recrutement est fait chaque année et la formation dure 10 mois. L'inscription se déroule à Antsirabe Antanambao près du lycée public André Rasampa. Les canaux et circuit de distribution se font au siège à Antsirabe mais l'extension dans les provinces est envisagée ultérieurement. Le droit d'inscription s'élève à 40 000 Ariary par an et l'écologie à 35 000 Ariary par mois payés en espèces. Le prix de pénétration est à prix bas pour gagner plus de client puis le prix s'aligne avec la concurrence.

Ensuite, l'analyse quantitative du marché qui affiche le chiffre d'affaire prévisionnel HT à 78 000 000 Ariary pour la première année. Il existe 16 pièces dans le bâtiment. Afin de prévoir le chiffre d'affaires, il convient d'élaborer trois scénarios. Un premier scénario optimiste, un deuxième moyen et un troisième pessimiste.

Enfin, l'analyse dynamique du marché cible qui permet d'affirmer que le secteur visé se trouve dans la phase d'émergence ou de croissance. Des facteurs socio-économiques et politiques agissent sur son avenir.

L'étude de la concurrence c'est-à-dire l'étude de l'offre permet de positionner les services par rapport à ce qui est offert sur le marché. Les concurrents sont les associations de formation des jeunes désœuvrés, les cours externes non homologués, les cours particuliers. Le projet est en situation oligopole.

Les services diffèrent par les techniques d'enseignement (théorie avec pratique) et le prix est aussi différent. La prestation est unique parce qu'elle est non véritablement exploitée. De plus le lieu d'implantation ne manque pas d'infrastructures adéquates.

Il existe des entreprises qui valident les certificats. Les compétences ou les savoir-faire sont importants que les diplômes pour certaines entreprises.

Dans l'étude de la concurrence, il faut considérer les ventes, les parts de marché, les forces, les prix, la qualité, l'image de marque, la force de vente, les termes de vente, la publicité et la promotion, les services après vente, distribution et les faiblesses.

1-1 : Analyse du marché interne

Les entreprises commencent majoritairement par aborder des marchés proches sur le plan géographique et culturel. Dans d'autres cas, elles choisissent un marché par opportunisme ou recherche de potentiel dans le cadre de leur secteur d'activité.

L'étude de marché est ainsi souvent négligée, pourtant elle permet de comprendre plus en détail le fonctionnement du marché visé et en la réalisant, elle permet aussi de simplifier l'implantation stratégique sur un marché donné.

1-1-1 : Caractéristiques

Les informations suivantes sont utiles pour la prise de décision concernant le marché dont la taille du marché (données macro-économiques, volume et part de marché, ses caractéristiques), la segmentation existante ou identifiée, groupes déterminés en fonction de la zone géographique, de l'organisation ou des besoins spécifiques, le degré de maturité, les perspectives d'évolution, les types de contraintes : réglementaires, politique, technique et les facteurs clés de succès à savoir compétences, qualités à maîtriser, approche client,...

La segmentation est le processus permettant de partager le marché en sous ensemble de consommateurs/clients ayant les caractéristiques, des comportements et des réactions homogènes au service à offrir. Le processus de segmentation est constitué de 3 étapes :

La phase d'enquête : on entreprend une série d'entretien ou des réunions de groupe avec des consommateurs afin de mieux comprendre leur motivation, attitude et comportement.

La phase d'analyse : les résultats et les données sont soumis à une analyse. Les segments doivent être aussi homogènes que possible et contrastés.

La phase d'identification : le profil de chaque segment est identique.

Ainsi, les clients ou les segments vont être identifiés à travers les analyses des résultats d'enquête.

Une enquête a été effectuée selon un modèle de fiche d'enquête dans laquelle les étudiants exposent leurs besoins et surtout leurs souhaits ou idées concernant les services qu'ils attendent de ce Centre.

Les clients sont classés selon différents secteurs d'activités. A travers les données et les résultats d'enquête disponibles, on arrive à constituer quelques types de segments ou types d'offre susceptible d'intéresser les clients : les étudiants qui ont échoués cette année, les étudiants qui ont échoué l'année d'avant et après, et les étudiants qui n'ont pas les moyens suffisants de continuer et ceux qui veulent apprendre les métiers au plus vite.

Les sources d'informations sont les statistiques officielles dans les médias, les études sectorielles, les publications et renseignements fournis par des organismes publics ou d'enseignements ou d'économie, des associations professionnelles, de consommateurs et des syndicats ; des instituts d'études de marché, des banques, presse spécialisée et Presse quotidienne, tarifs et matériel publicitaire de la concurrence, salons et expositions, renseignements fournis par les organisateurs, documentation fournie par les exposants, etc.

Les méthodes ou techniques de collectes de données sont diverses. Il y a l'observation, expérimentation, les entretiens individuels, les réunions de groupe (focus group), l'analyse des traces comportementales (Internet...), les enquêtes par l'élaboration des types de questionnaires, les sites officiels, des forums, des pages de réseaux sociaux ou des sites spécialisés.

Les méthodes d'administration sont le face-à-face dans les lieux publics tels que rues, sorties de lycée, domicile de la personne interrogée, le téléphone, la voie postale, les médias, l'internet.

1-1-2 : Forces et faiblesses

Les équipes faisant partie du Centre ont procédé au diagnostic de la situation globale relative à l'insertion professionnelle en générale. Ainsi, pour ce projet, les forces et faiblesses sont constatées à travers les actions de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement du projet.

Les forces résident dans les infrastructures de formation (bâtiments, terres), la stratégie nationale de développement de la formation Professionnelle, le cadre juridique favorable, conférant au Centre les missions et attributions pour instituer la formation tout le long de la vie, l'aspect institutionnel de l'établissement, l'accessibilité de populations diverses, la disponibilité des compétences humaines pédagogiques et techniques au sein de l'Université, la présence de leadership pour développer les réseaux, les pratiques et expériences pédagogiques, les capacités matériels, logistiques et didactiques permettant d'organiser les formations, l'habilitation à délivrer des certificats et des programmes de formations continues (Certification et assurance qualité), la coopération Centre Entreprise.

A cela s'ajoutent la capacité d'innovation, l'ingénierie des formations continues, le réseau social des anciens sortants du Centre.

Les faiblesses, quant à elles, résident dans l'incohérence des projets sectoriels formulées par les institutions, la faible réactivité à l'émergence de nouveaux besoins, le faible lien entre le conseil agricole, la recherche et les communautés rurales. Il y a aussi l'inadaptation des formations avec les besoins de l'emploi, le manque de stratégie de communication et de Marketing, l'absence de structures supports dédiées au Management de la formation et celle de stratégie de formation.

Le module « culture de l'entreprise » n'est pas valorisé. Il est constaté aussi l'absence de capitalisation des bonnes pratiques, d'un référentiel de compétence et de suivi des lauréats.

L'identification en besoins en formation est insuffisante tandis que l'ignorance de l'existence, de la coordination des activités renforce les faiblesses au même temps que le non intégration dans le marché à Madagascar.

1-1-3 : Opportunités et menaces

Les menaces dérivent du contexte politique et économique dont la pauvreté et le chômage de longue durée des jeunes, la concurrence faite aux universités privées et publiques par les institutions privées dans le cadre de la formation continue, et le faible rendement de la formation continue déjà mise en place.

Quelques menaces plus ou moins importantes planent au-dessus de ce projet. En effet, les chômeurs disposent de peu de ressources sinon pas du tout, les divergences entre les formateurs sur le programme à offrir aux élèves, les stress, les menaces de nouveaux concurrents et des services de substitution.

Il faut maîtriser les actions de la concurrence pour permettre d'adopter un positionnement stratégique amenant à se marquer au sein du marché des services. La connaissance de ces concurrents devra conduire à savoir leurs forces et faiblesses, leurs parts de marché ainsi que leurs avantages stratégiques.

Les opportunités résident dans l'augmentation incessante des jeunes candidats au baccalauréat. Ainsi, la demande en formation est en forte progression qui sera amplifiée par la cherté de la vie. A cela s'ajoutent l'internationalisation des compétences professionnelles incluant la recherche de cours réputés et la mise en place sur des compétences nouvelles, l'existence des partenariats internationaux et la labellisation de la formation par des organismes certifiés du domaine.

La tenue fréquente des ateliers, forums et expositions aussi bien nationaux qu'internationaux sur les domaines qui nous concernent enrichit davantage la formation dispensée aux formés, constituant des opportunités.

Enfin, l'ouverture de l'économie nationale au monde entier par l'externalisation des expositions ne fait que du profit au Centre. Le savoir faire des étrangers dans les domaines concernés sera bénéfique à la formation des nationaux surtout devant le progrès technologique.

1-2 : Ligne stratégique :

Il a été décidé par le conseil de constituer un comité de suivi de l'analyse SWOT. Ce dernier, devait par la suite proposer les lignes stratégiques de manière à voir comment les faiblesses et les menaces peuvent profiter des forces et des opportunités pour devenir des avantages.

Pour étoffer cette analyse une démarche opérationnelle a été appliquée. D'un côté, il s'agit d'établir une relation entre les diverses opportunités détectées dans l'environnement et les forces et faiblesses du projet et, de l'autre côté, mettre en rapport chaque menace de l'environnement avec tous les forces et toutes les faiblesses. Nous obtiendrons ainsi une matrice formée par quatre quadrants. Chaque quadrant donnera lieu à des stratégies différentes qui sont connues comme des stratégies offensives (1), des stratégies défensives (2), des stratégies de réorientation (3) et des stratégies de survie (4). Pour l'identification et la priorisation de chaque ligne stratégique, il est nécessaire de poser dans chaque quadrant des questions concernant les relations duales de chaque facteur :

Q.1 : Dans quelle mesure la force permet de profiter de l'opportunité ?

Q.2 : Dans quelle mesure la force permet de contrecarrer la menace ?

Q.3 : Dans quelle mesure la correction de la faiblesse permet de profiter de l'opportunité ?

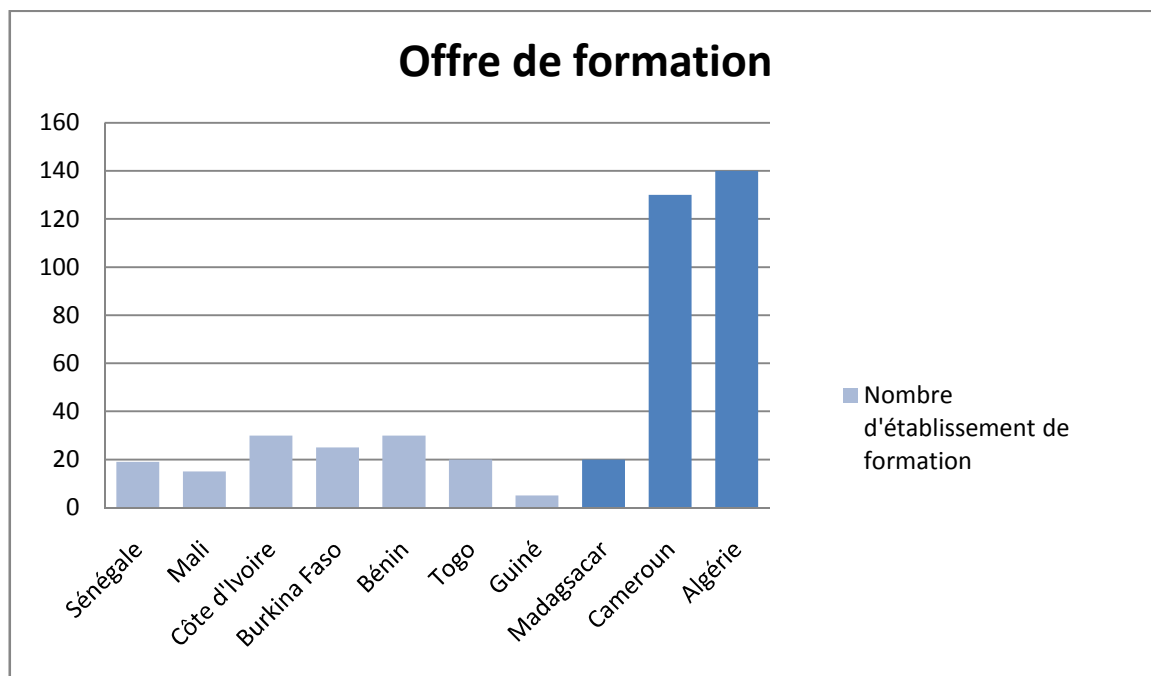
Q.4 : Dans quelle mesure la faiblesse permet de contrecarrer la menace ?

1-2-1 : Benchmarking de la filière

Dans cette analyse, les participants étudient différentes démarches marketing en entreprise et analysent des projets attractifs. Il faut procéder à ce qu'on appelle une étude comparative de la filière dans d'autres pays ou ce qu'on appelle « le benchmarking » ainsi qu'une vision perspective du marché futur du Centre.

Dès une longue éclipse, la formation agricole et rurale (FAR) est revenue à l'ordre du jour dans les débats sur le développement. De nombreuses organisations internationales (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, FIDA, USAID, GIZ) mettent l'accent sur l'urgence d'une relance des dispositifs et financent des projets dans ce sens. A l'échelle mondiale, l'UNESCO a développé une stratégie pour appuyer le développement de la formation technique et professionnelle pour la période 2010-2015. Dans le cadre de cette stratégie, un Congrès Mondial a été organisé à Shanghai en Mai 2012 pour faire le point sur la situation de la formation professionnelle et faire des propositions.

Figure n°01 : Offre de formation en Afrique



Source : Auteur

Au niveau continental, l'Union Africaine a développé une Stratégie Africaine pour l'éducation et la formation technique et professionnelle. Une volonté de rénovation de la FAR a été exprimée, qui a développé un Cadre Stratégique de la Formation Agricole et le renforcement des compétences. Des offres de formations multiples mais les dispositifs doivent être performants. L'Algérie est le pays qui a le plus grand nombre d'établissement de formation en Afrique tandis que la Guinée n'a presque pas d'établissement de formation.

1-2-2 : Adéquation marchés/projet

De part l'analyse des données recueillies lors des recherches documentaires, sur les offres de formation étrangère et nationale recensés, soit pour Madagascar, le marché est encore très large et la concurrence n'est pas très forte puisque non seulement beaucoup de Centre n'ont pas plus de 5 ans d'existence, mais aussi les entreprises créées ou à créer ne cessent d'augmenter.

Section 2 : Stratégie et politique marketing envisagées

Pour en garantir l'efficacité, les professionnels de la formation doivent aujourd'hui intégrer une forte dimension marketing dans le déploiement de leurs solutions. Il faut bâtir son plan marketing, de manière simple et, contraintes budgétaires peu coûteuses. Le développement du capital humain est la clé de la réussite.

Etre perçu pour la valeur que l'on apporte et rester présent à l'esprit de ses cibles est un impératif pour l'établissement. Un impératif qui ne va pas de soi.

La vocation du marketing étant de faire changer les perceptions et les comportements des clients, les objectifs que le Centre poursuivent sont alors de (i) d'exprimer et rendre visible la proposition de valeur, (ii) de recruter, mobiliser et fidéliser les bonnes cibles pour les dispositifs, (iii) d'impliquer tous les acteurs qui pourront contribuer à la réussite de nos solutions et de (iv) de promouvoir les succès et démontrer la contribution à la stratégie de notre entreprise.

Il existe trois principes essentiels pour concevoir le plan marketing. Il s'agit de bâtir notre marque, puis de qualifier nos cibles et, enfin, de communiquer sans relâche.

« Bâtir notre marque » doit s'exprimer sous la forme d'une promesse pour l'entreprise, les équipes et les individus. Exprimons notre identité ! On ne compte pas le nombre de Centres de formation baptisés « *Centre de formation* ». Il en va de même pour les universités d'entreprise. Cela évite certes tout risque de confusion mais on peut gagner significativement en visibilité par l'ajout d'une base line puissante et d'une charte graphique résolument originale. Etablir notre positionnement se fera par la communication structurée de nos succès ainsi que par les prises de parole des sponsors que nous choisirons de mobiliser pour incarner la marque.

« Qualifier nos cibles » part du principe qu'un professionnel réalise systématiquement une qualification de la problématique et une validation des enjeux exprimés par son

commanditaire. La valeur – réelle et perçue – est la condition sine qua non pour que notre 'produit' rencontre son marché. S'il n'apporte pas à sa cible une solution réelle à un problème tout aussi réel, tous nos efforts pour le promouvoir s'avéreront vains.

Cependant, si elle est nécessaire, la valeur n'est pas suffisante. L'étape suivante consiste en effet à identifier et prendre en compte les attributs de notre cible. Ainsi, des caractéristiques telles que la disponibilité, les conditions de travail ou les usages passés en matière de formation (pour n'en citer que quelques-unes), seront discriminantes pour opérer des choix pédagogiques pertinents.

« Communiquer sans relâche » postule que la perception de notre promesse et de nos résultats est devenue critique pour l'efficacité des initiatives. Pourtant, lorsqu'on aborde le sujet de la communication autour des dispositifs de formation, beaucoup de professionnels considèrent qu'ils ne disposent pas dans leurs équipes de toutes les compétences requises ou que leurs budgets sont à peine suffisants pour concevoir et déployer les formations. En réalité, les plus belles réussites en matière de communication observées ces dernières années doivent plus à la créativité des équipes qu'à leurs budgets. La grande majorité était construite à partir d'une combinaison de choses simples et peu coûteuses.

Lorsque l'on analyse le prix de la formation (ingénierie et animation), qu'on y ajoute les coûts logistiques et salariaux, puis la valeur de l'immobilisation des collaborateurs, on arrive rapidement à des sommes considérables. Comparé à cela, la réalisation d'une affiche qui tapissera les murs de l'entreprise pour supporter le lancement d'un dispositif est une goutte d'eau dans l'océan. L'achat d'une photo, l'écriture du texte original, le prix du papier, de l'encre et du ruban adhésif ; le montant est dérisoire. On peut par exemple créer un T-shirt portant le logo du « Village AVOTRA » et ce nom génère un impact extraordinaire sur le prix par participant.

En revanche, ces opérations remarquables doivent respecter tous les principes ci-après (i) surfer sur la stratégie et l'actualité de l'entreprise pour accrocher la formation au quotidien, (ii) accompagner les dispositifs de bout en bout et ne pas se limiter au lancement ; en amont, par l'utilisation de médias (news) pour préparer les différentes cibles, puis par le biais d'une animation éditoriale structurée pour soutenir le déploiement, et enfin par une promotion systématique des succès (awards, témoignages...), (iii) segmenter et communiquer spécifiquement à l'adresse de chacune des populations, (iv) intégrer les actions de communication dans le planning, et ce dès le cadrage du projet et, (v) travailler en équipe et

solliciter les expertises externes, notamment au sein des départements marketing et communication de l'organisation.

Mais par-dessus de tout, ces équipes sont totalement convaincues de l'importance capitale de la communication pour la réussite de leurs dispositifs.

Pour être véritablement complet, il faudrait traiter chacune des variables du mix. Le prix – ou le coût pour nos cibles – fera l'objet d'un prochain article assez conséquent. Il existe des coûts directs et indirects sur lesquels se focalisent les clients. Sans oublier les coûts consentis par les managers (temps, organisation, pilotage du changement...) et par les apprenants (charge de travail, efforts d'adaptation, incertitude...).

La construction et la maintenance de gammes intelligemment segmentées représentent un autre de nos challenges. Ceci est rendu particulièrement délicat par les rapides et profondes évolutions des technologies, la forte exigence d'agilité exprimée par nos directions et les contraintes budgétaires et organisationnelles qui pèsent sur nos équipes.

Il faut valoriser un projet de formation par une démarche marketing puis reconnaître les nouveaux enjeux en matière de communication. Ainsi, il faut tenir compte des évolutions récentes du marketing, des enjeux et opportunités du marketing de la formation, de la présentation de la démarche marketing adaptée à la formation professionnelle, des techniques pour dynamiser et valoriser vos projets de formation.

Il faut comprendre le formé qui s'inscrit, ses motivations et son processus d'apprentissage. Exemple, les élèves échangent à partir de la diffusion d'une séquence animée sur la perception de la formation.

Il faut rendre ses programmes de formation plus attractifs en pensant la formation comme un produit, l'adapter à sa cible (démarche des 4P) et à son cycle de vie, en faisant passer efficacement le ou les message(s) souhaité(s) dans son programme les règles essentielles et en développant la créativité et l'innovation en formation.

Il faut réaliser un plan de communication/marketing pour motiver ses collaborateurs en sélectionnant les supports efficaces et les modes de communication adaptés : e-mailing, Intranet, blog, presse d'entreprise..., en travaillant sur l'attrait du support de communication et sur son design, en respectant les échéances et règles du marketing direct pour accroître son taux d'inscription, en exploitant des techniques marketings innovants : action push, sondages..., et, enfin, en maîtrisant la communication et éviter d'être court-circuité.

2-1 : Stratégie des services

Le produit ou le service sert à satisfaire plus ou moins complètement un besoin. On peut définir des caractéristiques d'un service à 3 niveaux soit (i) la qualité perçue ou attendue par le client comme une performance, une nouvelle composition, un esthétisme, une facilité d'emploi,..., (ii) le contenu symbolique tel que: prestige, liberté, simplicité, robustesse, à la mode, puissance, et, (iii) le service rendu, à savoir : un gain de temps, un déplacement amoindri, une distraction, une communication facilitée ou conduite. En somme, le Centre adopte le choix de marketing local (adapté).

Dans une proposition de services, il faut savoir se différencier. Les causes de mauvaises prestations dépendent souvent d'une dépense de temps et d'énergie sur une demande d'information, une description de méthodologies, l'exigence d'un planning détaillé, d'une lenteur de décision des clients (discussion, relance, négociation, réécriture de la proposition), d'un stress lié à l'incertitude de la situation suite aux besoins changeants, aux attentes énormes et aux pressions des décideurs.

Il faut aider, orienter et simplifier le processus (facteur de différenciation). Il s'agit de vendre des prestations intellectuelles non des biens physiques. Il faut nouer une relation de confiance puis préparer une proposition de service.

La proposition se fait par étape, d'abord connaître le client et sa situation (contexte économique, législatif, structurel), ensuite, accommoder les contraintes et spécificités du client à l'approche « standard », dresser un planning, définir les responsabilités partagées, communes et séparées, et enfin, poser les termes et conditions (le prix par option claire, les termes de paiement, les systèmes d'acompte, la facturation d'autres frais).

2-2 :-Maîtrise des coûts

Le calcul des coûts consiste en un exercice exigeant et délicat qui sera affiné pendant toute la phase préparatoire du projet. La principale source de difficultés est liée à l'estimation d'un produit nouveau, encore mal défini et qu'il faudra pourtant chiffrer. Le maître d'œuvre doit connaître le coût du projet avant d'être trop engagé dans sa réalisation, de manière à pouvoir réorienter ses choix, ou renoncer à son projet.

La maîtrise des coûts commence dès la phase de faisabilité du projet. Dans un premier temps, la technique utilisée est une estimation analogique, c'est-à-dire une estimation à partir de projets analogue. Cette phase sera suivie de la phase d'avant-projet. Le projet est détaillé, des choix techniques sont arrêtés ou proposés, la méthode paramétrique sera utilisée (maison à deux étages, avec cinq salles de bain, matériaux nobles, isolation renforcée, seize pièces,

cinq toilettes...). Le coût sera affiné avec un degré de précision plus grand. A la fin de la phase d'avant-projet, les derniers choix techniques doivent être confirmés.

Avant de démarrer le projet, le chef de projet construira le budget initial détaillé, méthode analytique, en s'appuyant sur des devis ou sur des estimations argumentées et précises. Ce budget servira de référence pour évaluer ultérieurement les dérives éventuelles lors du suivi du projet. Tout au long de la réalisation, le niveau des dépenses sera comparé au niveau prévu et quelques fois des actions correctives seront proposées.

En ce qui concerne la fixation des prix, de l'analyse de la demande découle que la demande est une fonction décroissante du Prix, ce qui veut dire que la Demande diminue si le prix augmente et vice-versa. De l'analyse des coûts résulte que le Prix de vente doit être supérieur au Prix de revient unitaire de manière à dégager un résultat positif.

Au niveau du prix, l'on propose au Centre de maintenir sa politique de pénétration, de maintenir les prix fixés aussi bas que ceux de la concurrence pour permettre d'atteindre la plus grande cible possible de clients et de réaliser un chiffre d'affaire important. Dans la phase de faisabilité du projet, il s'agira de donner des fourchettes de coûts plus que des coûts précis. Ces fourchettes devront cependant éviter d'être sous- évaluées ou surévaluées.

De l'analyse de la concurrence dérive que l'entreprise fixe ses prix en restant dans une fourchette de prix couramment pratiquée par la concurrence.

2-3 : Stratégie innovante de pénétration

Améliorer sa compétitivité et développer sa croissance face à un marché en mutation, fortement impacté par le poids des nouvelles technologies, sont les fondements de la pérennité de toute entreprise. Créer de la valeur en identifiant de nouvelles opportunités de croissance, tel est l'enjeu majeur du Centre. Il contribue à faire croître la notoriété de son organisation à travers ses produits et services mais surtout à impulser de nouvelles offres et percer de nouveaux segments de marchés.

Le Centre doit avoir une parfaite connaissance de son segment de marché, de ses acteurs et des besoins des clients. Pour mieux le dépasser, il doit humer les tendances à venir afin de partir à la conquête de nouvelles opportunités. S'avoir s'entourer des bons interlocuteurs est essentiel.

L'essentiel dans la stratégie à adopter pour la pénétration des marchés constitue aussi à l'établissement de réseaux (relations avec des enseignants, des entrepreneurs, des partenaires multinationaux, des chambres consulaires ou de commerce, d'experts, des bailleurs,...).

2-4 : Système de communication efficace

Au niveau de la communication, il est suggéré au Centre de fournir beaucoup plus d'effort publicitaire et de réaliser des dépenses publicitaires assez importantes. Les axes essentiels de la communication sont la publicité média (la presse écrite, bonne sélectivité de la cible selon l'âge, le sexe, profession, la région etc.), la télévision, couverture large, l'affichage, la radio qui est un média peu coûteux à effet rapide, l'internet et la communication institutionnelle (relation publique, parrainage, etc.).

La force de vente, est un maillon indispensable et idéal entre l'entreprise et son environnement. Les formateurs assurent les flux sortants de l'entreprise (produits, informations, image, etc.) et ils contribuent aux flux entrants remontée des informations provenant de la clientèle, de la concurrence.

Afin d'augmenter ponctuellement la pression sur les vendeurs (formateurs) pour les pousser à vendre, le Centre propose les opérations suivantes un mode de rémunération : un salaire fixe, une commission, une prime sur quotas et des avantages en nature. Il propose aussi les actions ponctuelles : les concours, la promotion de carrière et les honneurs.

Pour la démarche des clients potentiels locaux, plusieurs actions sont adoptées dont la plupart résident à se faire connaître à travers les listes de diffusion, les listes de publipostage, les listes de métiers, les listes des magazines spécialisés, économiques ou d'actualités ; à se présenter parmi les listes d'invités ou de sponsors lors des événements ; à constituer une liste d'abonnement à la newsletter ; à fidéliser et mettre à jour la liste interne de personnes qui vous ont contacté ; et à distribuer des cartes de visite.

Le système de communication est performant lorsque l'objectif est atteint avec des moyens disponibles à moindre coût. Se faire connaître par le plus de gens possible, de manière positive est la clé de la réussite. Un système de communication interne efficace est aussi avantageux pour le Centre. Une bonne information est la clé du succès.

CONCLUSION PARTIELLE

D'après ces propos, la constatation des qualités et compétences du promoteur ainsi que des opportunités de marché du projet, tant sur le marché local qu'au niveau régional et national, le projet est intéressant et faisable puis se plie aux réalités et besoins des clients cibles.

La présence de la concurrence existe certes, mais il faut, en tant que nouveau promoteur, se préparer et mettre en place des stratégies marketing adéquates et avoir des avantages stratégiques pour percer le marché. Il est primordial de maîtriser le domaine d'activité de l'entreprise et aussi d'être curieux et de s'ouvrir pour saisir des opportunités.

Afin de cerner clairement les prestations offertes par ce Centre, il faut entrer dans les détails de l'organisation et de la technique d'exploitation. La partie qui suivra développe l'Etude technique et organisationnelle du projet et ce sera la deuxième partie.

Partie II :

Etude Technique et Organisationnelle

Cette partie consiste à réunir les moyens et les démarches techniques relatives à la réalisation de ce projet. Elle étudie la description du lieu d'implantation sur divers plans et définit également les ressources matérielles nécessaires à l'exploitation. Ces matérielles sont techniques et administratives.

L'étude organisationnelle concerne l'organisation et la gestion de ces ressources matérielles, humaines et intellectuelles y compris les tâches et les différents acteurs et leurs relations de travail. L'étude organisationnelle montre la structure du centre avec la description respective des postes. De part cette structure, l'effectif du personnel sera déterminé ainsi que le déroulement des activités.

La planification des ressources humaines regroupe l'ensemble des activités permettant au directeur du centre en collaboration étroite et harmonieuse avec les niveaux hiérarchiques d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectif humain qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers des stratégies à court et à long terme. Cette partie met en évidence le plan de formation du centre.

CHAPITRE 1 : Etude Technique

Cette étude cherche à déterminer si le projet est techniquement faisable. Elle consiste à sélectionner une technologie adaptée, à choisir un processus de transformation conforme, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à estimer l'ensemble des coûts résultant de la réalisation et de l'opérationnalisation de ce dernier.

L'étape précédente a montré que le marché existe malgré la concurrence. Pour parvenir à l'objectif de chiffre d'affaires, il faut réunir tous les moyens nécessaires. Dans l'étude technique du projet, il est conseillé de détailler l'ensemble des moyens en hommes, en locaux, en matériels... qui sont nécessaires pour assurer la production correspondante aux objectifs.

L'étude technique tient compte des formes de travail, Tâches et consignes, Modes de regroupement. Elle précise le nombre d'élèves, la nature de la tâche, le mode de résolution de la tâche, le lieu, le moment, les types d'interactions attendues, les compétences mobilisées.

Section 1 : Description du lieu d'implantation

Le Centre « Village Avotra » est implanté dans la Villa « Château Bleu » sise à Antanambao Antsirabe lot 0906-E-82 A pour faciliter son insertion et se faire rapidement une image. C'est un bâtiment à deux étages composé de trois appartements appartenant au promoteur pour minimiser les charges.

Le local est composé d'une surface totale d'environ 250 m² par appartement. Il totalise seize pièces qui serviront de salles d'études. Les toilettes se situent dans la cour extérieure de même que les installations pour ateliers de formation.

Les pièces servant de bureaux pour l'ensemble de l'administration se trouvent au Rez-de-chaussée dont le bureau du gérant, du comptable, du secrétaire, des formateurs. Enfin, un local pour accueil se trouve à l'entrée de la Villa et celui du gardien derrière le bâtiment.

La localisation est favorable à l'exploitation de l'entreprise (localisation des matières premières, disponibilité en main d'œuvre, disponibilité en terrains, disponibilité en eau, électricité, des conditions de transport en personnes et de biens et de lieu de consommation). Le local est choisi en fonction de l'activité, de l'étude de marché et de la dimension de l'outil de production. C'est ainsi qu'après avoir trouvé un local convenable, on s'est assuré qu'il n'existe aucune restriction quant à l'exercice de l'activité.

La présente initiative consiste à aménager une structure d'accueil, de formation, d'encadrement et d'éducation civique pour les jeunes en situations difficiles sans diplôme dans la région Vakinankaratra, précisément dans la Commune d' Antsirabe Centre de Formation.

Le projet dispose actuellement d'un terrain à Antanambao Antsirabe. Un bâtiment à deux étages existe déjà par succession (héritage).

Antsirabe est une ville des hautes terres de Madagascar, dans le Centre de l'île. C'est la deuxième plus grande ville de Madagascar, avec une aire urbaine estimée en 2014 à 257 163 habitants. La ville d'Antsirabe est composée de deux arrondissements administratifs. Elle regroupe soixante fokontany (la collectivité administrative de base).

La ville d'Antsirabe est devenue aujourd'hui le premier Centre industriel du pays, avec en particulier le groupe COTONA qui est la plus importante entreprise textile de l'île, employant environ 4 000 personnes depuis la fibre de coton, le tissage, la teinture et la fabrication des vêtements ; d'autres entreprises comme Aquarelle Clothing (groupe mauricien) et Les Moulins de Madagascar s'y sont installées (la minoterie est située à Andranomanelatra, à 15 km d'Antsirabe). L'une des principales usines du groupe Star, qui produit des boissons diverses et de la bière, dont la Three Horses Beer (THB), est implantée à Antsirabe. Antsirabe possède un aéroport.

1-1: Sur le plan socio-économique

Antsirabe présente des atouts certains. Antsirabe est surnommée la Vichy Malgache à cause des nombreuses sources d'eau thermale ou minérale encore exploitées aujourd'hui, avec le développement de l'activité touristique a permis de relever sensiblement l'économie. Les lacs Andraikiba et Tritriva, situés respectivement à 7 et à 17 km d'Antsirabe, sont des destinations touristiques reconnues. Les thermes d'Antsirabe sont en état de fonctionnement et ont une bonne réputation. Ceux de Betafo sont à 22 km d'Antsirabe, sur la route de Miandrivazo menant à Morondava. L'ascension du mont Ibity (2255 m) à 30 km au sud d'Antsirabe est un attrait touristique.

Cette structure devrait permettre la sensibilisation à la formation professionnelle et l'initiation des jeunes à l'auto-crédation d'emploi. L'environnement économique, favorable à cette création d'emploi, est axé par trois activités essentielles à savoir (i) le transport qui occupe une place importante de l'activité économique des jeunes, (ii) l'élevage qui occupe d'ailleurs une partie importante de la population et qui reste une activité mobilisant pas mal d'actifs, et (iii) le commerce qui devient l'une des activités les plus rentables.

Les autres secteurs comme la couture, la menuiserie, la maçonnerie mobilisent aussi beaucoup de jeunes. Par contre, l'Agriculture, quant à elle, perd du terrain d'année en année

du fait de sa dépendance pluviométrique et de l'urbanisation qui a comme corollaire la réduction des surfaces cultivables. Beaucoup de jeunes ont tourné le dos à l'agriculture pour s'activer dans d'autres secteurs.

1-2 : Sur le plan des infrastructures

L'île souffre d'un manque d'équipement dans presque tous les domaines au cours de la dernière décennie. La réalisation d'infrastructures demande actuellement un budget énorme car les prix des matériaux ne cessent de flamber de jour en jour surtout les matériaux importés.

1-3 : Sur le plan de l'éducation

C'est un secteur en crise un peu partout dans le pays. D'autres problèmes existent également et sont généralement en rapport avec le cadre de travail aussi des enseignants que des élèves.

1-4 : Sur le plan de la formation

La situation est encore préoccupante dans la mesure où certaines formations publiques rencontrent aujourd'hui d'énormes difficultés. Il est confronté à des problèmes de matériels, de vétusté des locaux, de personnel, qui ont fini par faire perdre à la structure toute sa valeur

Section 2 : Description des ressources matérielles nécessaires

Les ressources matérielles sont constituées des matériels informatiques, des matériels techniques, et des matériels et mobiliers de bureau. Ce sont les éléments matériels qui sont utilisés par le Centre pour contribuer à son avancement et aider le personnel dans l'accomplissement de ses tâches. Comme indiqué ci- précédemment, leur acquisition, à la première année de démarrage, est faite en fonction des budgets prévus par le promoteur. Il faut consulter divers fournisseurs pour chaque type de machine ou d'équipement. Parfois, il est nécessaire de faire appel à des fournisseurs installés à l'étranger. Mais dans ce projet il n'est pas encore utile de procéder à l'importation car le matériel et l'équipement sont disponible localement. A la réception des factures, devis et prospectus techniques de chaque machine ou type d'équipement, une comparaison des différentes offres est nécessaire pour faire un choix en fonction des critères suivants : qualité, prix (Hors), fiabilité du matériel et de ses performances, possibilités d'emploi et d'entretien, service après-vente etc.

2-1 : Les matériels informatiques

Les acquisitions de matériels informatiques sont les ordinateurs équipés d'onduleurs. 2 ordinateurs fixes et 1 ordinateur portable apparaissent indispensables.

Les 2 ordinateurs sont affectés respectivement au secrétaire et au comptable tandis que l'ordinateur portable est utilisé par le gérant promoteur. Le tableau qui suit récapitule les besoins du cabinet en ordinateurs

Tableau n°01 : Tableau des besoins en ordinateurs

<i>Ordinateurs</i>	Date d'acquisition	Qté	Coût unitaire (Ariary)
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>			
Ordinateurs de bureau portables	01/01/2018	1	2 000 000,00
Ordinateurs de bureau pc	01/01/2018	2	800 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	01/01/2018	1	800 000,00
Machine à reliure	01/01/2018	1	60 000,00

Source : Auteur

Le personnel a besoin des ordinateurs pour assurer ses tâches pour une meilleure efficacité. Le Centre a besoin de se moderniser en suivant l'évolution de la technologie

2-2 : Les matériels techniques

Un logiciel de gestion comptable tel que SAGE Comptabilité sert dans la gestion comptable et financière. C'est un outil indispensable pour automatiser la tenue de comptabilité et les travaux d'établissement d'états financiers annuels. Le comptable doit de ce fait avoir une parfaite maîtrise de ces logiciels pour une plus grande efficacité et rapidité dans l'accomplissement des activités.

Dès sa première année de fonctionnement, le Centre va se doter du logiciel SAGE Comptabilité. Le logiciel est évalué à 6 000 000 Ar et son acquisition est faite par apports en compte courant du gérant.

L'un des principaux outils de communication et de contact du Village reste incontestablement le téléphone. Le Centre prévoit un abonnement mensuel chez Telma avec 2 postes fixes. L'un est installé dans le bureau du dirigeant, et l'autre en réseau local tenu par l'assistante de direction.

Le coût de l'abonnement mensuel est évalué à 200 000 Ar. Son paiement se fait dans le mois en cours. Le tableau ci-après montre l'évolution des coûts téléphoniques durant les cinq premières années.

Tableau ° 02 : Tableau des coûts téléphoniques sur 5 ans

	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Cout tél / mois (en Ariary)	200 000,00	210 000,00	220 500,00	231 525,00	243 101,25
Téléphone (12 mois) (en Ariary)	2 400 000,00	2 520 000,00	2 646 000,00	2 778 300,00	2 917 000,00
TOTAL	13 261 300,00				

Source : Auteur

L'utilisation du téléphone est inévitable de nos jours. Le système de communication doit être performant pour la bonne circulation de l'information.

2-3 : Les matériels de bureau et fournitures

Outres les matériels techniques, nous prévoyons l'acquisition des matériels et mobiliers de bureau comme les machines à calculer, les machines à relier, les accessoires tels que les papiers rames de format A4 etc.

Tableau n°03 : Les matériels et mobiliers

MATERIELS ET MOBILIERS	DATE D'ACQUISITION	QTE	PRIX UNITAIRE (ARIARY)
<i>Mobilier de bureau</i>			
tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/2018	1	550 000,00
chaises de bureau	01/01/2018	6	40 000,00
chaises visiteur	01/01/2018	4	20 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/2018	1	700 000,00
bureau secrétaire	01/01/2018	1	70 000,00
armoires de rangement	01/01/2018	2	150 000,00
Tables-bancs pour les élèves	01/01/2018	200	80 000,00
étagères de rangement des formateurs	01/01/2018	2	25 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>			
Imprimante Multifonction Laser CANON	01/01/2018	1	800 000,00
Photocopieuse	01/01/2018	1	1 000 000,00
Machine à reliure	01/01/2018	1	60 000,00
ACHATS DE FOURNITURES			
Rames papier A4 (10000*3 rames)			30 000,00
Stylos couleurs (300*3 couleurs*6)			5 400,00
Encre couleur imprimante			280 000

Source : Auteur

La date d'acquisition des matériels et mobiliers se fait au début de l'année. La quantité est estimée en fonction des besoins du personnel et des formés. Pour résumer les besoins du Centre en moyens matériels, nous allons présenter le tableau récapitulatif suivant :

Tableau n°04 : Récapitulatif des immobilisations

DESIGNATION	DATE	NOMBRE
Immobilisations incorporelles		
logiciel SAGE	01/01/2018	1
autres Immobilisations corporelles		
<i>Mobilier de bureau</i>		
tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/2018	1
chaises de bureau	01/01/2018	6
chaises visiteur	01/01/2018	4
table de conférence avec 4 chaises	01/01/2018	1
bureau secrétaire	01/01/2018	1
armoires de rangement	01/01/2018	2
étagères de rangement consultant	01/01/2018	2
		17
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>		
Ordinateurs de bureau portables	01/01/2018	1
Ordinateurs de bureau pc	01/01/2018	2
Onduleurs	01/01/2018	1
Imprimante Multifonction Laser CANON	01/01/2018	1
Modem + câbles réseaux	01/01/2018	1
Machine à écrire	01/01/2018	1
Photocopieuse	01/01/2018	1
Machine à reliure	01/01/2018	1
		9
TOTAL INVESTISSEMENTS		26

Source : Auteur

Le total des investissements en immobilisations est au nombre de 26. Les immobilisations corporelles sont en grande quantité que les immobilisations incorporelles.

2-4 : Les installations diverses

La société prévoit l'installation de 2 armoires de rangement à disposer dans le bureau de la direction, un secrétaire et un comptable ; et 2 étagères de rangement destinées aux formateurs, pour le classement des dossiers de travail et les rangements divers.

CHAPITRE 2 : Etude Organisationnelle

Les objectifs d'une étude organisationnelle sont, entre autres, de définir la meilleure forme d'organisation qui optimisera les probabilités de succès du projet et d'assurer que le personnel adéquat est disponible et qualifié.

Section 1 : Structure

La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise

1-1 : Concept général

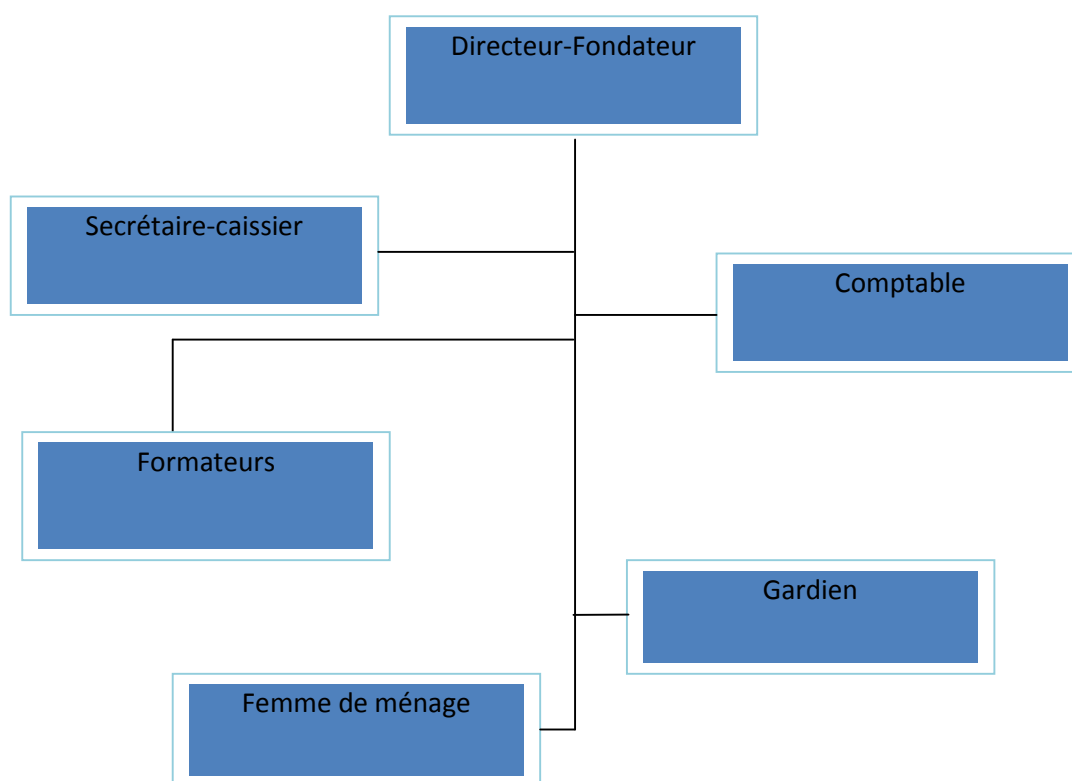
Il existe 5 principaux types de structures d'entreprise avec des avantages et des inconvénients chacune. Ils sont (i) les structures matricielles, (ii) Les structures hiérarchiques, (iii) Les structures fonctionnelles, (iv) les structures staff & line (hiérarchiques et fonctionnelles) et (v) la structure divisionnelle.

Le centre adopte les structures fonctionnelles qui se caractérisent par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise. Les avantages sont la diversité des conseils de la part de différents spécialistes, la meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et le rendement supérieur. Tandis que les inconvénients sont les risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.

1-2 : Organigramme

L'organigramme d'une entreprise montre la taille et la coordination des tâches à l'intérieur même de cette entreprise. Il doit être simple, souple et stratégique. La structure fonctionnelle est l'une des structures la plus applicable par beaucoup d'entreprises à cause de ses caractéristiques et ses avantages. Il prime la spécialisation des tâches. Il n'existe pas de structure absolue ou de structures standard parfaites pour tous les types d'entreprises. Une structure doit être choisie et adaptable en fonction de plusieurs éléments (activités, chiffre d'affaire, environnement, ...) dont l'activité est la plus importante. Pour le cas d'un centre, il est souvent pratiqué une structure de type fonctionnel. La figure suivante montre l'organigramme du centre.

Figure n°02 : Organigramme de l'entreprise



Source : auteur

La structure présente 5 catégories de personnel. Cette structure doit être allégée au tout début du projet pour réduire les coûts du personnel. Elle doit comporter le minimum possible de personnel. Elle doit être fonctionnelle pour en tirer des avantages.

1-3 : Description des postes

La description des postes révèle les compétences, les actions et les qualités requises du personnel. Le centre recrute en fonction des qualifications des postes.

Le directeur promoteur a la responsabilité ultime de diriger le Centre dans le but de maximiser le retour sur le capital investi, de s'assurer de la rentabilité, de la bonne marche de ses opérations et de sa croissance soutenue. Il est responsable de développer et d'exécuter la mission, la vision et la stratégie du Centre, en accord avec les valeurs du Centre : l'innovation, le travail d'équipe, le respect et la performance. Il devra élaborer une stratégie de diversification. Il doit déterminer les objectifs à court, à moyen et à long terme, et s'assurer que des plans d'actions et des politiques sont en place pour rencontrer ces objectifs. Il est responsable de la mise en place et du respect des politiques en matière d'exploitation, de finances, de croissance et de gestion des ressources humaines.

En tant que directeur, il assure la direction des études et exerce une partie ou l'ensemble des fonctions ci-après : (i) Coordonner le travail des formateurs, (ii) Superviser les surveillants, (iii) S'occuper des aspects pédagogiques, (iv) Diriger les conseils de classe.

Il assure la Planification, la direction et l'évaluation des activités et des ressources de l'établissement. Il élabore et met en œuvre des stratégies, planifie les budgets et autorise les dépenses. Il détermine les besoins en personnel et décide l'embauche du personnel. Il a une connaissance avérée du milieu de la formation professionnelle. Il est un spécialiste du secteur ayant un master II en gestion de projet avec une expérience de 5 ans au moins et diplômé en management.

Les formateurs assurent la préparation des cours, l'Enseignement, le Coaching des élèves, les Réunions avec les collègues et le directeur, l'évaluation périodique de l'enseignement, le Contact avec les parents et l'Organisation d'activités (fêtes, visite d'études...). Les compétences et le profil requis pour être un enseignant sont nombreux à savoir le Bon relationnel, l'Esprit pratique, la Bonne communication, la Résistance au stress, la Force didactique, la Patience. Ils sont diplômés en maîtrise au moins, sortant de grandes écoles, 5 années d'expériences dans l'enseignement et dans les filières mises en place.

Le secrétaire-caissier doit anticiper et apprécier la charge de travail pour la planifier. Il lui sera aussi nécessaire d'avoir une grande faculté d'adaptation. Le secrétaire assiste le directeur dans l'accomplissement de ses tâches. Entre autres, il saisit et présente les documents administratifs (lettres, rapports, etc.). A part cela, il enregistre et saisit les informations nécessaires au service à l'aide de l'outil informatique et les classe. Le secrétaire reçoit, oriente et transmet les communications téléphoniques. Il prend également connaissance du courrier et assure sa diffusion. Il contribue à l'organisation des réunions (location de salles,...) et à la prise de notes en écriture classique, etc. Le secrétaire a aussi pour tâche d'assurer la gestion du planning (agenda, déplacements, réunions, réservations, etc.). Il est diplômé en bureautique, disponible et capable de travailler en sous pression avec beaucoup de rigueur avec un sens d'organisation. En tant que caissier, il encaisse le paiement des élèves et recouvre les créances. Il se charge du règlement du paiement des salaires. Pour être qualifié, il doit être diplômé en Baccalauréat et en comptabilité au moins de deux ans puis il doit être aussi ouvert et de bonne mœurs

Le comptable est chargé de tenir les livres comptables et de vérifier et valider les pièces comptables. Il prépare aussi les états de paie et élabore les états financiers. Pour mener à bien sa mission il doit être diplômé en BTS comptabilité avec 5 ans d'expérience puis être à la fois rigoureux et disponible.

Titulaire d'un Diplôme BEPC, le gardien est doté de dynamisme et de disponibilité. Il doit aussi avoir effectué un Service militaire afin d'assurer à la sécurité des personnes et des biens du Centre et de contrôler des entrées et sorties.

La femme de ménage veille à la propreté de l'école et des locaux. Elle est disponible pour les tâches auxiliaires.

Section 2 : L'effectif du personnel

Nous avons vu précédemment les différents postes du Centre. Dans cette section, nous allons définir l'effectif nécessaire c'est-à-dire le nombre de personnel envisagé pour la réalisation du projet. Une politique d'évolution de l'effectif et de la carrière est prévue et ce, en fonction de l'augmentation du volume des activités et de la performance de travail des employés, laquelle sera appréciée chaque année par le supérieur hiérarchique et le dirigeant.

2.1. L'évolution de l'effectif du personnel

Le tableau suivant présente l'évolution en termes d'effectif du personnel travaillant à titre permanent dans le Centre :

Tableau n° 05 : Evolution de l'effectif du Personnel sur 5 ans

PERSONNEL	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Secrétaire	1	1	1	1	1
Comptable	1	1	1	1	1
Formateurs	5	5	6	8	8
Gardien	1	1	1	1	1
Femme de ménage	1	1	1	1	1
Total	9	9	10	12	12

Source : Auteur

Le Centre possède un effectif restreint pour sa première année de démarrage. Cela est dû à la limitation des charges au minimum pour éviter un déficit dans ses résultats de première année. Ce qui nous conduit à un salaire assez limité, mais néanmoins convenable pour des cadres formateurs tenant compte du contexte économique actuel. Nous avons alors émis un planning pour 5 ans d'exercice.

2.2. Les ressources humaines

Le tableau suivant définit les charges en matière de RH pour 2018, les prévisions pour les années à venir sont mises en annexes 4 tableau n°20.

Tableau n°06 : Synthèse des RH 2018

Inventaire des postes	salaire brut /mois	CNAPS 1%	OSTIE 1%	base imposable	IRSA 20%	Net à payer
Directeur général	1 000 000			1 000 000	200 000	800 000
Formateur 1	400 000	4 000	4 000	392 000	30 400	361 600
Formateur 2	400 000	4 000	4 000	392 000	30 400	361 600
Formateur 3	400 000	4 000	4 000	392 000	30 400	361 600
Formateur 4	400 000	4 000	4 000	392 000	30 400	361 600
Formateur 5	400 000	4 000	4 000	392 000	30 400	361 600
Comptable	350 000	3 500	3 500	343 000	20 600	322 400
Secrétaire	300 000	3 000	3 000	294 000	10 800	283 200
Gardien	180 000	1 800	1 800	176 400	2 000	174 400
Femme de ménage	100 000	1 000	1 000	98 000	2 000	96 000
TOTAL MENSUEL	3 930 000	29 300	29 300	3 871 400	387 400	3 484 000
TOTAL ANNUEL 2018	47 160 000	351 600	351 600	46 456 800	4 648 800	41 808 000

Source : Auteur

Hypothèses de calcul : barèmes applicables en 2017

Plafond cnaps = salaire brut de 616500 Ar

Cnaps 1% = 6165 Ar plafond

Base IRSA selon CGI : salaire mensuel <250 000 Ar => IRSA : 0 Ar ;

salaire mensuel > 250 000 Ar => IRSA : 20%

augmentation salaire brut tous les 2 ans : 5%

Un formateur est rémunéré à 15 625 Ariary/heure

Il effectue 32 heures par mois

Chaque personnel a sa propre qualité professionnelle (employeur ou dirigeant).

Le dirigeant n'est pas assujéti à l'IRSA selon le code de l'impôt en vigueur.

Le code de travail est aussi respecté dans l'établissement de la rémunération

Quant à l'effectif, il y a 5 formateurs, un comptable, un secrétaire, une femme de ménage, un gardien, un directeur.

Pour la première année, il n'existe pas d'augmentation de personnel. A partir de la troisième année le centre envisage de recruter un formateur puis à la quatrième et cinquième année deux de plus.

Les formateurs sont rémunérés en fonction de leur filière de formation et de leur qualification sauf à la première année, la rémunération est identique pour tous.

Section 3 : Planning d'exécution des missions

Le planning d'exécution permet de coordonner dans le temps et dans l'espace les différentes phases des missions. Il permet aussi d'identifier les moyens à mettre en œuvre à chaque étape de ces missions.

3-1 : Détermination de la durée des missions

La durée de chaque mission varie en fonction de leur nature. Leur exécution se fait en prenant compte de l'ampleur des travaux et de la demande. Chaque élève possède ses propres besoins et les prestations qui leur sont proposées doivent être à la hauteur de leurs attentes et réalisées dans un délai imparti. Chaque travail doit cependant être réalisé suivant une convention entre le Centre et les élèves. Le tableau ci-dessous montre la durée des missions de formation.

Tableau N°07 : Tableau des missions pour chaque type de formation



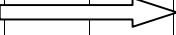

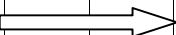
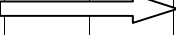
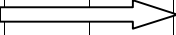





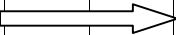
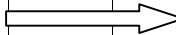
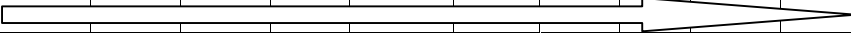
<i>Type de mission</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Durée d'exécution</i>
		<i>En heures</i>
Formation		
Formation en technique de restauration	Mensuel	32
Formation artisanale	Mensuel	32
Formation en agriculture	Mensuel	32
Formation en coupe et couture	Mensuel	32
Formation en ouvrage bois	Mensuel	32

Source : Auteur

Les missions sont confiées à des formateurs spécialisés. Pour la première année, le centre envisage cinq. On peut citer : formation en technique de restauration, formation artisanale, formation en agriculture, formation en coupe et couture, formation en ouvrage bois. Le délai d'exécution suit le rythme scolaire c'est-à-dire les formateurs effectuent une formation de 40heures de travail par semaine. Une formation dure 08 heures par semaine soit 32 heures tous les mois. Les informés effectuent le programme scolaire de dix mois de trente jours calendaires soit 2 mois de grandes vacances et 30 jours de petites vacances (noël et pâque).

Il appartient au dirigeant de définir les stratégies à suivre pour la bonne exécution des missions et de noter les rapports de chaque formateur pour orienter ses décisions et décider de la marche à suivre, sus en considération des attentes de l'élève. Le tableau suivant fait figurer le chronogramme des activités du Centre.

Tableau N°08: Chronogramme des activités

Etapas	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Etape .1 . CREATION DU CENTRE												
-détermination du capital et recherche de financement												
-recherche du local												
-démarches administratives												
-lancement de la société (brochure, prospection)												
Etape 2. RECRUTEMENT ET INSTALLATION DES BUREAUX												
-recrutement du personnel												
-aménagements et installations divers												
-acquisition des immobilisations												
Etape 3. FORMATION DU PERSONNEL												
-Mise en place de la structure d'organisation												
-Réunion et reporting												
-Formation												
Etape 4. MISSIONS												

Source :Auteur

Le chronogramme des activités indique les différentes étapes de la réalisation du projet. Quatre étapes ont été identifiées à savoir (i) la création du Centre, (ii) le recrutement et installation des bureaux, (iii) la formation du personnel et, (iv) les missions de formation. La première étape consiste en la recherche de financement pour financer le projet qui se situe au mois de janvier, les formalités administratives et la publicité.

En deuxième étape, qui dure deux mois, janvier à février, le recrutement du personnel et les installations des bureaux dominant tandis qu'en troisième étape, la formation de ce personnel sera entamée. La dernière étape concerne évidemment les missions de formations qui commence le mois de Mars jusqu'à Décembre.

3- 2 : Processus d'activité

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. Il existe trois processus : (i) les processus opérationnels qui représentent l'activité au cœur de métier de l'entreprise, de

l'élaboration à l'inscription/ livraison des services pour les élèves, (ii) les processus de support qui représentent l'activité de mise à disposition en interne des ressources nécessaires à la réalisation des processus opérationnels tels que les Achats de fournitures, RH, Comptabilité, etc., et (iii) les processus de pilotage qui représentent l'activité d'élaboration des informations internes permettant le pilotage de l'activité de l'entreprise.

3-3 : Description des tâches

Les tâches comprennent l'intégration des nouveaux membres du personnel (se mettre au courant du projet pédagogique, de l'organisation, des fonctions, des procédures, des règles de vie pour accueillir les nouveaux et les accompagner) ; les rotations du personnel, le retour de membres du personnel en congé, départs / retours des résidents ; l'animation de groupe crée une dynamique de groupe et une cohésion de groupe ; les relations aux familles ; la réunion de discussion ; les activités récréatives / occupationnelles ; l'inventaire des formations ; les suivies ; le plan de formation continue des élèves ; l'évaluation de la qualité de service et analyse de satisfaction ; l'absentéisme ; la préparation des outils d'évaluation ; les conduites de réunions d'équipe ; la planification (Durée, thème, durée, budget, financement, investissement).

3-4 : Mise en œuvre du plan de formation

Différentes actions en faveur de la formation des élèves peuvent être mises en œuvre dans le cadre du plan de formation. Le centre établit un emploi du temps fixe et en cas de dépassement de l'horaire de travail du formateur, celui-ci est pris en compte au titre d'heures supplémentaires des formateurs. Le cours de la première vague débute à 08 h et se termine à 12 h tandis que la deuxième débute à 14h et finit à 17h.

La conception de l'emploi du temps est particulièrement importante. Un emploi du temps est un outil évolutif en fonction de la programmation et des projets. C'est aussi un outil de communication entre formateurs/formateurs, élève/formateur, formateur/parents, un instrument de gestion de temps, un outil qui sert à planifier la semaine. En effet, c'est un outil de convergence des attentes institutionnelles (horaires des programmes), des contraintes locales liées à la vie du centre (occupation des salles, intervenants), des choix opérés dans le projet du centre (échanges de service, décloisonnement, intervenants.) et des choix pédagogiques du formateur (globalisation des heures selon les projets...).

L'affichage de l'emploi du temps est explicitement à la disposition de tous (visible, lisible et compréhensible). Le temps éducatifs consacré à l'accueil, à la pause, à la découverte, aux ateliers, aux activités en groupe, ...

Il y a deux catégories de centres de formation plus une troisième qui sont les centres de formation qui ont les deux activités (formation initiale ou alternance et formation continue). Si tous font de la formation, leur gestion est cependant très différente que ce soit dans l'organisation des stages, que ce soit dans les financements ou encore dans la facturation et les documents à produire.

Les deux types d'organismes doivent gérer des formateurs, des salles, du matériel, des stagiaires, des clients et éventuellement des payeurs. Les deux doivent facturer et les deux types de structure doivent élaborer le bilan pédagogique et financier des organismes dispensateur de formation professionnelle.

La formation initiale est définie comme ayant pour but de dispenser une formation générale de base, et de conférer des capacités et connaissances professionnelles, en vue de l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée. Elle prépare à l'entrée dans la vie professionnelle à tous les niveaux de qualification, et facilite l'accès à des formations ultérieures. Après une formation initiale, les diplômes délivrés sont de trois niveaux tels que le Certificat d'Aptitude Professionnelle, le Brevet de Technicien Professionnel, le Brevet de Technicien Supérieur. Il existe, par ailleurs, d'autres formations qui ne sont pas sanctionnées par un diplôme qu'on appelle communément formation non diplomate.

La formation continue a été définie comme ayant pour objet de consolider les connaissances générales et professionnelles acquises, de les développer et de les adapter à l'évolution de la technologie et des conditions de travail ; elle vise également à conférer d'autres compétences et qualifications professionnelles en vue de l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle, et à assurer la promotion sociale et professionnelle des travailleurs.

CONCLUSION PARTIELLE

L'étude technique et organisationnelle montre que le projet est pertinent et réalisable. Le marché existe malgré les faiblesses et les menaces. Pour mener à terme le projet et assurer la production, il faut disposer des moyens matériels et des ressources humaines nécessaires.

Ces ressources ne sont pas évaluer à la légère car elles constituent des frais pour la société. Le manque de moyens est un obstacle pour le bon déroulement du projet. Aucune activité ne doit être mobilisée ou suspendue car une perte de temps est une perte d'argent ou un manque à gagner. Le retard est à éviter.

Il n'est pas aisé de réaliser des dépenses considérables sans une autre étude au préalable. L'étude à préconiser est l'étude financière en premier chapitre. Cette dernière est accompagnée d'une évaluation financière qui sera le deuxième chapitre. Cette troisième partie fournit la durée du projet en analysant les recettes et les dépenses du projet puis elle diagnostique les conséquences du projet dans l'économie du pays.

Partie III :

Etude financière et évaluation du projet

L'étude financière, comme les autres étapes de la création d'entreprise, est un processus itératif qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent. Cette étude consiste à traduire, en termes financiers tous les éléments réunis et à vérifier la viabilité de votre projet. L'étude de faisabilité financière comprend l'évaluation des investissements du projet et les états financiers prévisionnels sur cinq ans.

L'évaluation du projet présente aussi les impacts au niveau social, économique et surtout les risques tant sur le plan financier qu'économique du projet. Il est nécessaire d'établir cette évaluation au niveau socio-économique car il peut y avoir des impacts négatifs entravant la viabilité du projet. Les risques sont aussi considérés comme des obstacles surtout quand ils prennent de l'ampleur.

Dans le premier chapitre, les grandes lignes des investissements et les grandes rubriques liées au financement vont être présentées. Et dans le second chapitre, des reconnaissances sur l'efficacité en terme financier du projet seront exposées.

Chapitre 1 : Etude financière

Après l'étude des caractéristiques du projet et la faisabilité technique et organisationnelle, l'étude financière entre en jeu. Elle constitue les investissements, les comptes de gestion et les états financiers prévisionnels. L'étude suit un ordre logique. Elle commence par l'établissement du budget de trésorerie puis par l'élaboration des comptes de charges et de produits, et enfin par l'établissement des états financiers prévisionnels. Ce chapitre n'est pas à négliger car le résultat du Centre et sa durée d'activité en dépendent. Le projet peut dégager un bénéfice ou engendrer une perte. La gestion financière est alors à prendre en considération.

Section 1 : Evaluation des investissements du projet

L'évaluation des investissements comprend l'évaluation du capital, l'évaluation du fond propre et l'évaluation des emprunts effectués par le centre pour financer les activités. Elle commence par l'établissement des comptes financiers regroupant les immobilisations, leurs coûts et leurs amortissements puis par l'élaboration des comptes de trésorerie regroupant les encaissements et les décaissements effectués par le centre.

1-1. Les comptes financiers

Les comptes financiers regroupent les diverses immobilisations du projet avec leurs coûts respectifs. Le projet a besoin de ressources humaines mais aussi de ressources matérielles et financières pour mener à bien un projet rentable. Les besoins en matériels doivent être acquis au démarrage et au cours du fonctionnement du centre. Les comptes financiers détaillent également les amortissements, la trésorerie et le financement du projet.

Les immobilisations acquises par le Centre

Les immobilisations sont les éléments corporels et incorporels destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. Ce sont donc des éléments qui ne se consomment pas par le premier usage.

Les Immobilisations incorporelles comprennent un seul article à savoir le logiciel SAGE

Les autres Immobilisations corporelles sont composées de mobiliers et de matériels.

Mobilier de bureau est constitué par les tables de bureau avec cloison de séparation les chaises de bureau, les chaises visiteur, la table de conférence avec 4 chaises, le bureau secrétaire, les tables-bancs, les armoires de rangement, les étagères de rangement formateur.

Matériels de bureau et informatiques comprennent les ordinateurs de bureau, le portable, l'imprimante Multifonction Laser CANON, la photocopieuse et la machine à reliure.

Les coûts des immobilisations

Le tableau suivant indique la date d'acquisition des immobilisations, leur nombre ainsi que les coûts respectifs compte tenu des consultations de prix des fournisseurs effectuées sur le marché. Leurs financements se font par compte courant du promoteur ou par emprunt.

Tableau N°09 : Coût des immobilisations

DESIGNATION	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	FINANCEMENT		
				APPORTS EN CC	EMPRUNT	FONDS PROPRES
Immobilisations incorporelles	1	6 000 000,00	6 000 000,00	6 000 000,00		
logiciel SAGE	1	6 000 000,00	6 000 000,00			
Immobilisations corporelles	240		44 000 000,00			
<i><u>Mobilier de bureau</u></i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	1	550 000,00	550 000,00			550 000,00
chaises de bureau	6	40 000,00	240 000,00			240 000,00
chaises visiteur	4	20 000,00	80 000,00			80 000,00
table de conférence avec 4 chaises	1	700 000,00	700 000,00			700 000,00
bureau secrétaire	1	70 000,00	70 000,00			70 000,00
armoires de rangement	2	150 000,00	300 000,00			300 000,00
Tables-bancs	200	80 000,00	16 000 000,00		16 000 000,00	
étagères de rangement formateur	2	25 000,00	50 000,00			50 000,00
<i>Sous-total</i>	<i>217</i>		<i>17 990 000,00</i>		<i>16 000 000,00</i>	<i>1 990 000,00</i>
<i><u>Matériels techniques</u></i>						
Ponceuse	2	1 600 000,00	3 200 000,00			3 200 000,00
Meuleuse	2	1 200 000,00	2 400 000,00			2 400 000,00
Scie circulaire	2	1 500 000,00	3 000 000,00			3 000 000,00
Scie manuelle	2	400 000,00	800 000,00			800 000,00
Outils (ustensiles de cuisine, bûches, pelles, marteau,...)	1	1 000 000,00	1 000 000,00			1 000 000,00
Machine à coudre	4	400 000,00	1 600 000,00			1 600 000,00
Cuisinière	3	250 000,00	750 000,00			750 000,00
Machine à bois (5 opérations)	1	8 000 000,00	8 000 000,00	8 000 000,00		
<i>Sous-total</i>	<i>17</i>		<i>20 750 000,00</i>	<i>8 000 000,00</i>	<i>-</i>	<i>12 750 000,00</i>
<i><u>Matériels de bureau et informatiques</u></i>						
Ordinateurs de bureau portables	1	2 000 000,00	2 000 000,00			2 000 000,00
Ordinateurs de bureau pc	2	700 000,00	1 400 000,00			1 400 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	1	800 000,00	800 000,00			800 000,00
Photocopieuse	1	1 000 000,00	1 000 000,00			1 000 000,00
Machine à reliure	1	60 000,00	60 000,00			60 000,00
<i>Sous-total</i>	<i>6</i>		<i>5 260 000,00</i>			<i>5 260 000,00</i>
TOTAL INVESTISSEMENTS	241		50 000 000,00	14 000 000,00	16 000 000,00	20 000 000,00

Source : Auteur

La date d'acquisition des immobilisations est le 01/01/2018. Ce tableau met en exergue la liste des immobilisations du projet. Cette liste représente l'investissement effectué par le Centre. L'investissement est composé d'apports en compte courant, de fonds propres et d'emprunt auprès des organismes financiers. Dans notre cas, l'emprunt se fait à la banque. On peut constater d'après ce tableau les moyens de financement du projet. Le total des investissements est évalué à 50 000 000 Ariary.

Le système d'amortissement

L'amortissement utilisé est linéaire et conduit à une charge constante sur la durée d'utilité des actifs du Centre. Il résulte de la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée selon ce plan d'amortissement en linéaire et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée.

Le tableau des amortissements est mis en annexe 3 tableau n°19 pour nous éclairer sur les chiffres.

Le besoin en fonds de roulement initial

Le besoin en fonds de roulement, est la clé d'une gestion saine. Il s'agit, en fait, de la somme de liquidités nécessaire pour faire tourner le Centre durant son démarrage, c'est-à-dire pour se procurer nos fournitures, rémunérer nos salariés, payer nos premiers mois de charges externes. En attendant d'être payé par nos clients, le fonds de roulement va couvrir le décalage de trésorerie entre les dépenses indispensables au fonctionnement du Centre ; qui doivent être anticipées ; et l'arrivée des recettes, soumises aux aléas des délais de règlement. La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Il est la part à une date donnée, des besoins ou emplois cycliques qui n'est pas financé par les ressources cycliques et non stables. Il doit être couvert au moins partiellement par des ressources stables (fonds de roulement). Les besoins en fonds de roulement sont essentiellement des besoins d'exploitation liés directement au cycle d'exploitation du Centre (production, échanges commerciaux). Il existe des besoins en fonds de roulement d'exploitation et des besoins en fonds de roulement hors exploitation. Les besoins en fonds de roulement d'exploitation sont les créances et les stocks tandis que les besoins en fonds de roulement hors exploitation sont les dettes fournisseurs à payer. Le tableau ci-après détaille les besoins en fonds de roulement initial.

Tableau N° 10 : Besoin en fonds de roulement initial

DESIGNATION	MENSUEL	FRI 3MOIS
ACHATS DE FOURNITURES		
Rames papier A4 (12000*3 rames*3)	36 000,00	108 000,00
Stylos couleurs (300*3 couleurs*6)	8 000,00	8 000,00
Encre couleur imprimante (70000*couleur et noir*2)		560 000,00
		676 000,00
CHARGES EXTERNES		
JIRAMA	100 000,00	300 000,00
Assurances	50 000,00	150 000,00
Téléphone	200 000,00	600 000,00
autres charges externes (déplacement, etc.)	500 000,00	1 500 000,00
		2 550 000,00
CHARGES DE PERSONNEL		
Frais de personnel	2 430 000,00	7 290 000,00
	TOTAL	10 516 000,00

Source : Auteur

Le besoin en fonds de roulement est estimé à 2 430 000 Ariary pour un mois et 10 516 000 Ariary pour un trimestre. Il est utile de l'évaluer pour trois mois dès le début pour faire fonctionner l'entreprise afin d'éviter la paralysie des activités.

Le budget de trésorerie

Le tableau de trésorerie met en exergue les recettes et les dépenses d'exploitation du Centre dans la réalisation de ses activités. Ce Tableau se trouve en annexe 7 tableau n°23.

D'abord, les recettes sont constituées par les recettes d'exploitation et les autres recettes. Les recettes d'exploitation dérivent des écolages des formés et des diverses activités rémunératrices organisées par le Centre comme les voyages d'études, les expositions, etc. Ainsi, en année d'ouverture, c'est-à-dire en 2018, les recettes proviennent principalement des écolages des 200 premiers élèves qui entrent en 1^{ère} année. En ajoutant à cela les recettes issues d'autres recettes marginales, elles atteignent au total 78 000 000 Ariary.

En 2019, elles augmentent de façon notable car à part les 200 premiers élèves qui montent en 2^{ème} Année, une autre vague de 200 élèves entrent au Centre formant la 2^{ème}

promotion. Au total, 400 formés constituent l'effectif du Centre. En effet, les recettes remontent à 197 150 000,00 Ariary soit une augmentation de 100%.

A partir de l'année 2020, les recettes trouvent le rythme normal et leurs valeurs sont presque identiques avec une légère hausse au fil des années. De 2020 à 2022, le taux d'augmentation est de 13%, ce qui est relativement faible.

En ce qui concerne les dépenses d'exploitation, elles sont constituées essentiellement par les fournitures et les matières premières nécessaires pour les séances pratiques des cinq filières. Toutefois, les salaires et les accessoires prennent une part importante dans les dépenses. En 2018, ces dernières s'élèvent à 64 375 200 Ariary. Puisque l'effectif augmente, les dépenses augmentent aussi. De 2018 au 2022, l'augmentation est de 100% environ soit presque 20% par an en moyenne.

Maintenant, si l'on parle des autres recettes, elles sont composées de trois rubriques : l'apport en capital, l'apport en compte courant du promoteur et les emprunts. Ce dernier élément est essentiel car le Centre ou le promoteur doit contracter un emprunt pour financer les achats en matériels pour les cinq filières. Ces matériels sont spécialisés et coûtent chers. En effet, pour pouvoir démarrer, le Centre emprunte 16 000 000 Ariary pour la 1^{ère} année.

L'apport en capital et l'apport en compte courant adoucissent les besoins en emprunts du Centre. En 2018, la somme des deux rubriques remonte à 34 000 000 Ariary. Ainsi, les recettes totalisent la somme de 50 000 000 Ariary. Elles sont présentes seulement pour la 1^{ère} année.

Compte tenu de tout cela, la trésorerie nette par année est en fonction croissante. En 2018, elle a pour valeur 15 868 000 Ariary et 72 869 775,30 Ariary pour l'année 2022. En 1^{ère} année, elle est faible car le Centre s'est investi pour pouvoir démarrer. Ceci explique la différence élevée entre la trésorerie nette d'exploitation de 2018 et 2019.

Mais de 2019 à 2022, le taux d'augmentation suit un rythme normal au fur et à mesure que le Centre fonctionne normalement. En effet, le taux d'augmentation est de 20%.

En conclusion, comme toute entreprise, le Centre rencontre de difficultés majeures au démarrage mais au fil des années la situation se redresse et il accuse des résultats encourageants. Les emprunts n'existent plus en 2^{ème} année et cela constitue un critère positif pour le Centre.

Les décaissements prévisionnels sont l'ensemble des charges engagées sur l'exercice et les échéances de paiement. Les fournitures, les assurances, le téléphone et autres charges externes subissent un décaissement immédiat sans oublier les investissements. La Jirama est décaissée le mois suivant tandis que les organismes sociaux sont décaissés le mois suivant le trimestre. Les charges du personnel sont aussi décaissables. Le tableau des décaissements prévisionnels est détaillé en annexe 8 tableau n°24. Les décaissements présentent le détail de charges prévisionnelles. Les décaissements diminuent en 2019 puis s'élève jusqu'en 2020.

Fournisseurs à payer n-1 : les paiements effectués concernent les règlements des fournisseurs de la période précédente. Ils sont généralement effectués dans le mois suivant de chaque période et sont résumés dans le tableau voir l'annexe 9 tableau n°25 : Détails paiement fournisseurs à n-1. L'électricité du JIRAMA HTVA décembre augmente de 21 500 Ariary de 2018 à 2020.

Diverses charges : les paiements des diverses charges se font soit au comptant (achats de fournitures), soit à chaque fin de mois (assurances, téléphonie par l'approvisionnement en cartes recharges) ou selon les échéances normales des dettes (IRSA le dix du mois suivant).

Investissements : Le Centre a décidé de payer intégralement toutes ses acquisitions dès la première année.

Le Centre estime que toutes les charges seront recouvrées par les produits d'une période. Par cette politique, il estime gagner des trésoreries positives à chaque fin d'année. Cette trésorerie est encore irrégulière pendant les 5 premières années, mais est largement saine pour assurer la bonne marche du cabinet.

Les encaissements prévisionnels mettent en exergue la situation de trésorerie de la période, obtenue par différence entre les recettes et les diverses dépenses. Le Centre, eu égard au volume des encaissements de son chiffre d'affaires à chaque mois, essaie de payer ses dépenses au plus tard à chaque fin de mois également. Le mode de paiement de chaque dépense est indiqué dans la colonne « échéance » du tableau des décaissements. Ces décaissements comprennent les fournisseurs du mois précédent, les charges normales d'exploitation, la paie du personnel, les divers fournisseurs sociaux et fiscaux, mais aussi les divers investissements. Le tableau des encaissements indique les Chiffres d'affaires Hors Taxes, prévus durant les 5 premiers exercices, pour chaque produit envisagé.

Les recettes de l'entreprise sont composées d'écolages d'un montant de 35 000 Ariary/élève/mois, de droit 40 000 Ariary/élève, de visites d'usine 2 fois par an 30 000

Ariary/élève, de sorties de promotion 35 000 Ariary/élève pour 300 places, de vitrines dont le montant varie selon le type de formation. La restauration apporte 200 000 Ariary, l'agriculture 500 000 Ariary, l'artisanale 300 000 Ariary, la coupe et couture 250 000 Ariary et les ouvrages bois 1 500 000 Ariary. En première année, le Centre reçoit 200 élèves puis en deuxième année l'effectif augmente de 100 %. La formation dure 2 années successives. Les encaissements prévisionnels constituent la trésorerie du Centre. Le tableau des encaissements prévisionnels se trouve en annexe 10 tableau n°26.

Le plan de financement

Le plan de financement, indique les besoins utiles au Centre pour sa première année de démarrage et nous propose leurs méthodes de financement. Le financement du projet se fait par apports de l'associé, par fonds propres, par emprunt et par chiffres d'affaires.

Tableau N°11: plan de financement (montants en ariary)

<i>Désignation</i>	<i>Acquis</i>	<i>A financer</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Besoins</i>			
<i>Investissements</i>	14 000 000,00	36 000 000,00	50 000 000,00
<i>Fonds de roulement</i>		15 016 000,00	15 016 000,00
<i>TOTAL DES BESOINS</i>	14 000 000,00	51 016 000,00	65 016 000,00
<i>Ressources</i>			
<i>apports de l'associé en num.</i>	14 000 000,00		14 000 000,00
<i>Fonds propre en numéraire</i>		20 000 000,00	20 000 000,00
<i>Emprunt</i>		16 000 000,00	16 000 000,00
<i>Chiffre d'affaires</i>		15 016 000,00	15 016 000,00
<i>TOTAL RESSOURCES</i>	14 000 000,00	51 016 000,00	65 016 000,00

Source : Auteur

Le fonds de roulement dégagé sert à financer le besoin en fonds de roulement engendré par l'activité courante, essentiellement par l'exercice BFRE. Le solde trouve son emploi en trésorerie positive. Le niveau en fonds de roulement dépend du secteur d'activité du centre et bien entendu de sa taille. Le fonds de roulement est la différence entre les capitaux permanents et les valeurs nettes immobilisées à long terme. Il est aussi la différence entre les ressources durables et les emplois stables. Les ressources totales sont considérables : 65 016 000,00 Ariary.

1.2. Les comptes de gestion

Les comptes de gestion compilent toutes les charges d'exploitation du cabinet nécessaires à chaque année, ainsi que les produits d'exploitation qui permettent normalement de couvrir les charges. La différence entre les produits et les charges constitue le résultat d'exploitation qui peut être déficitaire ou bénéficiaire selon le cas.

Les comptes de charges

Les comptes de charges sont constitués des achats consommés, des services extérieurs, des impôts taxes et des charges de personnel.

Les achats consommés par le Centre concernent les fournitures bureautiques tels que : les rames papier A4, les stylos couleurs, l'encre couleur imprimante.

Les services extérieurs concernent les charges suivantes : JIRAMA, Assurances, Téléphone et autres charges externes.

Les impôts et taxes : selon notre hypothèse de calcul, les charges de personnel augmente de 10% par an et les autres charges augmentent en moyenne de 5% par an. Les droits d'enregistrement et les taxes divers sont compris dans cette charge.

Les charges de personnel avec les détails sont classés dans la **partie II**, dont voici les charges y afférente : Frais de personnel, Charges sociales, OSTIE.

Le tableau récapitulatif des charges résume les charges qui correspondent aux dépenses ou autres causes de diminution de l'actif n'ayant pas comme contrepartie l'augmentation du patrimoine. Nous récapitulons dans le tableau suivant les principales charges annuelles. Le tableau montre les charges annuelles Hors Taxes suivant les hypothèses de calcul.

Tableau N°12 : Récapitulatif des charges

DESIGNATION	MONTANT				
	2018	2019	2020	2021	2022
ACHATS DE FOURNITURES					
	1 016 000,00	1 066 800,00	1 120 140,00	1 176 147,00	1 234 954,35
CHARGES EXTERNES					
	10 200 000,00	10 710 000,00	11 245 500,00	11 807 775,00	12 397 556,25
CHARGES DE PERSONNEL					
	53 488 800,00	53 488 800,00	56 163 240,00	56 163 240,00	58 971 402,00

Source : auteur

Les charges par nature groupe les comptes destinés à enregistrer dans l'exercice les charges par nature, y compris celles concernant les exercices antérieurs. Les charges d'exploitation comprennent les consommations de biens (fournitures), les charges externes et les charges de personnel. Parmi ces charges, les charges de personnel sont les plus lourdes par rapport aux charges externes et aux achats de fournitures.

Les comptes de produits

Les produits concernent les chiffres d'affaires annuels. Ces derniers sont les produits des activités ordinaires c'est-à-dire les encaissements sur le cours des activités normales. Ils sont constitués par l'écolage, le droit, les visites, les sorties de promotion et les vitrines. Ils sont le fruit, des prestations accomplies et des activités fournies dont voici les détails:

Tableau N°13: chiffres d'affaires prévisionnels annuels

ENCAISSEMENTS ANNUELS (en AR)	2018	2019	2020	2021	2022
total de CA HT	78 000 000,00	196 750 000,00	196 887 500,00	197 000 000,00	197 150 000,00
TVA collectée	15 600 000,00	39 350 000,00	39 377 500,00	39 400 000,00	39 430 000,00
CA TTC	93 600 000,00	236 100 000,00	236 265 000,00	236 400 000,00	236 580 000,00
ENCAISSEMENTS encaissements CA de la période : 100%	93 600 000,00	236 100 000,00	236 265 000,00	236 400 000,00	236 580 000,00

Source : Auteur

Le chiffre d'affaire est le montant de l'affaire réalisée par le Centre avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Elle correspond au montant total des ventes et aux productions vendues. Ce tableau montre les encaissements prévus pendant les 5 premiers exo du Centre. Le chiffre d'affaire du Centre ne cesse d'évoluer de 1% par an durant cinq ans. Les encaissements sont encaissés dans l'année même de l'exercice.

Section 2 : Les états financiers prévisionnels

Les états financiers prévisionnels du Centre sont constitués des éléments suivants :

- Le bilan d'ouverture annuel du Centre
- Les Bilans prévisionnels

- Le compte de résultat
- Les comptes de résultat prévisionnel pour 5 années d'exercice

2.1 Bilan d'ouverture du Centre :

A l'ouverture, les apports en capital, libérés en totalité, sont versés en banque jusqu'à décision d'acquérir des biens et de sortir les fonds nécessaires à son démarrage calculé pour 3 mois.

Le bilan est l'état des éléments actifs, des éléments passifs du patrimoine du Centre et de leur différence qui correspond aux capitaux propre. Le total des actifs correspond au total du passif. Il est estimé à 50 000 000 Ariary à l'année 0. La trésorerie constitue la banque dont la somme est de 50 000 000 Ariary. Le capital social est estimé à 20 000 000 Ariary, le compte courant à 14 000 000 Ariary et l'emprunt à 16 000 000 Ariary. Les autres éléments du bilan n'ont pas encore de valeur. Le tableau du bilan d'ouverture se trouve dans l'annexe 11 tableau n°27.

Bilan prévisionnel sur 5 ans

Le total des actifs correspond au total du passif. Il est estimé à 58 942 200,00 Ariary en 2018 et 176 692 400,00 Ariary en 2019. Le tableau bilan prévisionnel se trouve en annexe 12 tableau n°28. Le bilan montre la situation patrimoniale du cabinet sur 5 ans. Le Centre, grâce à sa politique de gestion de trésorerie, dégage des liquidités disponibles croissantes chaque année.

2.2 : Le compte de résultat prévisionnel par nature

Dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises, certaines entités peuvent avoir à établir des documents d'information financière et prévisionnelle parmi lesquels figure un compte de résultat prévisionnel. Nous présentons ici le compte de résultat prévisionnel. Le compte de résultat prévisionnel, établi annuellement, permet de dégager le résultat net, par le calcul de la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation. Le centre dégage un résultat net après impôts encore irrégulier. Il n'y a pas lieu de s'inquiéter sur cette situation car il assoit encore sa stabilité et essaie de percer le marché de façon progressive et lente mais sûre. Le résultat doit être positif pour que le Centre continue son exploitation. Le compte de résultat prévisionnel dans le tableau ci-après est calculé sur 5 ans.

Tableau N°14 : Compte de résultat

RUBRIQUE	Note	2018 au 31/12/2018	Montant au 31/12/2019	Montant au 31/12/2020	Montant au 31/12/2021	Montant au 31/12/2022
Chiffre d'affaires		78 000 000,00	196 750 000,00	196 887 500,00	197 000 000,00	197 150 000,00
Production stockée						
Production immobilisée						
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		78 000 000,00	196 750 000,00	196 887 500,00	197 000 000,00	197 150 000,00
Achats consommés		1 016 000,00	1 066 800,00	1 120 140,00	1 176 147,00	1 234 954,35
Services extérieurs et autres consommations		10 200 000,00	10 710 000,00	11 245 500,00	11 807 775,00	12 397 556,25
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		11 216 000,00	11 776 800,00	12 365 640,00	12 983 922,00	13 632 510,60
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		66 784 000,00	184 973 200,00	184 521 860,00	184 016 078,00	183 517 489,40

Suite du tableau N°14 : Compte de résultat

Charges de personnel		46 456 800,00	54 100 800,00	62 692 320,00	62 692 320,00	51 993 900,00
Charges sociales		6 328 800,00	6 328 800,00	6 645 240,00	6 645 240,00	75 628 320,00
Impôts, taxes et versements assimilés						
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		13 998 400,00	124 543 600,00	115 184 300,00	114 678 518,00	55 895 269,40
Autres produits opérationnels						
Autres charges opérationnelles						
Dotations aux amortissements, aux provisions pertes de valeur		6 925 800,00	6 925 800,00	6 926 400,00	4 926 000,00	4 926 000,00
Reprise sur provisions						
V - RESULTAT OPERATIONNEL		7 072 600,00	117 617 800,00	108 257 900,00	109 752 518,00	50 969 269,40
Produits financiers						
Charges financières						
VI - RESULTAT FINANCIER						
VII - RESULTAT AVANT IMPOT (V +VI)		7 072 600,00	117 617 800,00	108 257 900,00	109 752 518,00	50 969 269,40
Impôts exigibles sur résultats			23 523 560,00	21 651 580,00	21 950 503,60	10 193 853,88
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		78 000 000,00	196 750 000,00	196 887 500,00	197 000 000,00	197 150 000,00
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		70 927 400,00	102 655 760,00	110 281 180,00	109 197 985,60	156 374 584,48
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 072 600,00	94 094 240,00	86 606 320,00	87 802 014,40	40 775 415,52
Elements extraordinaires (Produits)						
Eléments extraordinaires (Charges)						
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 072 600,00	94 094 240,00	86 606 320,00	87 802 014,40	40 775 415,52

Source : Auteur

La première année d'exploitation dégage un résultat positif de 7 072 600,00 Ariary à cause de l'exonération d'impôt sur les bénéfices à cette période. D'ailleurs, à la 5e année, ce résultat passe déjà à 40 775 415,52 Ariary, preuve de la forte rentabilité du centre.

Chapitre 2 : L'évaluation du projet

Le but de l'évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter un jugement. Les évaluations du projet comprennent l'évaluation financière suivant les critères prédéfinis et l'évaluation financière suivant les outils bien déterminés. Elles mesurent la pertinence, l'efficacité, la viabilité, l'impact du projet et elles permettent également de définir la rentabilité du projet et le délai de récupération des capitaux. Cette étape va permettre aussi de mesurer la viabilité du projet, ainsi que sa pérennité sur le long terme. Le plan de financement aidera à déterminer les ressources pour mettre en place l'idée, et les prévisions financières permettront d'anticiper les coûts et les recettes nécessaires à la rentabilité financière de la structure..

Section 1 : L'évaluation financière

Le projet est viable et durable. La durée prévisionnelle du projet est fixée à 5 ans. Il contribue grandement au développement social en formant des citoyens responsables et au développement économique en formant des professionnels. L'évaluation financière est vue sous deux angles à savoir l'évaluation financière suivant les critères d'évaluation et l'évaluation financière suivant les outils d'évaluation.

1.1. L'évaluation financière suivant les critères d'évaluation

Le jugement porté au projet s'articule autour d'une palette de critères qui font référence dans le domaine du développement. Les critères d'évaluation d'un projet dépendent de plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes. Les critères d'évaluation sont appliqués ici pour analyser le projet, à savoir : la Pertinence, l'Efficacité, l'Efficience, l'Impact et la Viabilité.

La pertinence

Le gaspillage considérable représenté par les échecs de projets sous des formes diverses, nous incombe à une réflexion sur les méthodes de la mesure de la fiabilité ex ante des projets. La pertinence contiendra donc la fiabilité ainsi il incombe d'étudier les conditions et les moyens de maximiser la pertinence ex ante du projet. L'adéquation du projet à son

environnement mesurera sa pertinence. La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle peut être définie comme sa capacité à réaliser les objectifs qui lui sont assignés. Mesurer la pertinence revient à mesurer ses risques de défaillance. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet.

L'efficacité

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

L'efficience

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit porter sur la gestion du temps et du budget. La question que pose le critère d'efficience est « le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ? ». Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

L'impact

L'évaluation sociale permet de mesurer les impacts ou effets des projets sur la communauté. L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure du être aussi bien quantitative que qualitative.

La durabilité (ou encore pérennité, viabilité)

Vérifier la viabilité "probable" d'un projet avant de le lancer, telle est la mission de ce cinquième critère. De belles idées, intéressantes et motivantes, peuvent ne jamais se réaliser faute de ne pas mesurer la viabilité. La durabilité, vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se

poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes.

1.2. L'évaluation financière suivant les outils d'évaluation

L'évaluation de l'entreprise est pratiquée à de multiples occasions ainsi bien dans le cadre de la vie propre du Centre (achats/vente) que pour des actionnaires (déclarations d'impôt, successions). Par ailleurs, l'objectif de toute entreprise devant être la richesse du fondateur et de ses actionnaires, le dirigeant est amené à prendre des décisions. Ces décisions doivent être bonnes et construites sur des bases solides avec des données chiffrées. Le calcul est fait par l'utilisation des agrégats financiers. Le projet doit être faisable et calculable.

Les méthodes d'évaluation sont multiples et en constante évolution. Elles présentent toutes des avantages et des inconvénients et il est rare de ne faire appel qu'à l'une d'entre elles, l'évaluation finale se situant généralement à l'intérieur des valeurs obtenues par des méthodes différentes. Toutes les méthodes s'appuient soit sur des données historiques, soit sur des données prévisionnelles, soit sur une combinaison des deux, ce qui paraît le plus raisonnable, car si le passé n'est pas toujours une garantie de l'avenir, des prévisions qui ne s'appuieraient pas sur des données historiques seraient bien téméraires.

Les outils d'évaluation sont nombreux. Pour notre gouverne, nous avons choisi les évaluations de notre Centre selon la valeur actualisée nette, la détermination du Taux de Rentabilité Interne (TRI), la détermination de l'indice de profitabilité (IP), le délai de récupération des capitaux investis (DRCI).

1.3. Les agrégats financiers

Les agrégats financiers sont des valeurs mesurables permettant de calculer la Valeur actuelle nette, le Taux de rentabilité interne, l'Indice de profitabilité et le Délai de récupération des capitaux investis. Ces agrégats sont utiles pour évaluer un projet afin d'éviter une perte considérable. Les agrégats financiers sont des outils d'évaluation de projet.

La Valeur Actuelle Nette est l'actualisation de recettes et de dépenses futures (flux net de trésorerie actualisé ou discount cash-flow) qui mesure la rentabilité future d'un investissement ou de comparer deux ou plusieurs projets d'investissement. Le tableau suivant montre le calcul de la VAN du projet. Le tableau de la VAN est calculé comme suit :

Tableau N°15 : Valeur actuelle nette (VAN)

DAP : Dotation aux Amortissements et Provisions

CAF : Capacité d'Autofinancement

n : durée d'actualisation estimée à 5 ans

i : taux d'actualisation

<i>Année</i>	<i>Investissement (I₀)</i>	<i>Bénéfice net</i>	<i>DAP</i>	<i>CAF</i>	<i>t</i>	$(1+i)^{-n}$	$CAF \cdot (1+i)^{-n}$	<i>CAF Cumulé</i>	<i>VAN</i>
2018	50 000 000,00	7 072 600,00	6 925 800,00	13 998 400,00	1	0,8475	11 863 050,85	11 863 050,85	38 136 949,15
2019	50 000 000,00	94 094 240,00	6 925 800,00	101 020 040,00	2	0,7182	72 551 019,82	84 414 070,67	34 414 070,67
2020	50 000 000,00	86 606 320,00	6 926 400,00	93 532 720,00	3	0,6086	56 926 901,00	141 340 971,67	91 340 971,67
2021	50 000 000,00	87 802 014,40	4 926 000,00	92 728 014,40	4	0,5158	47 828 078,24	189 169 049,91	139 169 049,91
2022	50 000 000,00	40 775 415,52	4 926 000,00	45 701 415,52	5	0,4371	19 976 509,92	209 145 559,83	159 145 559,83
				346 980 589,92	5			VAN Moyenne	31 829 111,97

Source : Auteur

La VAN d'un projet est la somme des flux nets positifs et négatifs actualisés. La Valeur nette actuelle est positive c'est-à-dire que le projet de création du Centre de formation est rentable. Les investissements créent de la valeur. Elle est estimée en moyenne à 31 829 111,97 Ariary.

Le Taux de Rentabilité Interne ou taux de rendement (TRI) :

Le taux interne de rentabilité, c'est le taux pour lequel, la VAN est nulle. La rentabilité est l'aptitude des capitaux à produire un résultat. Le taux de rentabilité est le pourcentage ou l'indice de rentabilité des capitaux investis à réaliser un résultat positif. Le tableau suivant montre le TRI, l'i et l'IR du projet.

Tableau N°16 : TRI

<i>Année</i>	<i>Investissement (I₀)</i>	<i>Bénéfice net</i>	<i>DAP</i>	<i>CAF</i>	<i>t</i>	<i>1/(1+i)ⁿ</i>	<i>1/(1+i)ⁿ</i>
						18%	20%
2018	50 000 000,00	7 072 600,00	6 925 800,00	13 998 400,00	1	0,8475	0,8333
2019	50 000 000,00	94 094 240,00	6 925 800,00	101 020 040,00	2	0,7182	0,6944
2020	50 000 000,00	86 606 320,00	6 926 400,00	93 532 720,00	3	0,6086	0,5787
2021	50 000 000,00	87 802 014,40	4 926 000,00	92 728 014,40	4	0,5158	0,4823
2022	50 000 000,00	40 775 415,52	4 926 000,00	45 701 415,52	5	0,4371	0,4019

<i>Valeur actuelle</i>		<i>Valeur actuelle cumulé</i>		<i>VAN</i>	
18%	20%	18%	20%	T_m= 18	T_M=20
11 863 050,85	11 665 333,33	11 863 050,85	11 665 333,33	- 38 136 949,15	- 38 334 666,67
72 551 019,82	70 152 805,56	84 414 070,67	81 818 138,89	34 414 070,67	31 818 138,89
56 926 901,00	54 127 731,48	141 340 971,67	135 945 870,37	91 340 971,67	85 945 870,37
47 828 078,24	44 718 371,14	189 169 049,91	180 664 241,51	139 169 049,91	130 664 241,51
19 976 509,92	18 366 373,91	209 145 559,83	199 030 615,42	159 145 559,83	149 030 615,42

<i>TRI</i>	19,41%
<i>i</i>	18,00
<i>IR</i>	0,66

Source : Auteur

i : taux d'actualisation

IR : indice de rentabilité

Le taux de rentabilité du projet est de 19, 41%. D'après ce résultat, ce projet de création du Centre de formation est rentable. Le taux interne de rentabilité doit être le plus élevé possible si l'on a deux projets à comparer.

L'indice de profitabilité (IP) :

L'indice de profitabilité (IP) est un flux de trésorerie (cash flows) et le capital investi. Il s'agit en d'autres termes du rapport entre la valeur actuelle des cash flows futurs et le capital investi. C'est également un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité d'un investissement. Il est très utilisé dans le choix d'un investissement. En d'autres termes, l'indice de profitabilité est égal au rapport entre la valeur présente des flux de trésorerie futurs et le montant investi dans un projet.

Tableau N°17 : Indice de profitabilité (IP)

<i>Année</i>	<i>Investissement (I₀)</i>	<i>Bénéfice net</i>	<i>DAP</i>	<i>CAF</i>	<i>CAF Actualisé</i>	<i>CAF Actualisé cumulé</i>	VAN
2018	50 000 000,00	7 072 600,00	6 925 800,00	13 998 400,00	11 863 050,85	11 863 050,85	- 38 136 949,15
2019	50 000 000,00	94 094 240,00	6 925 800,00	101 020 040,00	72 551 019,82	84 414 070,67	34 414 070,67
2020	50 000 000,00	86 606 320,00	6 926 400,00	93 532 720,00	56 926 901,00	141 340 971,67	91 340 971,67
2021	50 000 000,00	87 802 014,40	4 926 000,00	92 728 014,40	47 828 078,24	189 169 049,91	139 169 049,91
2022	50 000 000,00	40 775 415,52	4 926 000,00	45 701 415,52	19 976 509,92	209 145 559,83	159 145 559,83
VAN Moyenne							31 829 111,97
Investissement (I ₀)							50 000 000,00
IP= 1+ (VAN Moyenne/I ₀)							1,6366

Source : Auteur

L'IP est de 1,6366. L'indicateur permet de mesurer la rentabilité du capital investi par le Centre c'est-à-dire la somme de l'investissement 50 000 000 Ariary sera multipliée par 1,6366. D'où la somme de 50 000 000 Ariary investie permettra de gagner 81 830 000 Ariary en retour.

Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI)

Dans la plupart des cas, ce délai se calcul sur des flux non actualisés. Le DRCI est le temps nécessaire pour récupérer les capitaux qui ont été nécessaires au démarrage du projet. Lorsqu'on compare deux projets on prend celui qui a le délai de récupération le plus rapide. Il est un indicateur à privilégier lorsque l'objectif premier de l'entreprise est de limiter le risque.

La formule est $IP = (VAN+I) / I$

Tableau N°18 : DRCI

<i>Année</i>	<i>Investissement (Io)</i>	<i>Bénéfice net</i>	<i>DAP</i>	<i>CAF</i>	<i>t</i>	<i>CAF moyenne = dCAF/t</i>	<i>Durée de R (ans)</i>	<i>Mois</i>	<i>Mois jours</i>
2018	50 000 000,00	7 072 600,00	6 925 800,00	13 998 400,00	1	346 980 589,92	0,14	1,73	1 mois 31 jours
2019	50 000 000,00	94 094 240,00	6 925 800,00	101 020 040,00	2	173 490 294,96	0,29	3,46	3 mois 30 jours
2020	50 000 000,00	86 606 320,00	6 926 400,00	93 532 720,00	3	115 660 196,64	0,43	5,19	5 mois 10 jours
2021	50 000 000,00	87 802 014,40	4 926 000,00	92 728 014,40	4	86 745 147,48	0,58	6,92	5 mois 26 jours
2022	50 000 000,00	40 775 415,52	4 926 000,00	45 701 415,52	5	69 396 117,98	0,72	8,65	7 mois 27 jours
			Total CAF	346 980 589,92	5				
			CAF Moyenne	34 698 058,99					
			(Io)	50 000 000,00					
			DRCI	1,4410					
				1 an 1 mois					

Source : Auteur

Io : Investissement initial

Le délai de retour des capitaux est estimé à 1 an plus 1 mois. C'est l'indice de rentabilité le plus élevé qui est à privilégier si on recherche une rentabilité maximale. Il évite le problème du choix du taux d'actualisation.

Section 2 : Les Risques, les impacts et les propositions:

Les risques, les impacts et les propositions sont à étudier dans l'évaluation du projet. Les risques sont les éventuels obstacles d'échecs du projet. L'analyse des risques est une étape essentielle de la gestion des projets innovants. Possibilité que le projet ne s'exécute pas selon les prévisions. Il faut gérer et prévenir les risques d'où le management des risques. Les impacts sont les effets de la création du projet de formation sur divers plans. Ces effets peuvent être négatifs ou positifs. L'on peut minimiser les impacts par la détermination à priori de ces éventuels effets puis d'en anticiper les solutions relatives au préalable. Les propositions sont les recommandations destinées aux initiateurs de projet. Elles définissent les actions préalables et les attitudes à avoir avant l'engagement du projet.

2.1. Les risques :

Les obstacles identifiables dans la réussite de ce projet et la viabilité de ses résultats, demeurent dans la rapidité ou non des procédures financières. Une lenteur dans la mise en œuvre du budget ralentit les résultats et décourage la cible.

Par conséquent, une certaine autonomie financière avec une mise à disposition suffisante et en temps réel de logistiques et moyens de fonctionnement, permettra une plus grande rapidité dans la production de succès de ce projet et surtout de son impact sur les populations. Ceci sera toutefois accompagné par un contrôle rigoureux.

En outre, la population jeune augmente ainsi que le nombre des marchés chaque année.

Aujourd'hui, la formation est en marche. Le marché est large et l'impact de nos actions sur les plans national et régional est réel.

Le soutien des institutions et des organismes nationaux et internationaux sur les trois premières années du projet est capital et devrait nous permettre de poser les bases solides de ce projet en nous permettant d'accroître notre auto-financement au fil des années et nouer de nouveaux partenariats.

2.2. Les impacts du projet

Cette section fait ressortir l'impact du projet sur le plan national. Il en est de même des recommandations formulées à l'endroit des investisseurs souhaitant intervenir dans le secteur de la formation. Alors, il sera exposé dans cette section en premier lieu les impacts économiques, ensuite, les impacts sociaux et, enfin, les impacts sur la zone où le projet est implanté.

Impacts économiques

A partir de l'analyse économique simplifiée, il s'agit de montrer la contribution du projet dans l'économie nationale. Chaque année, quatre cent personnes bénéficient d'une formation de qualité qui leur permet de se verser dans le monde du travail. En effet, le secteur primaire et secondaire, moteur de développement économique des pays comme le nôtre, jouit pleinement de la qualité des techniciens qui vont travailler dans les ateliers de construction, dans les usines. Pour le secteur tertiaire comme la restauration et la coupe et couture, le niveau et la labellisation de « made in Madagascar » attirent beaucoup de clients.

En conséquence, les revenus des ménages augmentent ainsi que le pouvoir d'achat. Ces deux facteurs vont améliorer le PIB par habitant et diminuer l'indice de pauvreté. Une partie des objectifs de développement définis par l'ONU sera atteinte. La Valeur Ajoutée créée est assez importante durant les cinq années de son activité. Cela constitue une contribution assez considérable au développement de l'activité économique du pays.

Impacts sociaux

D'emblée, la pensée revient tout de suite au critère « chômage ». En effet, ce facteur social qui s'est amplifié depuis quelques années avec la crise de 2009 est facteur de blocage du développement. Avec le progrès que le Centre va connaître, il va sans dire que ce fléau va diminuer d'intensité. La courbe du chômage aura tendance à décroître.

L'existence du Centre sera alors un rempart pour lutter contre le chômage. Les investisseurs n'hésitent plus à venir car la main d'œuvre est de haute qualité et, à Madagascar, cette main d'œuvre est encore la moins chère du monde.

Impact du projet dans la zone d'influence

Il est évident que la zone d'influence du projet sera Antsirabe. Ce dernier est une zone fertile d'où favorable à l'agriculture et à la restauration. Dans l'Est d'Antsirabe, plus exactement à Tsarahonenana Sahanivotry, les bois pour les ouvrages bois sont abondants.

Le secteur agroalimentaire sera favorisé et entraîne d'autres activités qui renforceront le développement de la zone.

2.3. Propositions

Les Propositions s'adressent en premier lieu à toute personne désireuse d'investir dans le secteur de la formation privée et aux secteurs privés qui ont l'obligation de garantir une bonne formation pour tous.

Propositions aux promoteurs

La réussite de ce projet est la prise en compte de trois facteurs essentiels : une bonne étude de faisabilité, s'entourer de professionnels dans ce secteur et être un bon manager.

L'étude de faisabilité est primordiale pour réaliser le projet. Elle est un outil indispensable dans la prise de décision. Avant de se lancer dans un projet, il faut vérifier la faisabilité par les études spécifiques et complémentaires. Cette phase permet de mesurer la réussite, les risques, les avantages de ce secteur. Grâce aux résultats obtenus, le promoteur pourra prendre une décision sur la suite à donner aux projets.

Le Centre est faisable car le matériel et les infrastructures existent à prix acceptables, l'adhésion des populations est acquise, les compétences existent et les ressources humaines sont disponibles et motivées, le site existe et les autorisations de l'exploiter ont déjà été délivrées.

A l'issu des enquêtes, nous avons remarqué que ce secteur est rempli de propriétaires véreux. Ce sont des commerçants, des politiciens qui ne connaissent pas bien le secteur de la formation et le management de projet. Ces personnes ne sont motivées que par la recherche de profit car la qualité du personnel et des locaux ne sont pas un souci pour eux. La conséquence est la prolifération des formations privées hors normes. Ainsi le promoteur doit avoir un personnel répondant aux exigences de leur poste et de formateurs qualifiés. En retour, il doit s'acquitter de ses engagements pour faire naître la motivation.

L'application des règles du management est un autre clé de succès. Une bonne partie des autres formations n'appliquent pas les règles de gestion d'une organisation. C'est pourquoi elles trouvent des problèmes pour faire face à leurs engagements. Le promoteur doit être compétent en management et être un bon leader pour être performant dans de sa mission.

Propositions aux autorités publiques

D'après le résultat de l'étude, il est clair que le projet va apporter à l'Etat sur les recettes, qui constitueront des entrées des fonds dans les caisses de l'Etat. Le Centre paye l'impôt sur le revenu. Ceci peut améliorer les finances publiques. Sur le plan emploi, le projet est une lutte contre le chômage, car il va recruter diverses personnes encore sans emplois qui seront des charges moins pour l'Etat. Pour ces raisons, l'Etat doit inciter ce genre d'initiative car elles lui sont d'un apport crucial pour l'atteinte de ses objectifs et ceux des OMD d'autant plus que les marchés augmentent avec la population.

Ainsi pour réussir, l'Etat doit renforcer rapidement le processus d'octroi des autorisations d'ouverture de cellules de formation et exercer un contrôle strict et régulier au niveau de ces cellules privées pour qu'elles soient cohérentes avec ses intérêts.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette dernière partie de l'ouvrage montre les possibilités de croissance de l'entreprise. Des différents indicateurs ont été utilisés pour déterminer le rendement du projet. La Valeur nette actuelle est positive c'est-à-dire que le projet de création du Centre de formation est rentable. Les investissements créent de la valeur. Elle est estimée en moyenne à 31 829 111,97 Ariary. Le taux de rentabilité du projet est de 19, 41%. Il indique le taux maximum d'intérêt que le projet peut supporter. Cet indicateur permet de mesurer la rentabilité d'un investissement. L'indice de profit est de 1,6366. La somme de 50 000 000 Ariary investie permettra de gagner 81 830 000 Ariary en retour. Le DRCI est le temps nécessaire pour récupérer les capitaux. Ces derniers seront récupérés après un an et un mois.

Les besoins en fond de roulement seront financés par le chiffre d'affaire après les trois premier mois de l'exercice. Le fond de roulement de base pour le financement du projet est pour notre cas un emprunt bancaire pour l'investissement en immobilisation tandis que le fond de roulement, nous comptons engager des fonds propres pour la majorité des capitaux, et ouvrir le capital pour le reste du fond de roulement à financer.

-

CONCLUSION GENERALE

Ce travail est une occasion de mettre en pratique nos connaissances en matière de montage de projet à travers un cas concret d'étude de faisabilité d'un Centre de formation de métiers.

Pour atteindre cet objectif nous avons procédé en deux étapes :

D'abord une première étape consacrée aux aspects théoriques de la pratique managériale en matière de conception de projet. En fait c'est une revue de littérature qui a permis de revoir les notions essentielles en gestion de projet (la définition du mot projet aux différentes étapes de la phase de préparation en passant par le cycle de vie d'un projet), de définir les concepts liés au secteur de la formation et de proposer une méthodologie pour notre étude.

Enfin une deuxième étape présentant les résultats de l'étude. Elle est une application de la démarche de conception de projet à travers un cas pratique de la création d'un Centre à Antsirabe. Au cours de cette mise en œuvre de la théorie, nous nous sommes rendus sur le terrain afin de recueillir des informations sur le secteur de la formation et sur la population locale. Ceci a permis de faire toutes les études (étude de marché, étude technique, étude financière, étude organisationnelle, étude sociale, étude économique et environnementale) nécessaire à la faisabilité de notre projet. Cette partie a aussi permis de vérifier la rentabilité du projet. Les résultats obtenus et les mesures de rentabilité ont montré que le projet est rentable et viable économiquement.

La réalisation de cette étude repose sur l'analyse de la documentation existante (textes législatifs et réglementaires, études, rapports, statistiques) et des enquêtes effectuées auprès des acteurs (responsables d'entreprises, chefs d'établissements de formation et formateurs et les Centres de formation qui se spécialisent pour alimenter le monde informel du travail).

La Société a développé un projet de formation de couture, d'agriculture, de technique de restauration, d'œuvre en bois et artisanale destiné à donner une formation professionnelle à des jeunes sortis du système scolaire du fait de leur échec au Baccalauréat.

Ce secteur constitue inéluctablement aujourd'hui une priorité pour notre pays, mais les pouvoirs publics connaissent une pression plus pressante en matière de demande de formation. Ce surpeuplement de Centre de formation est généralisé dans la banlieue d'Antananarivo.

Madagascar a été parmi les pays africain à connaître la transition démographique. Cependant la population active continue à augmenter et le pays connaît, des problèmes d'emploi et d'insertion des diplômés.

La présente étude a pour but de fournir des informations pertinentes permettant une analyse la plus exhaustive possible sur les objectifs, le fonctionnement et l'apport du système

de la Formation Professionnelle à Madagascar. L'approche formation /emploi a été adoptée durant la collecte de ces informations. Notre souci est d'essayer de présenter dans ce document la contribution du Centre dans la recherche des solutions pour une meilleure insertion socioprofessionnelle des formés et l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du monde professionnel. Il ne faut pas considérer le marché du travail comme étant seulement le secteur moderne mais aussi les PME-PMI et les petits métiers de base qui composent le secteur informel.

Cela montre que les besoins d'investissement généralisé sont encore persistants et sont appelés à augmenter dans l'avenir.

Dans ce contexte à la fois de retard dans l'atteinte des objectifs et de crises cycliques du Centre de formation, ce secteur doit d'avantage jouer pleinement son rôle dans la politique éducative du pays.

Dès lors, il apparaît urgent de répondre, avec pertinence, à l'exigence d'une formation de qualité, pour que les malgaches puissent avoir de réelles chances de répondre aux nombreux défis qui l'interpellent pour son développement financier, économique et social, etc.

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées, réalisables grâce à des ressources dans un délai limité pour l'atteinte d'un objectif précis. Ainsi avant de le réaliser il est indispensable de faire une étude préalable afin de décider de sa mise en œuvre ou non. C'est pourquoi l'étude de la faisabilité constitue une phase clé dans le cycle de vie d'un projet de création de Centre de formation privé pour les jeunes n'ayant pas eu leur baccalauréat. Car les résultats obtenus ont montré une relation étroite entre l'étude de faisabilité et la rentabilité du projet. Ainsi grâce à cette étude préalable, nous avons pu montrer que le projet est rentable et présente un intérêt certain pour le développement de la formation à Madagascar.

Une fois que la rentabilité du projet est prouvée, l'étape suivante est la recherche de financement pour sa mise en œuvre. C'est à ce moment que l'étude de la faisabilité s'avère décisive. Si elle est concluante, le projet a plus de chance de convaincre les investisseurs. Mais si la conception du projet est bâclée, il lui est quasiment impossible de trouver un financement.

A partir de ce constat, tout promoteur, qu'il s'agit d'un particulier ou d'un Etat doit s'assurer de la faisabilité du projet avant de s'y engager. Cela permet d'éviter les gaspillages de ressources et les pertes du temps qui surviennent pendant la réalisation de projets mal conçus.

Ainsi pour que le projet contribue efficacement dans le secteur de l'information, l'Etat doit appuyer et promouvoir des projets rentables conçus de la même façon que le nôtre. Car c'est un moyen permettant à la formation privée de jouer pleinement son rôle et de participer

à la poursuite à l'émergence de Madagascar et des OMD. L'évaluation financière du projet a permis de révéler les avantages économique et social du projet dans le pays. L'économie malgache a grand besoin de ce type de formation.

A une époque, la scolarité n'était pas obligatoire, les taux de déperdition étaient très élevés dans les différents cycles scolaires, tout en excluant un nombre important de jeunes sans qualification. Au même moment, la formation professionnelle était une « voie de garage » réservée aux jeunes en difficultés exclus du système scolaire et gérée par le ministère des affaires sociales. Les diplômes délivrés par les Centres de formation relevant de ce dernier n'étaient reconnus ni par le ministère de tutelle ni par les employeurs. Ainsi, on assistait à la coexistence de deux systèmes, l'un géré par le ministère de l'éducation nationale et l'autre par le ministère des affaires sociales.

La réforme est importante. Les résultats n'ont pas tardé à suivre puisque le nombre de diplômés a connu une évolution sans précédent.

Cependant, malgré ces progrès remarquables, la formation professionnelle continue à souffrir de maux et de lacunes qui perdurent : manque d'interactions et de passerelles entre le système de formation générale et celui de la formation professionnelle, incapacité du système à anticiper les évolutions futures des métiers et les besoins de l'économie, persistance de l'image négative de la formation professionnelle auprès du grand public et des entreprises... D'où l'importance du rôle de l'Etat pour corriger ces dysfonctionnements et encourager les élèves à choisir la voie de la formation professionnelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages généraux

1. CHIROUZE Yves, « Le Marketing I », Edition CHOUTARD ET ASSOCIES 1987, 276 pages
2. MYKITA P., MOLLET M., « Analyse comptable et gestion prévisionnelle », Edition FOUCHER, 2001, 238 pages
3. VALLET Jules, « Techniques d'analyse du projet », édition DUNOD 1995, 285 pages
4. LANGLOIS Georges, Gestion financière, édition Dalloz, Paris, 1995, 422 pages
5. BARNETO P « L'évaluation des projets TMT par les options réelles : émergence d'une nouvelle approche ? », La revue du financier, n° 129-130, pp. 83-98
6. PARIENTE S, « La création de valeur par l'entreprise », Analyse financière, n° 112, septembre 1997, pp. 63-71
7. ASSAILLY, PASCAL, « Les conduites à risque : du danger à la loi, des gènes aux pairs », in revue TOXIBASE n° 11, 2003, pp.1-11
8. TOUNES A, « Une modélisation théorique de l'intention entrepreneuriale », Actes des VIIème journées scientifiques du réseau thématique de recherche en entrepreneuriat de l'A.U.F, 2003, pp.111-123.
9. BOISSIN J-P. Emin S, « Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations », Gestion 2000, vol.24, n°3, 2007, p. 25-42.
10. Alfred DUPONT Chandler, « stratégies et structures de l'entreprise », US, 1962, p16
11. DUNOD, « La mémoire de Master », Paris, mars 2008, 2^{ème} édition, 193p
12. DENIS Molho, DOMINIQUE Fernandez – Poisson, « La performance globale de l'entreprise », collection DFCG, mai 2003, 214p

Autres documents

- Gouvernement Malgache, « MAP 2007 – 2012 », 114 pages
- Annuaire statistique 2015-2006, indicateurs de résultat de l'enseignement
- Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, Décret N°97 – 1356 du 4 décembre 1997 portant structure générale de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et organisation des divers types de formation, 7 pages
- Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, Plan Comptable Général 2005, cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS), décret n°2004.272 du 18 février 2004- 160 Pages
- Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique ; Arrêté N°11193/2006 portant législation des établissements de formation professionnelle et Technique privés, 30 juin 2006, 3 pages

Webographie:

www.gouv.sn, avril 2017

www.omef.gov.mg, mai 2017

www.mineseb.gov.mg

www.efficience-marketing.com, juin 2017

ANNEXES

Le présent intitulé « annexes » présente tous les détails relatifs au projet, susceptibles d'intérêt. Voici la liste des documents inclus :

- Annexe 1 : CV et Statuts des promoteurs
- Annexe 2 : Procédures de création de sociétés par EDBM
- Annexe 3 : Tableaux des amortissements
- Annexe 4 : Tableau de Synthèse des Ressources Humaines
- Annexe 5 : Tableaux des Emprunts
- Annexe 6 : Tableau des TVA
- Annexe 7 : Tableau de Budget de trésorerie
- Annexe 8 : Tableau des Décaissements prévisionnels
- Annexe 9 : Tableau des Fournisseurs à payer
- Annexe 10 : Tableau des Encaissements
- Annexe 11 : Tableau de Bilan d'ouverture
- Annexe 12 : Tableau de Bilan prévisionnel

ANNEXE 1 : CV et Statuts des promoteurs

CURRICULUM VITAE

RENSEIGNEMENTS GENERAUX



Ramavoharivelo Sandra Lalaina
Sandra Lalaina
23 Septembre 1991 à Antananarivo
Lot IIR 124 Ter Ambohitrakely Antananarivo
Tel : 034 55 897 37
E-mail : sandlalaina@yahoo.fr

ETUDES FAITES

2013- 2014 : étude 4^{ème} année Gestion option Management et administration d'entreprises à
L'« Université d'Antananarivo »
2012-2013 : étude 3^{ème} année en filière Gestion à l'« Université d'Antananarivo »,
2^{ème} année en filière informatique au « CNTEMAD » Ankadifotsy
2006-2009 : étude secondaire 2^{ème} cycle au lycée privé « Saint Michel » Amparibe
2002-2006 : étude secondaire 1^{er} cycle au collège « Les joyeux Lurons » Avaradoha

DIPLOMES

2016 : Master 2 en Entrepreneuriat
2015 : Maîtrise en Gestion d'entreprise Option Management
2012 : LICENCE en Gestion d'entreprise
2009 : BACCALAUREAT en série A2 mention Assez-bien

APTITUDES PARTICULIERS

Obtention de Certificat professionnel de formation en langue anglaise, française et en informatique
bureautique : Word-Excel- à l'« Univers info » Rasalama
Formation au Centre de formation professionnelle de cuisine « La Restauration » Antaninandro

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

2017 : Référenceur web pendant deux mois chez Softibox
2016 : Chargée de communication chez Blueline pendant 1 an
2015 : Stagiaire chez Blueline en tant que chargée de produit marketing TV pendant 6 mois
2015 : Responsable financier et administratif dans une entreprise de construction pendant 1an
2014 : Gérante et caissière dans un salon de beauté à Antsirabe pendant 2 mois
2014 : Vendeuse de sacs à main et magasinier pendant 1 mois à Behoririka

LANGUES

Malgache : lu, parlé, écrit
Français : lu, parlé, écrit
Anglais : lu, écrit

CENTRES D'INTERET

Qualités relationnelle et organisationnelle avec un esprit d'équipe, capacité d'adaptation, honnête, organisée, intègre, sérieuse, motivée, autonome.

Le statut de SARL unipersonnelle n'inclut qu'un seul apporteur ; il évolue en tant que dirigeant fondateur du Centre de Formation « VILLAGE AVOTRA ». Nous présentons dans le Curriculum Vitae qui suit, les informations personnelles concernant le principal promoteur du projet, ses qualifications, ses expériences, son niveau d'études et ses particularités.

1. STATUTS :

SARL

STATUTS

LE SOUSSIGNÉ,

RAMAVOHARIVELO Sandra Lalaina

Né le 23 Septembre 1991 à Antananarivo

Domicilié au Lot IIR 124 TER Ambohitrakely

Nationalité : malagasy

a établi ainsi qu'il suit les statuts de la Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle « VILLAGE AVOTRA » en tant que Centre de Formation.

CHAPITRE I

FORME - OBJET - DÉNOMINATION SOCIALE - SIÈGE SOCIAL - EXERCICE SOCIAL - DURÉE

ARTICLE 1 - FORME

Il est formé une Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle, qui sera régie par les lois en vigueur, ainsi que par les présents statuts.

ARTICLE 2 - OBJET SOCIAL

Le Société a pour objet : le centre de formation pour les jeunes sans baccalauréat à Madagascar,

Et, plus généralement, toutes opérations commerciales, financières, se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ARTICLE 3 - DÉNOMINATION SOCIALE

La société a pour dénomination sociale :

VILLAGE AVOTRA

Tous les actes et les documents émanant de la société et destinés aux tiers indiqueront la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement des mots "Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle" ou des initiales "SARLU" et de l'énonciation du capital social.

ARTICLE 4 - SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé à :

Villa « Château Bleu », Antanambao, ANTSIRABE,
Lot 0906-E-82A

Il pourra être transféré en tout autre lieu de la même ville ou des départements limitrophes par simple décision de la gérance, et en tout autre endroit par décision extraordinaire de l'assemblée des associés.

ARTICLE 5 - EXERCICE SOCIAL

Chaque exercice social a une durée d'une année qui commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

ARTICLE 6 - DURÉE

La durée de la société est fixée à 99 ans à compter de la date de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf prolongation ou dissolution anticipée.

CHAPITRE II

APPORTS - CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 7 - APPORTS

APPORTS EN NUMERAIRE

Les associés apportent à la société la somme de 20 000 000 Ariary, soit vingt millions ariary, apporté par :

Apports en numéraire, par M^{me} RAMAVOHARIVELO Sandra Lalaina.

Les parts sociales représentant ces apports en numéraire sont libérées en totalité à la constitution de la société.

La totalité de ces apports en numéraire, soit la somme de 20 000 000 Ariary a été déposée au crédit du compte n°1115 009 15000 ouvert au nom de la société en formation auprès de : la banque BOA Madagascar.

Elle sera retirée par la gérance sur présentation du certificat du greffe du tribunal de commerce attestant l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés.

RÉCAPITULATION DES APPORTS CONCOURANT A LA FORMATION DU CAPITAL SOCIAL

- Apports en numéraire de M. RAMAVOHARIVELO Sandra Lalaina	20 000 000.
Ariary	

Total des apports formant le capital social :
20 000 000 Ariary

ARTICLE 8 - CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme de 20 000 000 Ariary.

Il est divisé en 500 parts de 40 000 Ariary chacune, entièrement libérées, souscrites en totalité par l'associé unique.

CHAPITRE III

PARTS SOCIALES - CESSION DE PARTS

ARTICLE 9 - DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHES AUX PARTS SOCIALES

Chaque part sociale donne droit à une voix dans tous les votes et délibérations et confère à son propriétaire un droit égal dans les bénéfices de la société et dans tout l'actif social.

La propriété d'une part emporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions adoptées dans le cadre de ladite société.

ARTICLE 10 - FORME DES CESSIONS DE PARTS

La cession des parts sociales doit être constatée par écrit. Elle n'est opposable à la société qu'après avoir été signifiée à cette dernière au moyen du dépôt d'un original au siège social contre remise par le gérant d'une attestation de ce dépôt.

Pour être opposable aux tiers, elle doit en outre faire l'objet d'un dépôt au greffe du Tribunal de Commerce.

ARTICLE 11 - AGRÉMENT DES TIERS

Les parts sociales sont librement cessibles.

Elles ne peuvent être transmises à des tiers qu'avec le consentement de l'associé unique.

ARTICLE 12 - DÉCÈS D'UN ASSOCIE

En cas de décès de l'associé, la société continuera entre les héritiers de l'associé décédé, sous condition de leur éventuel agrément tel que prévu à l'article 11 des présents statuts.

ARTICLE 13 - REUNION DE TOUTES LES PARTS EN UNE SEULE MAIN

L'associé unique exerce tous les pouvoirs dévolus à l'Assemblée des associés. En cas de pluralité future d'associés, la réunion de toutes les parts en une seule main n'entraîne pas la dissolution de la société qui continue d'exister avec un associé unique

CHAPITRE IV

GESTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 14 - GÉRANCE

La société est administrée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques, choisi(s) par l'associé.

Le ou les gérant(s) sont désignés pour la durée de la société ou pour un nombre déterminé d'exercices, par décision ou de l'associé unique.

Ils peuvent être révoqués dans les mêmes conditions.

En rémunération de ses fonctions et en compensation de la responsabilité attachée à la gestion, chaque gérant a droit à une rémunération fixe, proportionnelle ou mixte, dont le montant et les modalités de paiement sont déterminés par décision collective ordinaire des associés.

ARTICLE 15 - POUVOIRS ET RESPONSABILITÉ DE LA GÉRANCE

Dans ses rapports avec l'associé unique, la gérance engage la société par les actes entrant dans l'objet social. Ses pouvoirs peuvent être limités dans l'acte de nomination.

Dans les rapports avec les tiers de bonne foi, la société est engagée, même par les actes du gérant qui ne relèvent pas de l'objet social.

Le gérant ne pourra se porter, au nom de la société, caution solidaire ou aval au profit d'un tiers, sans l'agrément préalable des associés représentant au moins la moitié des parts sociales.

L'opposition formée par un gérant aux actes d'un autre gérant est sans effet à l'égard des tiers à moins qu'il ne soit établi qu'ils en ont eu connaissance.

Le ou les gérants peuvent, sous leur responsabilité, constituer des mandataires pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le ou les gérants sont responsables individuellement ou solidairement envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés à responsabilité limitée, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion.

ARTICLE 16 - COMMISSAIRE AUX COMPTES

L'associé statuant à la majorité requise pour les décisions collectives ordinaires doit désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes titulaires et suppléants, suivant les réglementations en vigueur à Madagascar.

Ils exercent leur mission de contrôle conformément à la loi. Les commissaires aux comptes sont désignés pour trois exercices.

CHAPITRE V

CONVENTION ENTRE UN GÉRANT OU UN ASSOCIE ET LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 17 - CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE

Sous réserve des interdictions légales, toute convention conclue entre la société et l'un de ses gérants ou associés, doit être soumise au contrôle de l'assemblée des associés.

Les dispositions du présent article s'étendent aux conventions passées avec une société dont un associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, directeur général, membre du directoire ou membre du conseil de surveillance, est simultanément gérant ou associé de la société à responsabilité limitée.

Ces dispositions ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

ARTICLE 18 - CONVENTIONS INTERDITES

A peine de nullité du contrat, il est interdit aux gérants ou associés autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. Cette interdiction s'applique aux représentants légaux des personnes morales associées.

Cette interdiction s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées à l'alinéa 1er du présent article ainsi qu'à toute personne interposée.

ARTICLE 19 - COMPTES COURANTS D'ASSOCIES

L'associé peut consentir des avances à la société sous forme de versements dans la caisse sociale. Les conditions de rémunération et de retrait de ces comptes courants sont fixées par acte séparé entre l'intéressé et la gérance. Les comptes courants ne peuvent jamais être débiteurs.

CHAPITRE VI

DÉCISIONS COLLECTIVES

ARTICLE 20 - DÉCISIONS COLLECTIVES

Les décisions collectives statuant sur les comptes sociaux sont obligatoirement prises en Assemblée. Toutes les autres décisions collectives provoquées à l'initiative de la gérance, du Commissaire aux comptes ou d'un mandataire de justice sur demande d'un ou plusieurs associés, en cas de carence de la gérance, sont prises soit par consultation écrite des associés, soit par acte exprimant le consentement de tous les associés, soit en Assemblée, au choix de l'organe de la société ayant provoqué la décision.

Les procès verbaux d'assemblées générales sont répertoriés dans un registre.

L'associé unique exerce les pouvoirs dévolus à l'assemblée des associés par la loi. Il ne peut déléguer ses pouvoirs. Ses décisions unilatérales, prises au lieu et place de l'assemblée, sont répertoriées dans un registre.

En cas de décès du gérant, tout associé peut convoquer l'assemblée générale afin de procéder à la nomination d'un nouveau gérant.

ARTICLE 21 - PARTICIPATION DES ASSOCIES AUX DECISIONS

Chaque associé a le droit de participer aux décisions collectives et dispose d'un nombre de voix égal à celui des parts sociales qu'il possède. Chaque associé peut se faire représenter aux Assemblées par un autre associé ou par son conjoint, sauf si les associés sont au nombre de deux ou si la société ne comprend que les deux époux. Dans ces deux derniers cas chaque associé peut se faire représenter par toute personne de son choix.

Les représentants légaux d'associés juridiquement incapables peuvent participer au vote même s'ils ne sont pas eux-mêmes associés.

ARTICLE 22 - APPROBATION DES COMPTES

Chaque année, il doit être réuni dans les six mois de la clôture de l'exercice une Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les décisions sont adoptées dans les conditions prévues pour les décisions collectives ordinaires.

ARTICLE 23 - DÉCISIONS COLLECTIVES ORDINAIRES

Sont qualifiées d'ordinaires les décisions des associés ne concernant ni l'agrément de nouveaux associés, ni des modifications statutaires, sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Les décisions collectives ordinaires doivent, pour être valables, être adoptées par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié des parts sociales. Si cette majorité n'est pas obtenue, les décisions sont, sur deuxième convocation, prises à la majorité des votes émis, quel que soit le nombre des votants.

Toutefois, la majorité est irréductible, s'il s'agit de voter sur la nomination ou la révocation du gérant.

ARTICLE 24 - DECISIONS COLLECTIVES EXTRAORDINAIRES

Sont qualifiées d'extraordinaires les décisions du ou des associés modifiant les statuts, sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Lorsque la société comprend plusieurs associés à l'avenir, les décisions extraordinaires ne peuvent être valablement prises que si les associés présents ou représentés possèdent au moins :

-sur première convocation, le quart des parts,

- sur seconde convocation, le cinquième de celles-ci.

A défaut de ce quorum, la deuxième assemblée peut être convoquée à une date postérieure ne pouvant excéder deux mois à compter de la date initialement prévue.

Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, les modifications sont décidées à la majorité des deux tiers des parts détenues par les associés présents ou représentés.

Le changement de nationalité de la société ne peut être décidé qu'à l'unanimité des associés.

ARTICLE 25 - CONSULTATIONS ECRITES - DECISIONS PAR ACTE

Les décisions collectives autres que celles ayant pour objet de statuer sur les comptes sociaux peuvent être prises par consultation écrite de l'associé unique à l'initiative des gérants ou de l'un d'eux. Les décisions résultent d'un vote formulé par écrit.

Le texte des résolutions proposées, le rapport des gérants ainsi que, le cas échéant, celui du Commissaire aux comptes, sont adressés aux associés par lettre recommandée.

L'associé dispose d'un délai pour émettre leur vote par écrit. Ce délai est fixé par le ou les gérants sans pouvoir être inférieur à quinze jours à compter de la date de réception des projets de résolution.

Pour chaque résolution, le vote est exprimé par oui ou par non. Pendant ledit délai, l'associé peut exiger de la gérance les explications complémentaires qu'il juge utile.

Les décisions sont adoptées à l'issue de la consultation aux conditions de majorité prévues par les présents statuts selon l'objet de la consultation.

Ces décisions peuvent également résulter du consentement unanime de l'associé exprimé dans un acte. La réunion d'une assemblée peut cependant être demandée par l'associé.

CHAPITRE VII

AFFECTATION DES RÉSULTATS

ARTICLE 26 - AFFECTATION DES RESULTATS

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée Générale détermine, sur proposition de la gérance, toutes les sommes qu'elle juge convenable de prélever sur ce bénéfice pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ou inscrites à un ou plusieurs fonds de réserves facultatifs ordinaires ou extraordinaires, généraux ou spéciaux, dont elle règle l'affectation ou l'emploi.

Le surplus, s'il en existe, est attribué à l'associé sous forme de dividende.

L'Assemblée Générale peut décider en outre la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves ; Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués.

CHAPITRE VIII

TRANSFORMATION - DISSOLUTION

ARTICLE 27 - TRANSFORMATION

La société pourra se transformer en société commerciale de toute autre forme, sans que cette opération n'entraîne la création d'un être moral nouveau.

ARTICLE 28 - DISSOLUTION

A l'expiration de la société, sauf prorogation de celle-ci ou en cas de dissolution anticipée, une décision de l'associé nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs et qui exercent leurs fonctions conformément à la loi.

ARTICLE 29 - CAPITAUX PROPRES INFÉRIEURS À LA MOITIÉ DU CAPITAL SOCIAL

Si, du fait des pertes constatées, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, la gérance doit, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, consulter l'associé unique afin de décider, s'il y a lieu ou non à dissolution anticipée de la société.

L'Assemblée délibère aux conditions de majorité prévues pour les décisions collectives extraordinaires.

Si la dissolution n'est pas prononcée, le capital doit, avant la fin du second exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, être réduit d'un montant au moins égal au montant des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à un montant au moins égal à la moitié du capital social.

A défaut de respect des dispositions ci-dessus, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société.

ARTICLE 30 - CONTESTATIONS

Toutes contestations pouvant s'élever au cours de la société ou de sa liquidation entre l'associé et la société, concernant les affaires sociales, l'interprétation ou l'application des statuts seront de la compétence exclusive des tribunaux dans le ressort desquels est établi le siège social de la société.

CHAPITRE IX

JOUISSANCE DE LA PERSONNALITÉ MORALE

ARTICLE 31 - JOUISSANCE DE LA PERSONNALITE MORALE

La société jouira de la personnalité morale à dater de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

L'associé unique approuve les actes accomplis avant ce jour pour le compte de la société en formation.

Toutes ces opérations et engagements seront réputés avoir été faits et souscrits dès l'origine par la société qui les reprendra à son compte par le seul fait de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

La gérance est par ailleurs expressément habilitée entre la signature des statuts et l'immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés à passer tous actes et à souscrire tous engagements entrant dans l'objet social et conformes aux intérêts de la société.

Ces engagements seront réputés avoir été dès l'origine souscrits par la société après vérification et approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des associés tenue au plus tard lors de l'approbation des comptes du premier exercice social.

ARTICLE 32 - POUVOIRS

Tous pouvoirs sont donnés au mandataire à l'effet d'accomplir toutes formalités de publicité prescrites par la loi.

Fait à Antananarivo le 26 Septembre 2017

L'associé
RAMAVOHARIVELO Sandra Lalaina

En quatre exemplaires originaux

ANNEXE 2 : Procédures de création de sociétés par EDBM

PROCEDURES DE CREATION DE SOCIETE A L'EDBM (Economic Development Board)

Le département de Création de Société est un mini guichet unique à l'intérieur de l'EDBM qui assure l'accomplissement des formalités de création de sociétés à travers les différents services administratifs qui y interviennent à savoir : le service Accueil, le service fiscal, le service du greffe du tribunal de commerce ou RCS et le service immatriculation statistique.

La création de ce département, même s'il a pour principale mission de réduire significativement les procédures de création de sociétés et d'améliorer la transparence des procédures administratives et la sécurité dans les démarches administratives, ne constitue en aucun cas une mesure d'exception au régime du droit commun.

Tout type de société prévu par la loi sur les sociétés commerciales peut être créé au niveau de l'EDBM. Ainsi, les pièces suivantes sont exigées pour chaque création :

Pour une SARL/SARLU :

- 08 copies de statut de la société
- 05 exemplaires de déclarations d'existence
- 04 copies de contrats de bail
- 02 copies titres de propriété ou certificats de situation juridique de moins de 03 mois
- Originale et Copie de la CIN du premier responsable
- Carte de résident pour les étrangers
- Certificat de résidence du premier responsable
- plan de repérage de la Société visé par le chef Fokontany
- Etat 211 Bis ou Etat de Situation Fiscale des sociétés actionnaires
- Autres pièces originales (autorisation ministérielle, carte grise, licence, ...)
- Procuration légalisée si représentant
- Référence de la demande de votre inscription en ligne (obtenue via ce site)

Dossiers complémentaires pour une société anonyme :

- Procès verbal de l'assemblée générale constitutive
- Procès verbal Conseil d'Administration

- Déclaration de souscription et de versement
- Bulletin de souscription
- Etat de souscription et de versement
- Attestation de blocage de compte de capital.

NIFONLINE :

- Pour l'obtention du Numéro d'Identification Fiscale (NIF), les contribuables désirant créer une société auprès de l'EDBM doivent s'inscrire en ligne (au <http://www.impots.mg/nif.php>) et l'administration fiscale procède à la validation de cette inscription.

ACTIVITES REGLEMENTEES

La création de société dans des domaines soumis à des réglementations particulières (mines, jeux de hasard, stations de radio et de TV, télécommunications, environnement et forêt, profession de la santé, tabacs et alcools,...) nécessite l'obtention d'une autorisation préalable de la part des ministères concernés.

Cette pièce est exigée lors de la présentation à la formalité de constitution de nouvelles sociétés.

REGIMES D'IMPOSITION

- Régime du réel si $CA \geq 200$ millions d'Ar : assujettis à l'Impôt sur les Revenus (IR) et à la TVA.
- Régime du réel simplifié si CA compris entre Ar 20 millions Ar 200 millions : assujettis à l'IR sauf option pour la TVA,
- Régime de l'Impôt Synthétique (IS) si $CA \leq$ Ar 20 millions

PRINCIPAUX IMPOTS ET TAXES

- **IR** : *Impôt annuel* établi d'après les revenus ou résultats réalisés au cours de l'exercice avec perception d'acomptes provisionnels bimestriels ou semestriels

Taux de l'impôt : 20%

Echéance de paiement: au plus tard le 15 mai de l'année suivante si exercice clos au 31 décembre ; au plus tard le 15 novembre si exercice clos au 30 juin Pour tous les autres cas : dans les 4 mois qui suit celle de la réalisation du CA ou de l'acquisition du revenu brut ou gain.

- **IS** : *Impôt annuel* établi d'après le CA, revenus bruts ou gains réalisés au cours d'une année avec perception d'acomptes provisionnels semestriels

Taux de l'impôt : 5%,

Echéance de paiement : Avant le 31 mars de l'année qui suit celle de la réalisation du CA ou de l'acquisition du revenu brut ou gain.

- Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers (IRCM)

Impôt annuel qui s'applique aux revenus des actifs mobiliers (intérêts, revenus et tous autres produits des obligations et des emprunts, etc ...)

Taux de l'impôt : 20%

Echéance de paiement :

Au plus tard avant le 15 mai de l'année suivante pour les sommes mises en distribution au cours de l'exercice coïncidant avec l'année civile ;

Au plus tard avant le 15 novembre de l'année en cours pour les sommes mises en distribution au cours de l'exercice clôturé au 30 juin.

- Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA)

Montant retenu et versé par l'entreprise sur les salaires versés à ses employés *au cours du mois ou semestre écoulé*.

Calcul de l'impôt :

Jusqu'à Ar 250 000 : Ar 2000

Tranche supérieure à Ar 250 000 : 20%+2000 Ar

Echéance de paiement :

Versement mensuel : dans les 15 premiers jours du mois suivant celui au cours duquel la retenue a été opérée ;

Autorisation de versement par semestre pour les contribuables soumis au régime de l'IS ou du réel simplifié n'optant pas pour l'assujettissement à la TVA : dans les 15 premiers jours du mois suivant l'expiration du semestre.

- Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)

Déterminée d'après les marges ou valeurs ajoutées réalisées par l'entreprise ou la société au cours de la période mensuelle.

Taux de la taxe : 20%

Echéance de paiement : Au plus tard le 15 du mois suivant la période d'imposition.

- Droit de Communication (DC)

Obligation déclarative sans paiement d'impôt à périodicité annuelle de communiquer à l'administration fiscale des renseignements concernant des tiers (sommes imposables versées,

montant total des ventes dans des conditions autres que celle de détails) avant le 30 Avril de chaque année.

Adresse unique : Service de Recherche et d'Investigation

35, Rue Andriandahifotsy - Mandrosoa Ambohitato- ANTANANARIVO 101

SERVICES GESTIONNAIRES DES DOSSIERS FISCAUX

- Direction des Grandes Entreprises (DGE) : compétence nationale $CA \geq 2$ milliards d'Ar
- Service Régional des Entreprises (SRE) : compétence territoriale $50 \text{ millions} < CA < 2$ milliards d'Ar
- Centres Fiscaux : compétence territoriale $CA \leq 50$ millions d'Ar

Contact : Direction Générale des Impôts

Immeuble des Finances et du Budget-

Antaninarenina- Porte 420 101 Antananarivo

Tél. 22.355 50/ 22.287 08 – Fax : 22 347 45 –

E-mail : dgimpots@moov.mg

Ce dépliant ne se substitue pas au Code Général des Impôts.

Pour tous renseignements complémentaires, s'adresser au Centre Fiscal territorialement compétent.

ANNEXE 3 :
Tableaux n°19 : Amortissements

				ANNEE 2018		
DESIGNATION	DATE	QTE	TAUX	VALEURS		VNC
					DOTATIONS	
Immobilisations incorporelles						
logiciel SAGE	01/01/12	1	33,33%	6 000 000,00	1 999 800,00	4 000 200,00
autres Immobilisations corporelles				44 000 000,00	4 926 000,00	39 074 000,00
<i>Matériels techniques</i>						
Ponceuse	01/01/18	2	10%	3 200 000,00	320 000,00	2 880 000,00
Meuleuse	01/01/18	2	10%	2 400 000,00	240 000,00	2 160 000,00
Scie circulaire	01/01/18	2	10%	3 000 000,00	300 000,00	2 700 000,00
Scie manuelle	01/01/18	2	10%	800 000,00	80 000,00	720 000,00
Outillages (ustensiles de cuisine, bûches, pelles, marteau,...)	01/01/18	1	10%	1 000 000,00	100 000,00	900 000,00
Mâchine à coudre	01/01/18	4	10%	1 600 000,00	160 000,00	1 440 000,00
Cuisinière	01/01/18	3	10%	750 000,00	75 000,00	675 000,00
Mâchine à bois (5 opérations)	01/01/18	1	10%	8 000 000,00	800 000,00	7 200 000,00
				20 750 000,00	2 075 000,00	18 675 000,00
<i>Mobiliers de bureau</i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/18	1	10%	550 000,00	55 000,00	495 000,00
chaises de bureau	01/01/18	6	10%	240 000,00	24 000,00	216 000,00
chaises visiteur	01/01/18	4	10%	80 000,00	8 000,00	72 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/18	1	10%	700 000,00	70 000,00	630 000,00
bureau secrétaire	01/01/18	1	10%	70 000,00	7 000,00	63 000,00
armoires de rangement	01/01/18	2	10%	300 000,00	30 000,00	270 000,00
Tables-bancs	01/01/18	200	10%	16 000 000,00	1 600 000,00	14 400 000,00
étagères de rangement formateur	01/01/18	2	10%	50 000,00	5 000,00	45 000,00
				17 990 000,00	1 799 000,00	16 191 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>						
Ordinateurs de bureau portables	01/01/18	1	20%	2 000 000,00	400 000,00	1 600 000,00
Ordinateurs de bureau pc	02/01/18	2	20%	1 400 000,00	280 000,00	1 120 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	03/01/18	1	20%	800 000,00	160 000,00	640 000,00
Photocopieuse	04/01/18	1	20%	1 000 000,00	200 000,00	800 000,00
Machine à reliure	05/01/18	1	20%	60 000,00	12 000,00	48 000,00
				5 260 000,00	1 052 000,00	4 208 000,00
TOTAL IMMOBILISATIONS		241,00		50 000 000,00	6 925 800,00	43 074 200,00

				2019		
DESIGNATION	DATE	QTE	TAUX		DOTATIONS	VNC
				DOTATIONS	CUMULEES	
Immobilisations incorporelles						
logiciel SAGE	01/01/12	1	33,33%	1 999 800,00	3 999 600,00	2 000 400,00
autres Immobilisations corporelles				4 926 000,00	9 852 000,00	34 148 000,00
<i>Matériels techniques</i>						
Ponceuse	01/01/18	2	10%	320 000,00	640 000,00	2 560 000,00
Meuleuse	01/01/18	2	10%	240 000,00	480 000,00	1 920 000,00
Scie circulaire	01/01/18	2	10%	300 000,00	600 000,00	2 400 000,00
Scie manuelle	01/01/18	2	10%	80 000,00	160 000,00	640 000,00
Outillages (ustensiles de cuisine, bûches, pelles, marteau,...)	01/01/18	1	10%	100 000,00	200 000,00	800 000,00
Mâchine à coudre	01/01/18	4	10%	160 000,00	320 000,00	1 280 000,00
Cuisinière	01/01/18	3	10%	75 000,00	150 000,00	600 000,00
Mâchine à bois (5 opérations)	01/01/18	1	10%	800 000,00	1 600 000,00	6 400 000,00
				2 075 000,00	4 150 000,00	16 600 000,00
<i>Mobiliers de bureau</i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/18	1	10%	55 000,00	110 000,00	440 000,00
chaises de bureau	01/01/18	6	10%	24 000,00	48 000,00	192 000,00
chaises visiteur	01/01/18	4	10%	8 000,00	16 000,00	64 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/18	1	10%	70 000,00	140 000,00	560 000,00
bureau secrétaire	01/01/18	1	10%	7 000,00	14 000,00	56 000,00
armoires de rangement	01/01/18	2	10%	30 000,00	60 000,00	240 000,00
Tables-bancs	01/01/18	200	10%	1 600 000,00	3 200 000,00	12 800 000,00
étagères de rangement formateur	01/01/18	2	10%	5 000,00	10 000,00	40 000,00
				1 799 000,00	3 598 000,00	14 392 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>						
Ordinateurs de bureau portables	01/01/18	1	20%	400 000,00	800 000,00	1 200 000,00
Ordinateurs de bureau pc	02/01/18	2	20%	280 000,00	560 000,00	840 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	03/01/18	1	20%	160 000,00	320 000,00	480 000,00
Photocopieuse	04/01/18	1	20%	200 000,00	400 000,00	600 000,00
Machine à reliure	05/01/18	1	20%	12 000,00	24 000,00	36 000,00
				1 052 000,00	2 104 000,00	3 156 000,00
TOTAL IMMOBILISATIONS		241,00		6 925 800,00	13 851 600,00	36 148 400,00

				2020		
DESIGNATION	DATE	QTE	TAUX		DOTATIONS	VNC
				DOTATIONS	CUMULEES	
Immobilisations incorporelles						
logiciel SAGE	01/01/12	1	33,33%	2 000 400,00	6 000 000,00	0,00
autres Immobilisations corporelles				4 926 000,00	14 778 000,00	29 222 000,00
<i>Matériels techniques</i>						
Ponceuse	01/01/18	2	10%	320 000,00	960 000,00	2 240 000,00
Meuleuse	01/01/18	2	10%	240 000,00	720 000,00	1 680 000,00
Scie circulaire	01/01/18	2	10%	300 000,00	900 000,00	2 100 000,00
Scie manuelle	01/01/18	2	10%	80 000,00	240 000,00	560 000,00
Outillages (ustensiles de cuisine, bûches, pelles, marteau,...)	01/01/18	1	10%	100 000,00	300 000,00	700 000,00
Mâchine à coudre	01/01/18	4	10%	160 000,00	480 000,00	1 120 000,00
Cuisinière	01/01/18	3	10%	75 000,00	225 000,00	525 000,00
Mâchine à bois (5 opérations)	01/01/18	1	10%	800 000,00	2 400 000,00	5 600 000,00
				2 075 000,00	6 225 000,00	14 525 000,00
<i>Mobiliers de bureau</i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/18	1	10%	55 000,00	165 000,00	385 000,00
chaises de bureau	01/01/18	6	10%	24 000,00	72 000,00	168 000,00
chaises visiteur	01/01/18	4	10%	8 000,00	24 000,00	56 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/18	1	10%	70 000,00	210 000,00	490 000,00
bureau secrétaire	01/01/18	1	10%	7 000,00	21 000,00	49 000,00
armoires de rangement	01/01/18	2	10%	30 000,00	90 000,00	210 000,00
Tables-bancs	01/01/18	200	10%	1 600 000,00	4 800 000,00	11 200 000,00
étagères de rangement formateur	01/01/18	2	10%	5 000,00	15 000,00	35 000,00
				1 799 000,00	5 397 000,00	12 593 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>						
Ordinateurs de bureau portables	01/01/18	1	20%	400 000,00	1 200 000,00	800 000,00
Ordinateurs de bureau pc	02/01/18	2	20%	280 000,00	840 000,00	560 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	03/01/18	1	20%	160 000,00	480 000,00	320 000,00
Photocopieuse	04/01/18	1	20%	200 000,00	600 000,00	400 000,00
Machine à reliure	05/01/18	1	20%	12 000,00	36 000,00	24 000,00
				1 052 000,00	3 156 000,00	2 104 000,00
TOTAL IMMOBILISATIONS		241,00		6 926 400,00	20 778 000,00	29 222 000,00

				2021		
DESIGNATION	DATE	QTE	TAUX		DOTATIONS	VNC
				DOTATIONS	CUMULEES	
Immobilisations incorporelles						
logiciel SAGE	01/01/12	1	33,33%		6 000 000,00	0,00
autres Immobilisations corporelles				4 926 000,00	19 704 000,00	24 296 000,00
<i>Matériels techniques</i>						
Ponceuse	01/01/18	2	10%	320 000,00	1 280 000,00	1 920 000,00
Meuleuse	01/01/18	2	10%	240 000,00	960 000,00	1 440 000,00
Scie circulaire	01/01/18	2	10%	300 000,00	1 200 000,00	1 800 000,00
Scie manuelle	01/01/18	2	10%	80 000,00	320 000,00	480 000,00
Outillages (ustensiles de cuisine, bûches, pelles, marteau,...)	01/01/18	1	10%	100 000,00	400 000,00	600 000,00
Mâchine à coudre	01/01/18	4	10%	160 000,00	640 000,00	960 000,00
Cuisinière	01/01/18	3	10%	75 000,00	300 000,00	450 000,00
Mâchine à bois (5 opérations)	01/01/18	1	10%	800 000,00	3 200 000,00	4 800 000,00
				2 075 000,00	8 300 000,00	12 450 000,00
<i>Mobiliers de bureau</i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/18	1	10%	55 000,00	220 000,00	330 000,00
chaises de bureau	01/01/18	6	10%	24 000,00	96 000,00	144 000,00
chaises visiteur	01/01/18	4	10%	8 000,00	32 000,00	48 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/18	1	10%	70 000,00	280 000,00	420 000,00
bureau secrétaire	01/01/18	1	10%	7 000,00	28 000,00	42 000,00
armoires de rangement	01/01/18	2	10%	30 000,00	120 000,00	180 000,00
Tables-bancs	01/01/18	200	10%	1 600 000,00	6 400 000,00	9 600 000,00
étagères de rangement formateur	01/01/18	2	10%	5 000,00	20 000,00	30 000,00
				1 799 000,00	7 196 000,00	10 794 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>						
Ordinateurs de bureau portables	01/01/18	1	20%	400 000,00	1 600 000,00	400 000,00
Ordinateurs de bureau pc	02/01/18	2	20%	280 000,00	1 120 000,00	280 000,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	03/01/18	1	20%	160 000,00	640 000,00	160 000,00
Photocopieuse	04/01/18	1	20%	200 000,00	800 000,00	200 000,00
Machine à reliure	05/01/18	1	20%	12 000,00	48 000,00	12 000,00
				1 052 000,00	4 208 000,00	1 052 000,00
TOTAL IMMOBILISATIONS		241,00		4 926 000,00	25 704 000,00	24 296 000,00

				2022		
DESIGNATION	DATE	QTE	TAUX		DOTATIONS	VNC
				DOTATIONS	CUMULEES	
Immobilisations incorporelles						
logiciel SAGE	01/01/12	1	33,33%		6 000 000,00	0,00
autres Immobilisations corporelles				4 926 000,00	24 630 000,00	19 370 000,00
<i>Matériels techniques</i>						
Ponceuse	01/01/18	2	10%	320 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00
Meuleuse	01/01/18	2	10%	240 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00
Scie circulaire	01/01/18	2	10%	300 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Scie manuelle	01/01/18	2	10%	80 000,00	400 000,00	400 000,00
Outillages (ustensiles de cuisine, bêtes, pelles, marteau,...)	01/01/18	1	10%	100 000,00	500 000,00	500 000,00
Mâchine à coudre	01/01/18	4	10%	160 000,00	800 000,00	800 000,00
Cuisinière	01/01/18	3	10%	75 000,00	375 000,00	375 000,00
Mâchine à bois (5 opérations)	01/01/18	1	10%	800 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
				2 075 000,00	10 375 000,00	10 375 000,00
<i>Mobiliers de bureau</i>						
Tables de bureau avec cloison de séparation	01/01/18	1	10%	55 000,00	275 000,00	275 000,00
chaises de bureau	01/01/18	6	10%	24 000,00	120 000,00	120 000,00
chaises visiteur	01/01/18	4	10%	8 000,00	40 000,00	40 000,00
table de conférence avec 4 chaises	01/01/18	1	10%	70 000,00	350 000,00	350 000,00
bureau secrétaire	01/01/18	1	10%	7 000,00	35 000,00	35 000,00
armoires de rangement	01/01/18	2	10%	30 000,00	150 000,00	150 000,00
Tables-bancs	01/01/18	200	10%	1 600 000,00	8 000 000,00	8 000 000,00
étagères de rangement formateur	01/01/18	2	10%	5 000,00	25 000,00	25 000,00
				1 799 000,00	8 995 000,00	8 995 000,00
<i>Matériels de bureau et informatiques</i>						
Ordinateurs de bureau portables	01/01/18	1	20%	400 000,00	2 000 000,00	0,00
Ordinateurs de bureau pc	02/01/18	2	20%	280 000,00	1 400 000,00	0,00
Imprimante Multifonction Laser CANON	03/01/18	1	20%	160 000,00	800 000,00	0,00
Photocopieuse	04/01/18	1	20%	200 000,00	1 000 000,00	0,00
Machine à reliure	05/01/18	1	20%	12 000,00	60 000,00	0,00
				1 052 000,00	5 260 000,00	0,00
TOTAL IMMOBILISATIONS		241,00		4 926 000,00	30 630 000,00	19 370 000,00

ANNEXE 4 :
Tableaux n°20 : Synthèse des Coûts Ressources Humaines (2019-2022)

2019

Inventaire des postes	effectif	qualité	salaire brut /mois	CNAPS 1%	OSTIE 1%	base imposable	IRSA 20%	Net à payer
Directeur général	1	dirigeant	1 000 000			1 000 000	200000	800 000
Formateur 1	1	employé	500 000	5 000	5 000	490 000	50 000	440 000
Formateur 2	1	employé	500 000	5 000	5 000	490 000	50 000	440 000
Formateur 3	1	employé	600 000	6 000	6 000	588 000	69 600	518 400
Formateur 4	1	employé	600 000	6 000	6 000	588 000	69 600	518 400
Formateur 5	1	employé	450 000	4 500	4 500	441 000	40 200	400 800
Comptable	1	employé	350 000	3 500	3 500	343 000	20 600	322 400
Sécretaire	1	employé	300 000	3 000	3 000	294 000	10 800	283 200
Gardien	1	employé	180 000	1 800	1 800	176 400	2 000	174 400
Femme de ménage	1	employé	100 000	1 000	1 000	98 000	2 000	96 000
TOTAL MENSUEL			4 580 000	35 800	35 800	4 508 400	514 800	3 993 600
TOTAL ANNUEL 2019	10		54 960 000	429 600	429 600	54 100 800	6 177 600	47 923 200

2020

Inventaire des postes	effectif	qualité	salaire brut /mois	CNAPS 1%	OSTIE 1%	base imposable	IRSA 20%	Net à payer
Directeur général	1	dirigeant	1 050 000			1 050 000	210000	840 000
Formateur 1	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 2	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 3	1	employé	630 000	6 165	6 165	617 670	75 534	542 136
Formateur 4	1	employé	630 000	6 165	6 165	617 670	75 534	542 136
Formateur 5	1	employé	472 500	4 725	4 725	463 050	44 610	418 440
Formateur 6	1	employé	500 000	5 000	5 000	490 000	50 000	440 000
Comptable	1	employé	367 500	3 675	3 675	360 150	24 030	336 120
Sécretaire	1	employé	315 000	3 150	3 150	308 700	13 740	294 960
Gardien	1	employé	189 000	1 890	1 890	185 220	2 000	183 220
Femme de ménage	1	employé	105 000	1 050	1 050	102 900	2 000	100 900
TOTAL MENSUEL			5 309 000	42 320	42 320	5 224 360	607 248	4 617 112
TOTAL ANNUEL 2020	11		63 708 000	507 840	507 840	62 692 320	7 286 976	55 405 344

2021

Inventaire des postes	effectif	qualité	salaire brut /mois	CNAPS 1%	OSTIE 1%	base imposable	IRSA 20%	Net à payer
Directeur général	1	dirigeant	1 050 000			1 050 000	210000	840 000
Formateur 1	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 2	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 3	1	employé	630 000	6 165	6 165	617 670	75 534	542 136
Formateur 4	1	employé	630 000	6 165	6 165	617 670	75 534	542 136
Formateur 5	1	employé	472 500	4 725	4 725	463 050	44 610	418 440
Formateur 6	1	employé	500 000	5 000	5 000	490 000	50 000	440 000
Formateur 7	1	employé	500 000	5 000	5 000	490 000	50 000	440 000
Formateur 8	1	employé	600 000	6 000	6 000	588 000	69 600	518 400
Comptable	1	employé	367 500	3 675	3 675	360 150	24 030	336 120
Sécretaire	1	employé	315 000	3 150	3 150	308 700	13 740	294 960
Gardien	1	employé	189 000	1 890	1 890	185 220	2 000	183 220
Femme de ménage	1	employé	105 000	1 050	1 050	102 900	2 000	100 900
TOTAL MENSUEL			6 409 000	53 320	53 320	6 302 360	726 848	5 575 512
TOTAL ANNUEL 2021	13		76 908 000	639 840	639 840	75 628 320	8 722 176	66 906 144

2022

Inventaire des postes	effectif	qualité	salaire brut /mois	CNAPS 1%	OSTIE 1%	base imposable	IRSA 20%	Net à payer
Directeur général	1	dirigeant	1 102 500			1 102 500	220500	882 000
Formateur 1	1	employé	551 250	5 513	5 513	540 225	60 045	480 180
Formateur 2	1	employé	551 250	5 513	5 513	540 225	60 045	480 180
Formateur 3	1	employé	661 500	6 165	6 165	649 170	81 834	567 336
Formateur 4	1	employé	661 500	6 165	6 165	649 170	81 834	567 336
Formateur 5	1	employé	496 125	4 961	4 961	486 203	49 241	436 962
Formateur 6	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 7	1	employé	525 000	5 250	5 250	514 500	54 900	459 600
Formateur 8	1	employé	630 000	6 165	6 165	617 670	75 534	542 136
Comptable	1	employé	385 875	3 859	3 859	378 158	27 632	350 526
Sécretaire	1	employé	330 750	3 308	3 308	324 135	16 827	307 308
Gardien	1	employé	198 450	1 985	1 985	194 481	2 000	192 481
Femme de ménage	1	employé	110 250	1 103	1 103	108 045	2 000	106 045
TOTAL MENSUEL			6 729 450	55 235	55 235	6 618 981	787 291	5 831 690
TOTAL ANNUEL 2022	13		80 753 400	662 814	662 814	79 427 772	9 447 492	69 980 280

ANNEXE 5 :
Tableau n°21 des emprunts

Hypothèses

Intérêts : simples au taux de 16% sur le montant restant à rembourser

Durée : 4 ans à partir de 2019

Rbt du capital : échéance à chaque fin d'année à partir de 2019 sur 4 tranches égales

Année	Valeur nominale	Taux d'intérêt	Intérêt simple	Rbt capital	Total rbt	Capital restant à rembourser
2018	16 000 000	16%	2 560 000		2 560 000	16 000 000
2019			2 560 000	4 000 000	6 560 000	12 000 000
2020			1 920 000	4 000 000	5 920 000	8 000 000
2021			1 280 000	4 000 000	5 280 000	4 000 000
2022			640 000	4 000 000	4 640 000	0
TOTAL			8 960 000	16 000 000	24 960 000	

ANNEXE 6:
Tableau n°22 des TVA

Année	2018	2019	2020	2021	2022
TVA collectée	15 600 000	39 350 000	39 377 500	39 400 000	39 430 000
TVA déductible	2 243 200	2 355 360	2 473 128	2 596 784	2 726 502
TVA à payer	13 356 800	36 994 640	36 904 372	36 803 216	36 703 498

ANNEXE 7 :
Tableau n°23 : Budget de trésorerie

(en AR)	2018	2019	2020	2021	2022
RECETTES D'EXPLOITATION TTC	93 600 000,00	216 100 000,00	216 265 000,00	216 400 000,00	236 580 000,00
Encaissements CA HT	78 000 000,00	176 750 000,00	176 887 500,00	177 000 000,00	197 150 000,00
TVA collectée	15 600 000,00	39 350 000,00	39 377 500,00	39 400 000,00	39 430 000,00
DEPENSES D'EXPLOITATION TTC	64 375 200,00	74 429 360,00	105 448 730,00	119 014 635,50	160 983 722,70
fournisseurs n-1		1 869 600,00	21 525 560,00	21 072 240,00	22 792 574,10
Fournitures	1 016 000,00	1 066 800,00	1 120 140,00	1 176 147,00	1 234 954,35
autres charges	10 100 000,00	10 605 000,00	11 135 250,00	11 692 012,50	12 276 056,25
Salaires	44 208 000,00	50 323 200,00	57 925 344,00	69 426 144,00	72 626 280,00
Charges sociales	4 746 600,00	4 746 600,00	6 899 580,00	8 681 580,00	9 115 659,00
Etat, IRSA	2 061 400,00	3 462 800,00	4 369 728,00	4 369 728,00	6 234 701,00
TVA déductible	2 243 200,00	2 355 360,00	2 473 128,00	2 596 784,00	36 703 498,00
TRESORERIE D'EXPLOITATION	29 224 800,00	141 670 640,00	110 816 270,00	97 385 364,50	75 596 277,30
AUTRES RECETTES	50 000 000,00				
Apport en capital	20 000 000,00				
Apport en compte courant de l'associé	14 000 000,00				
Emprunts	16 000 000,00				
DEPENSES HORS EXPLOITATION	50 000 000,00	0	0	0	0
Investissements HT	50 000 000,00				
TVA décaissée	13 356 800,00	36 994 640,00	36 904 372	36 803 216,00	2 726 502,00
TRESORERIE NETTE ANNUELLE	15 868 000,00	104 676 000,00	73 911 898,00	60 582 148,50	72 869 775,30
TRESORERIE CUMULEE	15 868 000,00	120 544 000,00	194 455 898,00	255 038 046,50	327 907 821,80

ANNEXE 8 : Tableau n°24 « Décaissements prévisionnels »

DECAISSEMENTS DE L'ANNEE	échéance	2018	2019	2020	2021	2022
fournisseurs n-1			1 869 600,00	21 525 560,00	21 072 240,00	22 792 574,10
charges						
fournitures	immédiate	1 016 000,00	1 066 800,00	1 120 140,00	1 176 147,00	1 234 954,35
JIRAMA HT	mois suivant	1 200 000,00	1 260 000,00	1 323 000,00	1 389 150,00	1 458 000,00
Assurances HT	immédiate	600 000,00	630 000,00	661 500,00	694 575,00	729 303,75
Téléphone	immédiate	2 400 000,00	2 520 000,00	2 646 000,00	2 778 300,00	2 917 215,00
Autres charges externes	immédiate	6 000 000,00	6 300 000,00	6 615 000,00	6 945 750,00	7 293 037,50
TVA sur charges		2 243 200,00	2 355 360,00	2 473 128,00	2 596 784,40	2 726 502,12
total charges		13 459 200,00	16 001 760,00	36 364 328,00	36 652 946,40	39 151 586,82
Personnel (net à payer)		44 208 000,00	50 323 200,00	57 925 344,00	69 426 144,00	72 626 280,00
Organismes sociaux						
CNAPS 1er, 2e, 3e trimestre	mois suivant trim	3 428 100,00	3 428 100,00	4 983 030,00	6 270 030,00	6 583 531,50
OSTIE 1er, 2e, 3e trimestre	mois suivant trim	1 318 500,00	1 318 500,00	1 916 550,00	2 411 550,00	2 532 127,50
total organismes sociaux		4 746 600,00	4 746 600,00	6 899 580,00	8 681 580,00	9 115 659,00
Etat						
IRSA janvier à novembre	10 du mois suivant	2 061 400,00	3 462 800,00	4 369 728,00	4 369 728,00	6 234 701,00
TVA à décaisser		13 356 800,00	36 994 640,00	36 904 372,00	36 803 216,00	36 703 498,00
total Etat		15 418 200,00	40 457 440,00	41 274 100,00	41 172 944,00	42 938 199,00
Investissements	immédiate					
immobilisations		50 000 000,00				
total investissements		50 000 000,00	0	0	0	0
TOTAL GENERAL		127 832 000,00	111 529 000,00	142 463 352,00	155 933 614,40	163 831 724,82

ANNEXE 9 :

Tableau n°25 : Fournisseurs à payer

FOURNISSEURS A PAYER	2018	2019	2020	2021	2022
JIRAMA HTVA décembre	100 000,00	105 000,00	110 250,00	115 762,50	121 500,00
	1 142				
CNAPS 4e trimestre	700,00	1 142 700,00	2 274 312,00	2 090 010,00	2 194 510,50
OSTIE 4e trimestre	439 500,00	439 500,00	638 850,00	803 850,00	844 042,50
IRSA déc	187 400,00	314 800,00	397 248,00	1 832 448,00	2 543 341,00
		19 523	17 651	17 950	
Impôt sur les bénéfices	0,00	560,00	580,00	503,60	10 193 853,88
	1 869	21 525	21 072	22 792	
	600,00	560,00	240,00	574,10	15 897 247,88

ANNEXE 10 :
Tableau n°26 : Encaissements

<u>ENCAISSEMENTS ANNUELS (en AR)</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
total de CA HT	78 000 000,00	176 750 000,00	176 887 500,00	177 000 000,00	197 150 000,00
TVA collectée	15 600 000,00	35 350 000,00	35 377 500,00	35 400 000,00	39 430 000,00
CA TTC	93 600 000,00	212 100 000,00	212 265 000,00	212 400 000,00	236 580 000,00
ENCAISSEMENTS encaissements CA de la période : 100%	93 600 000,00	212 100 000,00	212 265 000,00	212 400 000,00	236 580 000,00

ANNEXE 11 :
Tableau n°27 : Bilan D'ouverture

ACTIF	MONTANT BRUT AU 01/01/18	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	MONTANT BRUT AU 01/01/18
ACTIFS NON COURANTS			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	0		
Logiciel informatique et assimilés		CAPITAUX PROPRES	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		Capital social	20 000 000
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES		DETTES	
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		Compte courant des associés	14 000 000
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		Emprunt	16 000 000,00
ACTIFS COURANTS		TOTAL DES PASSIFS	50 000 000,00
STOCKS ET EN COURS			
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES			
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE			
Banque	50 000 000,00		
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	50 000 000,00		

ANNEXE 12 :
Tableau n°28 : Bilan prévisionnel

ACTIFS	2 018			2 019		
	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET
ACTIFS NON COURANTS						
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	6 000 000,00	1 999 800,00	4 000 200,00	6 000 000,00	3 999 600,00	2 000 400,00
Logiciel informatique et assimilés	6 000 000,00	1 999 800,00	4 000 200,00	6 000 000,00	3 999 600,00	2 000 400,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	44 000 000,00	4 926 000,00	39 074 000,00	44 000 000,00	9 852 000,00	34 148 000,00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES						
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	50 000 000,00	6 925 800,00	43 074 200,00	50 000 000,00	13 851 600,00	36 148 400,00
ACTIFS COURANTS						
STOCKS ET EN COURS						
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES						
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE						
Banque	15 868 000,00		15 868 000,00	120 544 000,00		120 544 000,00
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	15 868 000,00	0,00	15 868 000,00	120 544 000,00	0,00	120 544 000,00
TOTAL DES ACTIFS	65 868 000,00	6 925 800,00	58 942 200,00	170 544 000,00	13 851 600,00	156 692 400,00

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	MONTANT AU 2018	MONTANT AU 2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital social	20 000 000,00	20 000 000,00
Report à nouveau		7 072 600,00
Résultat de l'exercice	7 072 600,00	78 094 240,00
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	27 072 600,00	105 166 840,00
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
PASSIFS COURANTS		
compte courant de l'associé	14 000 000,00	14 000 000,00
fournisseurs	1 869 600,00	21 525 560,00
Emprunt	16 000 000,00	16 000 000,00
TOTAL DES PASSIFS	58 942 200,00	156 692 400,00

TABLES DES MATIERES

Remerciements	i
Sommaire	ii
Avant-propos	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des illustrations.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....	4
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE	6
Section 1 : Présentation du Projet.....	6
1-1 : Renseignements généraux sur le Centre	6
1-1-1 : Contexte et enjeu.....	6
1-1-2 : Capital et nature juridique.....	7
1-1-3 : Choix du sujet	9
1-2 :- Triptyque du Centre	10
1-2-1 :- Missions et bénéficiaires du projet	10
1-2-2 : Objectifs et stratégies d'intervention	10
1-2-3 : Activités	11
Section 2 : Présentation du promoteur.....	12
2-1 : Initiateur du projet	12
2-2 : Qualités du promoteur	13
2-3 : Adéquation promoteur et projet	13
CHAPITRE 2 : ETUDE MARKETING DU PROJET	14
Section 1 : Etude de marché : la demande et l'offre.....	14
1-1 :- Analyse du marché interne	16
1-1-1 : Caractéristiques	16
1-1-2 : Forces et faiblesses	17
1-1-3 : Opportunités et menaces.....	18
1-2 : Ligne stratégique.....	19
1-2-1 : Benchmarking de la filière	19
1-2-2 : Adéquation marchés/projet.....	21
Section 2 : Stratégie et politique marketing envisagées	21
2-1 : Stratégie des services	24
2-2 : Maîtrise des coûts	24

2-3 : Stratégie innovante de pénétration.....	25
2-4 : Système de communication efficace.....	26
PARTIE II : ETUDE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE	28
CHAPITRE 1 : ETUDE TECHNIQUE	30
Section 1 : Description du lieu d'implantation.....	30
1-1 : Sur le plan socio-économique.....	31
1-2 : Sur le plan des infrastructures.....	32
1-3 : Sur le plan de l'éducation	32
1.4 : Sur le plan de la formation	32
Section 2 : Description des ressources matérielles nécessaires.....	32
2-1 : Les matériels informatiques	33
2-2 : Les matériels techniques	33
2-3 : Les matériels de bureau et fournitures	34
2-4 : Les installations diverses	35
CHAPITRE 2 : ETUDE ORGANISATIONNELLE	36
Section 1 : Structure	36
1-1 : Concept général	36
1-2 : Organigramme	36
1-3 : Description des postes	37
Section 2 : L'effectif du personnel	39
2-1 : L'évolution de l'effectif	39
2-2 : Les RH	39
Section 3 : Planning d'exécution des missions.....	41
3-1 : Détermination de la durée des missions	41
3-2 : Processus d'activité.....	42
3-3 : Description des tâches	43
3-4 : Mise en œuvre du plan de formation.....	43
PARTIE III : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET	46
CHAPITRE 1 : ETUDE FINANCIERE	48
Section 1 : Evaluation des investissements du projet.....	48
1.1. Les comptes financiers	48
1.2 : Les comptes de gestion	55
Section 2.- Les états financiers prévisionnels	56
2.1. Bilan d'ouverture du centre.....	57
2.2. Les comptes de résultat prévisionnel	57

CHAPITRE 2 : EVALUATION DU PROJET	60
Section 1 : Evaluation financière.....	60
1.1.- Evaluation financière suivant les critères d'évaluation	60
1.2.- Evaluation financière suivant les outils d'évaluation	62
1.3.- Les agrégats financiers.....	62
Section 2 : Les risques, les impacts et les propositions.....	67
2.1.- Les risques du projet	67
2.2.- Les impacts du projet	67
2.3.- Les propositions	68
CONCLUSION GENERALE	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	vi
ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	xx