

LISTES DES ABREVIATIONS

AFF	: Akany Fanabeazana Fototra
Amort.	: Amortissement
CA	: Chiffre d'affaires
CAF	: Capacité d'Auto Financement
CNAPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DGEP	: Direction Générale de l'Economie et du Plan
DPGE	: Direction de la Planification Globale et Evaluation
DRCI	: Durée de Récupération des Capitaux Investis
DSRP	: Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ELITES	: Environnement Lié aux Innovations des Techniques Economiques et sociales
FAC DEGS	: Faculté de Droit, de l'Economie, de Gestion et de la Sociologie
Fmg	: Franc Malagasy
FRI	: Fonds de Roulement Interne
IDH	: Indice de Développement Humain
INSTAT	: Institut National de la Statistique
IOV	: Indicateurs Objectivement Vérifiables
IP	: Indice de Profitabilité
Matrice de FFOM	: Matrice de Force, Faiblesse, Opportunité et Menace
MINISTERE ENRS	: Ministère de l'Education Nationale et de Recherche Scientifique
NB	: Nombre
ONG	: Organisme Non Gouvernemental
OSTIE	: Organisme Sanitaire de Tananarive Inter-Entreprise
PANAGED	: Plan d'Actions National Genre Et Développement
PIB	: Produit Interne Brut
PU	: Prix Unitaire
SUM	: Salaire Mensuel Unitaire
Tel	: Téléphone
TGCG	: Tableau de Grandeur Caractéristique de Gestion
TIR ou TRI	: Taux Interne de Rentabilité
VAN	: Valeur Actuelle Nette

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1	Positionnement des parties concernées	7
Tableau 2	Forme d'un cadre logique	13
Tableau 3	Schéma de la lecture en zigzag	14
Tableau 4	Le cadre logique de la garderie "KOLOINA"	15
Tableau 5	Population résident par sexe de la commune de Tanjombato	22
Tableau 6	Indicateurs fondamentaux de Tanjombato	22
Tableau 7	Récapitulation des avis de 200 personnes qui nous ont reçus	23
Tableau 8	Nombre de garderie qui occupe des enfants de moins de deux ans	24
Tableau 9	Nombre de garderie qui occupe des enfants de plus de deux ans	25
Tableau 10	Matrice FFOM	26
Tableau 11	Marketing Mix	28
Tableau 12	Tarif du service de la garderie "KOLOINA"	30
Tableau 13	Eléments constitutifs de l'éducation envisagés	40
Tableau 14	Horaires d'ouverture du centre	40
Tableau 15	Production de l'année 1 pour les enfants permanents	44
Tableau 16	Production de l'année 1 pour les enfants temporaires	45
Tableau 17	Production envisagée pour 5ans (en nombre enfants mois/an)	45
Tableau 18	Chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 1 (en fmg)	46
Tableau 19	Chiffre d'affaires prévisionnelles pour 5 ans (en FMG)	47
Tableau 20	Salaires mensuels des personnels pendant la première année(en FMG)	52
Tableau 21	Politique de rémunération dans les cinq premières années (en FMG)	53
Tableau 22	Besoins en facteurs de production	56
Tableau 23	Salaires mensuels des personnels pendant la première année(en FMG)	57
Tableau 24	Charges du personnel pour les cinq premières années(en FMG)	58
Tableau 25	Nature et coût des matériels et équipement nécessaire	60
Tableau 26	Récapitulation des investissements	61
Tableau 27	Tableau des amortissements d'investissement	62
Tableau 28	Fonds de Roulement Initial (F.R.I)	63
Tableau 29	Récapitulation des investissements et leurs financements respectifs	64
Tableau 30	Plan de financement	64
Tableau 31	Plan de remboursement des dettes	65
Tableau 32	Fournitures de bureau	66
Tableau 33	Achats de fournitures non-stockés	66
Tableau 34	Charges externes	67
Tableau 35	Récapitulation des chiffres d'affaires	67
Tableau 36	Les comptes de résultats prévisionnels	69
Tableau 37	Tableau de Grandeur Caractéristique de Gestion (TGCG)	70
Tableau 38	Tableau de trésorerie	71
Tableau 39	Bilan prévisionnel de la première année	72
Tableau 40	Bilan prévisionnel de la deuxième année	72
Tableau 41	Bilan prévisionnel de la troisième année	73
Tableau 42	Bilan prévisionnel de la quatrième année	73
Tableau 43	Bilan prévisionnel de la cinquième année	74
Tableau 44	Calcul de Délai de Récupération des Capitaux Investis	75
Tableau 45	Calcul de VAN	76
Tableau 46	Calcul de TRI	77
Tableau 47	Calcul de l'indice de profitabilité	78
Tableau 48	Calcul de ratio de rendement des actifs	78
Tableau 49	Calcul de Ratio de rentabilité des capitaux propres	79
Tableau 50	Calcul de ratio de marge nette	79

LISTES DES FIGURES

Figure 1	Arbre généalogique des problèmes	8
Figure 2	Arbre des objectifs	11
Figure 3	Schéma de la logique d'intervention	19
Figure 4	Logique d'intervention de la garderie "KOLOINA"	20
Figure 5	Méthode technique spécifique « KOLOINA »	41
Figure 6	Organigramme de la garderie « KOLOINA »	48
Figure 7	Chronogramme des activités proposées	54

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....1

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE PREMIER : PRESENTATION DU PROJET.....4

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE.....21

CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR QUELQUES OUTILS
ET CRITERES D’EVALUATION D’UN PROJET.....31

DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE PREMIER : TECHNIQUE DE PRODUCTION DE LA
GARDERIE.....39

CHAPITRE II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE ET CHIFFRE D’AFFAIRES
PREVISIONNEL.....44

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE.....48

CHAPITRE VI : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES
PROPOSEES.....54

TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

CHAPITRE PREMIER : COUT D’INVESTISSEMENT ET COMPTE DE
GESTION.....56

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE.....68

CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET.....75

CONCLUSION.....81

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

L'éducation représente un investissement social qui entraîne une influence décisive sur les caractéristiques culturelles et socio-économiques d'une nation. La capacité de s'adapter aux différentes situations et la maturité du comportement face au changement et aux difficultés désignent une qualité précieuse de la personnalité d'un bon citoyen. Cette spécificité s'acquiert parfaitement par une bonne éducation de base. C'est dans cette optique que nous avons choisi notre slogan comme suit : « *Instruis l'enfant selon la voie qu'il doit suivre ; Et quand il sera vieux, il ne s'en détournera pas.* »,Prov 22/6.

« LE PROJET DE CREATION D'UN CENTRE DE GARDERIE D'ENFANTS » a donc pour objet principal d'offrir notre part *d'éducation de base* aux enfants entre un an et trois ans, dont les parents travaillent à temps partiel ou à temps complet ou encore qui ont des occupations particulières. L'approche adoptée sera à la fois flexible et adaptable pour répondre au large éventail de besoins de ces enfants y compris les activités de soutien et d'orientation sociopsychologique.

Ce centre sera une des clés du développement durable et de la condition fondamentale d'amélioration de la qualité de vie familiale et sociale. Il contribuera aussi à améliorer la productivité et la croissance économique au niveau local, régional et national.

La région de Tanjombato présente des conditions favorables pour le projet. Le créneau^[2] de ce type de service y est parfaitement approprié. La tranquillité et le panorama du quartier répondent aux besoins de cette catégorie d'âges. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi Tanjombato comme un lieu d'implantation de notre centre.

^[2] C'est un segment de marché ou gamme de besoins auquel un type de produit ou de service d'une entreprise convient particulièrement bien.

L'infrastructure sociale comme l'implantation d'une garderie d'enfants se trouve actuellement dans le domaine d'amélioration de l'efficacité économique des femmes^[3], particulièrement dans la composante d'appui à l'allègement de leurs tâches domestiques. Ce projet répond alors au besoin de l'actualité.

La participation effective de façon équitable de la population active aux programmes adoptés pour le développement reste sollicitée et recommandée par l'Etat malgache. Cependant, les occupations quotidiennes de la femme au foyer limitent ses potentiels et sa productivité dans la sphère socio-économique. L'éducation de ses enfants en particulier est trop précieuse pour ne pas être négligée. Un choix très difficile et très embarrassant entre l'éducation des enfants au foyer et les activités professionnelles à l'extérieure s'avère très délicat. Le choix de l'une implique forcément le sacrifice de l'autre. Or, l'avenir de l'enfant dépend en grande partie sur la qualité de son éducation. Tandis que l'épanouissement de la femme représente un des atouts pour améliorer la vie familiale et sociale.

Ainsi, la réalisation de ce mémoire a été précédée, premièrement d'un stage pratique sur la technique et l'administration d'un centre d'éducation, suivi des enquêtes relatives au besoin en garderie d'enfants. L'élaboration de cet ouvrage se fait également à partir du travail de recherche bibliographique à propos de notre thème auprès des différents centres de documentations.

Pour mieux agencer donc toutes nos idées et acquis et pour étudier la faisabilité du projet, le travail sera divisé en trois parties. La première partie portera sur l'identification du projet, suivi de la conduite du projet dans la deuxième partie. Cette œuvre se terminera par l'étude financière du projet. C'est dans la première partie que se présente la présentation du projet, l'étude de marché et la théorie générale sur quelques outils et critères d'évaluation d'un projet. Puis, la technique de production de la garderie, la capacité de production envisagée et chiffre d'affaires prévisionnel et l'étude organisationnelle composera la deuxième partie de cet œuvre. Et enfin, on peut trouver dans la troisième et dernière partie de l'ouvrage l'étude du coût d'investissement, du compte de gestion, l'étude de faisabilité et l'évaluation du projet.

^[2] Programme spécifique A, dans le Plan d'Action Nationale Genre et Développement (PANAGED)

PREMIERE PARTIE

IDENTIFICATION DU PROJET

Il est indéniable qu'il importe peu de savoir quelle direction vous devriez suivre autant que vous ne savez pas au juste où vous voudrez aller. Sur ce, l'objet de cette partie sera donc de définir clairement ce projet, pour que notre œuvre soit bien conçu, réalisable et durable. A la lumière de nos innovations possibles, nous y dégageons les premières appréciations de solution, éclairant ainsi le financement de l'étude de faisabilité dont elle définit le contenu. D'ailleurs, nous espérons que cette partie apportera une bonne appréciation de ce projet.

CHAPITRE PREMIER

PRESENTATION DU PROJET

Une présentation du projet s'avère nécessaire à l'étude d'identification, en vue que la raison d'être du centre, son environnement ainsi que ses caractéristiques seront bien déterminées. La première maturation de l'idée du projet se présente dans la section suivante.

SECTION 1 : HISTORIQUE ET CONTEXTE GENERAL

Nous allons aborder maintenant à la reconnaissance, de l'origine et de l'environnement, qui fondent l'idée de la conception du projet. Sa raison d'être se présente donc comme suit.

1.1. HISTORIQUE

L'étude de création de la garderie d'enfants « Koloina » se crée à partir des constatations de nos problèmes vécus et celles de notre entourage. Nous avons constaté que l'excès des tâches et occupations de la mère de famille lui empêche de s'épanouir. Cet empêchement rend dépressive les femmes. Par conséquent, cette dépression inhibe la communication entre parents et enfants. Or, l'éducation des enfants, notamment à bas âge, exige une grande attention et patience, une bonne humeur et affection. Tel est l'historique qui crée l'idée du présent projet. Et voici le contexte général qui entoure et appui ce projet.

1.2. CONTEXTE GENERAL

Le contexte actuel demeure favorable à la création de garderie. Nous allons identifier un à un ce contexte. Telle est la politique gouvernementale sur la promotion d'égalité de l'épanouissement du genre (homme et femme), l'éducation pour tous et la lutte contre la pauvreté.

D'abord, la mise en place de **la politique nationale de promotion de développement de la femme** permet de renforcer sa capacité et son leadership. Le redéploiement des femmes

dans le processus de production doit s'accompagner d'un certain nombre de mesures. Ces dernières permettent d'aider les femmes de s'épanouir, tout en accomplissant dans les bonnes conditions, leurs activités et leur responsabilité en tant que mère de famille. L'implication efficace du développement équilibré de l'homme et de la femme aux priorités de la perspective nationale du développement constitue un facteur de réussite non négligeable.

Par ailleurs, **les enfants à bas âge**, eux aussi, ont les droits de s'épanouir et de se sentir aimer. Il ne faut pas les abandonner aux domestiques non compétents. La vie d'un enfant, à partir du moment où il commence à circuler dans la maison ou dehors, est semée d'embûches, parfois même de dangers. C'est entre un an et trois ans que le pic des risques d'accident se présente. Entre ces âges, le développement psychomoteur pousse l'enfant à toutes les découvertes alors qu'il n'a pas encore conscient des dangers qu'elles comportent. Des précautions s'imposent. De plus, l'enfant traverse un moment difficile à cette catégorie d'âge. C'est sans doute l'âge auquel l'enfant se sent le plus frustré : il veut dire des quantités de choses et n'en a pas le vocabulaire, il veut accomplir mille exploits et n'en a pas encore les capacités physiques réelles. Sur ce, l'enfant dit « non » avec sa tête et même avec son cœur. En un mot, C'est la période où l'enfant est insupportable ce qui pourra impliquer à l'incompréhension et parfois à la maltraitance de celui ci. Le développement de l'enfant pourra-t-il procurer effectivement un impact sur la lutte contre la pauvreté ?

Des orientations essentielles pour **le secteur éducation** sont données dans le DSRP. L'amélioration de l'éducation de base axée sur l'éducation pour tous et sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement à tout niveau, ont un impact direct sur le développement humain. Ces orientations ont pour objet de préparer et valoriser les ressources humaines du pays. L'éducation est donc une composante principale dans la vie d'une nation ; elle représente un facteur fortement indispensable à son développement économique. Puisqu'une population mal éduquée ne peut pas s'adonner au travail pour transformer ses forces et intelligences en revenu. Ce type de population laisse, en effet, le pays toujours dans la pauvreté qui l'enfermera dans le cercle vicieux « pauvreté – mauvaise éducation – pauvreté. ». Par conséquent, l'instruction et l'éducation de l'enfant c'est d'essayer de faire **un homme libre** et un **citoyen** capable de jouer son rôle dans la société de demain.

Sur ce, la pauvreté n'est pas seulement une conséquence de l'organisation et du processus de développement, elle constitue également un frein au développement social.

Par conséquent, **lutter contre la pauvreté** reste un défi de tous les jours tant pour les décideurs politiques que pour les acteurs intervenant dans la vie sociale.

En somme, le projet de création d'un centre de garderie favorise la mobilisation de tous les potentiels humains disponibles afin de parvenir au développement rapide et durable de l'économie nationale. Rapide, puisque ce centre offre un emploi et en même temps il donne du temps aux parents à se concentrer à leurs activités. Durable, car la participation à l'éducation des enfants d'aujourd'hui préservera un avenir meilleur.

Nous sommes arrivés maintenant à l'identification des caractéristiques du projet. Avant d'entamer ce sujet, une reconstitution d'un cadre logique s'avère nécessaire. Le cadre logique est un excellent outil de formulation du projet. L'analyse de la situation que constitue cet outil nous permettra de caractériser notre projet. C'est pour cette raison que nous allons passer maintenant à la section suivante.

SECTION 2 : RECONSTITUTION D'UN CADRE LOGIQUE

Comme nous avons déjà mentionné précédemment, le cadre logique est un excellent outil de formulation du projet. Ainsi, pour élaborer un cadre logique, une analyse de la situation s'avère indispensable.

2.1. ANALYSE DE LA SITUATION

L'objet de cette sous section est de connaître l'environnement global du projet :

- identifier quelles parties sont impliquées ou affectées par « le problème d'éducation aux enfants à bas âge » ;
- réaliser à quels problèmes on fait face et comment ils interagissent ;
- décrire la situation à laquelle on veut aboutir.

Ainsi cette sous-section comprend trois étapes, qui sont l'analyse des parties concernées, l'arbre à problèmes et l'arbre des objectifs. Nous allons aborder tout de suite la première étape qui est l'analyse des parties prenantes.

Etape 1 : Analyse des parties concernées(tableaux 1)

L'analyse des parties prenantes aide à garder à l'esprit les perspectives de toutes les parties impliquées, comme cela, on peut vérifier qu'aucune des parties n'a été oubliée :

- Qui est affecté par les problèmes ?
- Qui fait partie de la cause du problème ?
- Qui peut faire partie de la solution ?
- Qui est directement ou indirectement impliqué ?

Il faut connaître aussi les positionnements des parties prenantes :

- ce qu'elles peuvent apporter au projet ;
- ce qu'elles peuvent gagner du projet.

Pour faciliter la description du positionnement des parties prenantes, nous allons le présenter sous forme de tableau.

Tableau 1 : Positionnements des parties concernées

Partie/ catégorie	Apporte au projet	Bénéficie du projet
Enfants à bas âge	-Ouverts aux nouvelles méthodes -Temps	-Education(épanouissement sur le plan physique...) -Soins médicaux
Famille	-Ouverts aux nouvelles méthodes -Frais d'éducation -Collaboration	-Allègement des travaux ménagers -Epanouissement dans d'autres activités -Vie familiale améliorée -Budget familial amélioré
Commune	-Collaboration	-Contribution à leurs objectifs
Ministère de la population	-Temps -Services (Formation...)	-Contribution à leurs objectifs
Ministère de l'éducation	-Temps -Appui conseil	-Contribution à leurs objectifs
Entreprises	-Ouverts à la communication directe (mercatique push)	-Disponibilité de leur personnel, notamment les femmes.

Source : Etude personnelle

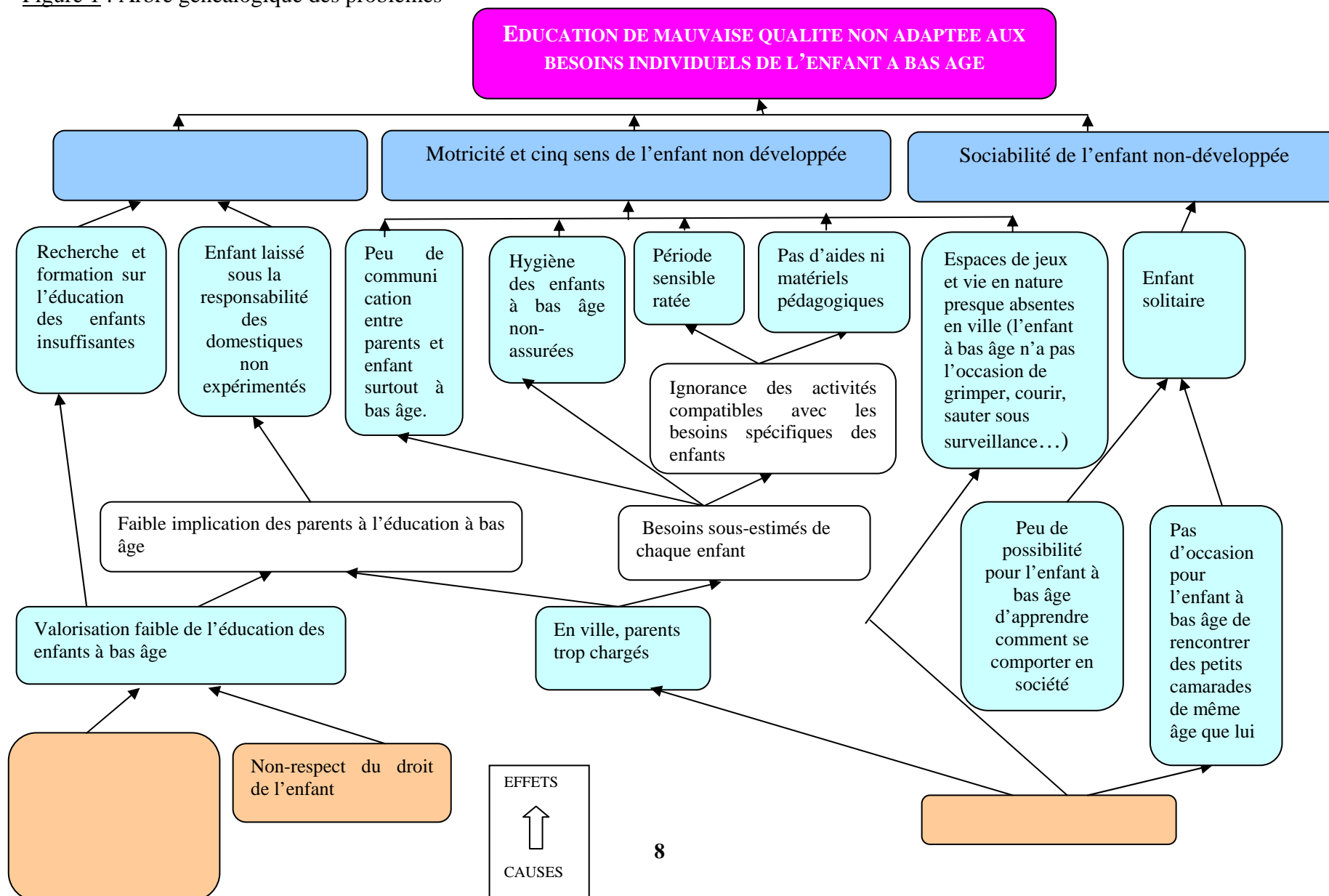
Etape 2 : Arbre des problèmes (Figure 1)

Afin de bien ordonner les problèmes existants, l'arbre des problèmes s'avère nécessaire. Sur ce, nous allons étudier dans cette étape les interrelations des problèmes à résoudre, en essayant de trouver une relation de cause à effet entre ces problèmes. La lecture de l'arbre généalogique se fait de la façon suivante :(logique des causes - effets)

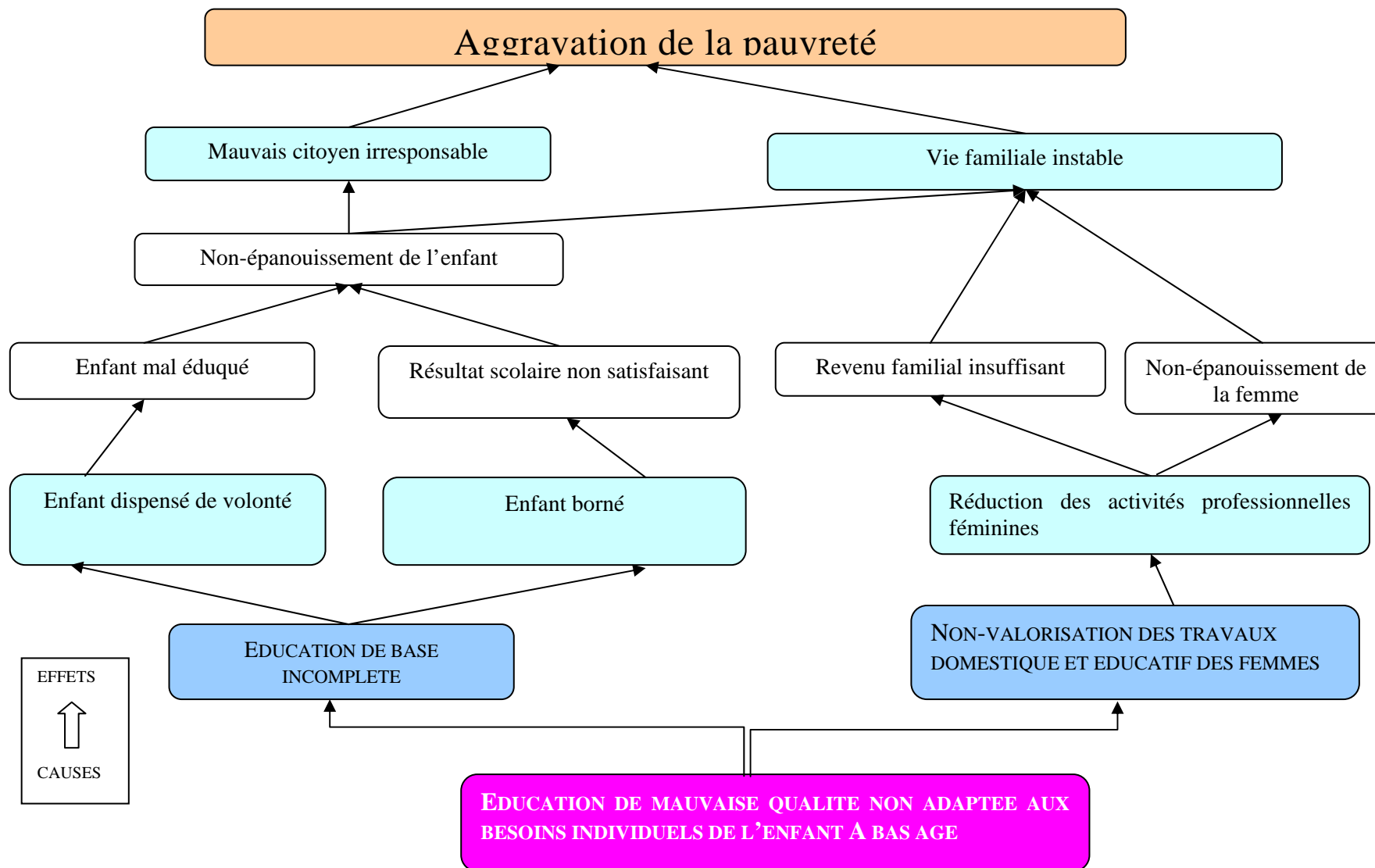
- les causes des problèmes se lisent du problème central vers le bas ;
- alors que leurs effets s'identifient à partir du problème central vers le haut.

Il est à noter que les problèmes doivent être réels et actuels, ils ne doivent pas être de vagues concepts. Dans cet arbre, l'interrelations des problèmes auront étudié par cette logique de cause à effets.

Figure 1 : Arbre généalogique des problèmes



Suite et fin de la Figure 1



Dans cet arbre des problèmes, l'insuffisance de l'éducation de bonne qualité adaptée aux besoins de l'enfant à bas âge sera notre problème central. Ce problème procurera une privation de l'éducation de base qui rend l'enfant borné et dispensé de volonté. Ces derniers inhibent l'enfant à s'épanouir. Un enfant non-épanoui deviendra à l'avenir un mauvais citoyen irresponsable. D'ailleurs, l'existence de l'éducation de mauvaise qualité de l'enfant à bas âge procure une lourde préoccupation de la mère. Cette préoccupation réduit les activités professionnelles féminines. Ce dernier a pour effet à l'insuffisance du revenu familial et au non-épanouissement de la femme qui rend la vie familiale instable. En un mot, l'irresponsabilité et l'instabilité de la vie familiale seront parmi les facteurs qui aggravent la pauvreté. Passons à la troisième étape.

Etape 3 : Arbre des objectifs (figure 2)

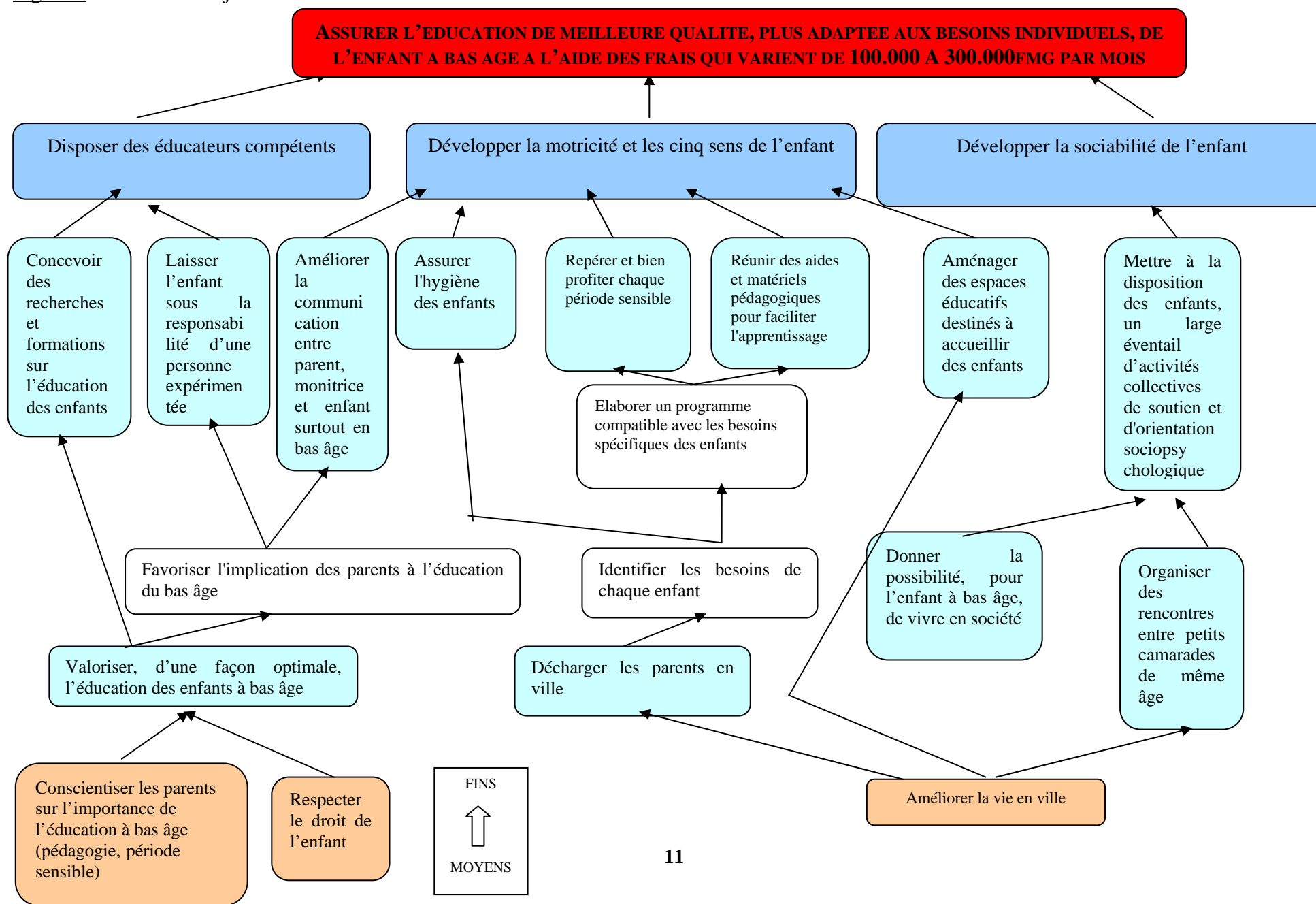
L'arbre des objectifs indique tous les objectifs indispensables pour résoudre tous les problèmes cités ci-dessus. Bien que ces objectifs n'aient pas tous faits partie du projet, il est essentiel que cette arborescence soit complète. Pour construire l'arborescence d'objectifs, on reconstitue chaque problème en un objectif. Un objectif se définit comme un état futur positif atteint. La lecture de l'arbre des objectifs se fait de la façon suivante :(logique de moyens - fins)

- Du bas en haut répond à la question « Comment peut-on atteindre l'objectif ? »
- Du haut en bas répond « Pourquoi réalise-t-on cet objectif ? »

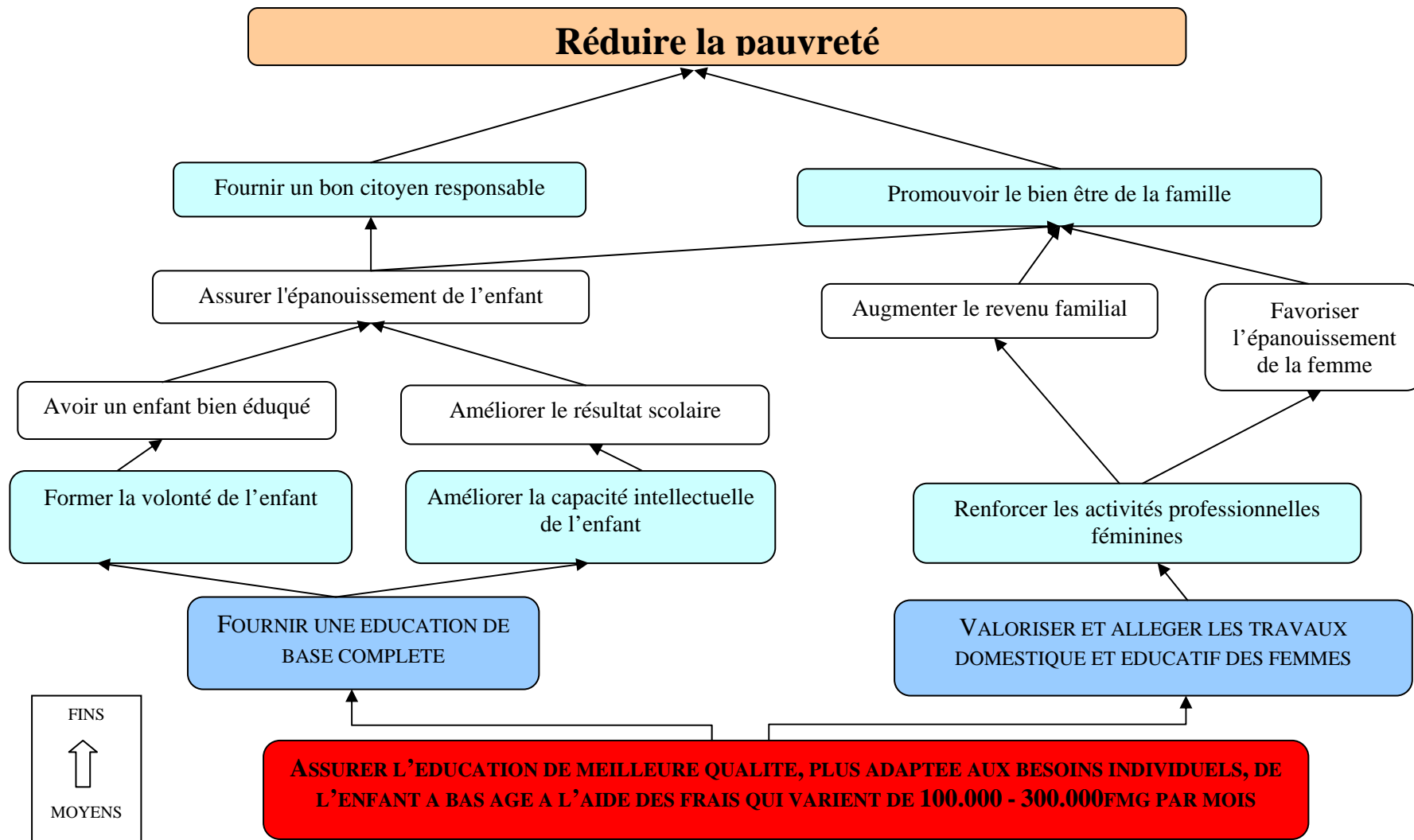
Notre objectif spécifique sera ***d'assurer l'éducation de meilleure qualité, plus adaptée aux besoins individuels, de l'enfant à bas âge à l'aide des frais mensuel variant entre 100 000FMG et 300 000FMG.*** Cet objectif provient du problème central rendu positif.

Voilà en partie la manière de visualiser l'arbre des objectifs. Ce que nous voulons préciser c'est l'importance de notre projet. En visualisant l'arbre des objectifs, l'existence de la garderie « KOLOINA » provient de la conscientisation des Parents. Ils devront être conscients à l'importance de l'éducation des enfants, à bas âge, au droit de leurs enfants, et enfin à la valorisation, à l'allègement des travaux domestiques et éducatifs des femmes.

Figure 2 : Arbres des objectifs



Suite et fin de la Figure 2



2.2. LE CADRE LOGIQUE DE LA GARDERIE « KOLOINA »

2.2.1. La reconstitution du cadre logique

Un cadre logique est un outil qui résume le schéma de conception du projet. Sur ce, il sera présenté sous forme de tableau, de cinq lignes et cinq colonnes, dont le contenu se présente comme suit.

Tableau 2 : Forme d'un cadre logique

DOMAINE DU PROJET				HORS PROJET
Eléments clés	Logique d'intervention	IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables)	Sources de vérification	Hypothèses et conditions préalables
Objectifs globaux	Ce que la garderie « KOLOINA » doit suivre pour réaliser leurs objectifs. Cette logique d'intervention est le résumé de l'arbre des objectifs. La logique dit qu'en faisant ceci, conduire telles activités, on atteint tels résultats et enfin, on réalise l'objectif du projet.	Ce sont les critères de mesure de succès des objectifs, des résultats et des activités déterminés dans la logique d'intervention	Elles consistent à fournir les documents que nous devons fournir pour vérifier si les indicateurs(IOV) ont été réalisés.	Ce sont les apports extérieurs et l'hypothèse de facteur extérieur qui détermine les risques possibles
Objectifs spécifiques				
Résultats attendus				
Activités				
Source : Résumé personnel sur la reconstitution d'un cadre logique				Pour que les activités soient mises en œuvre, les données de départ ou les conditions préalables prescrites ici devront être remplies

Il y a deux manières de visualiser ce tableau. Nous vous invitons d'avoir la patience d'exploiter cette manière de visualisation en vue que vous pourriez lire facilement le cadre logique du centre. D'ailleurs, ce tableau peut nous aider à comprendre la logique interne de la méthode de planification de ce qui est du domaine du projet et de ce qui est en dehors, rattaché au projet. Nous avons déjà mentionné sur le tableau N°2 ci-dessus ces deux domaines : **La logique d'intervention** décrit le domaine du projet tandis que **la logique zigzag** prescrit l'interaction entre le projet et les facteurs extérieurs. Ce sont les deux manières pour lire un cadre logique. Passons d'abord à la lecture en zigzag

La logique d'interaction entre le projet et les facteurs extérieurs (logique Zigzag)

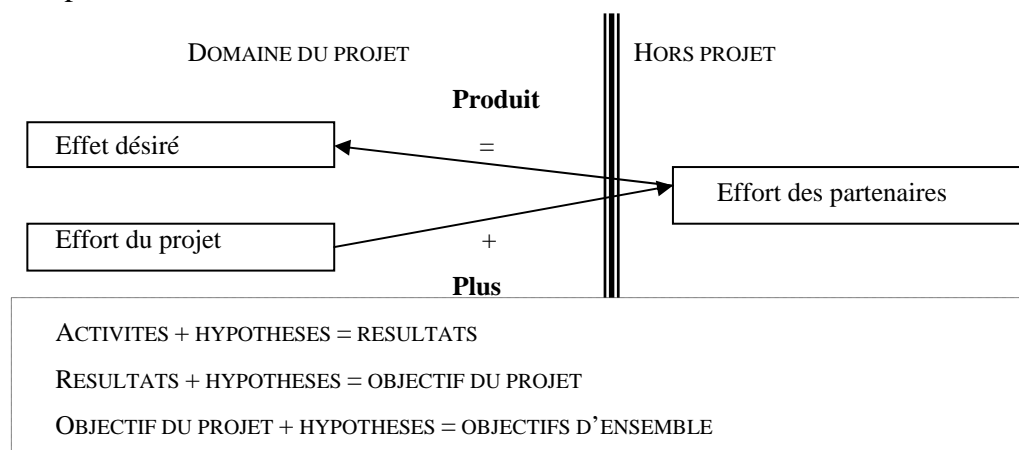
Ce type de logique décrit l'interaction entre le projet et les facteurs extérieurs, ce qui est du domaine du projet et ce qu'il en est en dehors. Un cadre logique se lit donc de bas en haut comme suit.

Tableau 3 : Schéma de la lecture en zigzag

DOMAINE DU PROJET				HORS PROJET
Eléments clés	Logique d'intervention	IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables)	Sources de vérification	Hypothèses et conditions préalables
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats attendus				
Activités				

Source : Explication personnelle sur la lecture d'un cadre logique

On pourra résumer cette lecture comme suit.



1. Avant d'entreprendre les activités, certaines conditions préalables doivent être remplies ;
2. si les activités se déroulent avec succès au cours du projet, et si les parties extérieures au projet assurent que certaines hypothèses importantes sont confirmées, alors le résultat sera réalisé ;
3. si le projet atteint les résultats, et si les autres parties extérieures au projet assurent que certaines hypothèses importantes sont confirmées, alors l'objectif du projet sera atteint ;
4. si le but du projet est atteint à la fin de la durée du projet, et que des hypothèses importantes sont confirmées, alors l'ensemble des objectifs sera atteint.

Voici en partie la première manière de lire un cadre logique. A présent, passons à l'établissement de ce tableau tellement recherché.

Tableau 4 : Le cadre logique de la garderie « Koloïna »

	Logique d'interventions	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et conditions préalables
OBJECTIFS GLOBAUX	<p>Contribue à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réduction de la pauvreté ; - la participation afin de concevoir des futurs citoyens responsables ; - la promotion du bien être de la famille ; - l'amélioration des résultats scolaires ; - l'épanouissement de la Femme et de l'enfant ; - la valorisation et à l'allègement des travaux domestique et éducatif des femmes ; - la fourniture d'une éducation de base complète des enfants. 			
OBJECTIF SPECIFIQUE	- Assurer l'éducation de meilleure qualité plus adaptée aux besoins individuels à bas âge à l'aide des frais qui varient de 100.000 - 300.000fmg par mois	<p>- 1^{ère} années : Atteinte du nombre d'enfants au moins 30</p> <p>- Taux de satisfaction des parents sur le changement de l'enfant = au moins 65%.</p>	<p>- Rapport du projet</p> <p>- Fiche d'évaluation auprès des parents</p>	<p>- Bonne collaboration de la commune, du ministère de la population et de l'éducation.</p> <p>- Bonne santé économique du pays</p>
RESULTATS ATTENDUS	1 Développer la motricité et les cinq sens de l'enfant	<p>- [1-2 [ans = motricité large maîtrisée</p> <p>- [2-3 [ans = motricité fine exploitée, langage développé</p>	<p>- Fiche de suivi par enfant</p> <p>- Cahier de préparation du responsable pédagogique</p>	- Possibilité aux familles à payer les frais d'éducation.
	2 Développer la sociabilité de l'enfant	- Adaptation de l'enfant à la société (entre enfant et moniteur)	- Une fiche de suivi par enfant	
	3 Disposer des éducateurs compétents	- Une formation, par an, délivrée aux moniteurs	- Rapport de formation	

Suite et fin du tableau N°4

	Logique d'interventions	Indicateurs Objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et préalables
ACTIVITES	1.1. Favoriser sous surveillance la possibilité des enfants de jouer, de grimper, de sauter, de courir, d'inventer	-Aménager des espaces jeux : coin sable, coin chaud et froid	-Fiche de suivi par enfant	-Bonne collaboration avec des parents
	1.2. Concevoir des aides et matériels pédagogiques pour faciliter l'apprentissage	- Un budget de prévu pour les aides et matériels pédagogiques	- Fiche de stock des matériels pédagogiques	
	1.3. Repérer et bien profiter chaque période sensible de chaque enfant	- une séance d'élaboration de programme par trimestre	- Rapport du programme établi	
	1.4. Assurer l'hygiène des enfants	- Un docteur pédiatre expérimenté travail avec la garderie - Un moniteur pour 10 enfants - [1-2 [ans =propreté - [2-3 [ans =habituer à respecter progressivement la discipline	- Fiche de contrôle sanitaire par enfant - Une fiche de suivi par enfant	
	1.5. Améliorer la communication entre parent, moniteur et enfant surtout à bas âge	- Existence de procédure d'accueil - Une rencontre d'information par trimestre entre les parents et le responsable pédagogique	- Fiche de suivi sanitaire par enfant - Fiche d'évolution par enfant	
	2.1. Mettre à la disposition des enfants un large éventail d'activités collectives de soutien et d'orientation sociopsychologique	- une école verte par 3 mois - jeux collectifs - Rotation des moniteurs	-Rapport de la causette effectuée entre enfant et moniteur - Emploi du temps	
	3.1. Identifier les besoins en formation des moniteurs.	- Un questionnaire par moniteur	- Fiche d'enquêtes	
	3.2 Renforcer les capacités des moniteurs	- Une formation par an du personnel est déjà budgétisée	- Fiche de formation	
	3.4. Conscientiser les parents actuels et futurs sur l'importance de l'éducation des enfants, à bas âge, (pédagogie, période sensible) en vue d'une meilleure collaboration avec eux	- Une séance bimestrielle d'informations et sensibilisation des parents - Une séance annuelle de sensibilisation de la population de la commune. - Identification des besoins en horaire et en information des parents	- Rapport du réunion des parents - Rapport de la sensibilisation - Boite à idée	
				-Localisation adéquate -Emprunt avec au plus 20% de taux d'intérêt

Interprétation :

Les **conditions préalables**, qui devront être remplies, pour que les activités du centre soient mises en œuvre, seront la localisation adéquate du centre et l'emprunt de moins de 20% de taux d'intérêt. Ce dernier sera nécessaire à l'investissement d'aménagement de la garderie et du lancement du projet. Dans notre cas, il y a quatre résultats attendus. Prenons pour exemple le résultat attendu numéro 1 du cadre logique : « Développer la motricité et les cinq sens de l'enfant »^[4]. Supposons que les conditions préalables soient remplies, il y a cinq activités que le centre doit suivre pour atteindre ce résultat N°1, qui sont :

1. favoriser sous surveillance la possibilité des enfants de jouer, de grimper, de sauter, de courir, d'inventer ;
2. concevoir des aides et matériels pédagogiques pour faciliter l'apprentissage ;
3. repérer et bien profiter chaque période sensible de chaque enfant ;
4. assurer l'hygiène des enfants ;
5. améliorer la communication entre parent, moniteur et enfant surtout à bas âge.

Une rencontre d'information, par trimestre, entre les parents et le responsable pédagogique est un des moyens pour exécuter l'amélioration de la communication entre parent, moniteur et enfant surtout à bas âge. Les indicateurs objectivement vérifiables (ou les IOV) de chaque activité, précitée ci-dessus, sont en interaction avec une bonne collaboration avec les parents. Pour que le développement de la motricité et des cinq sens de l'enfant soit assuré, cette interaction doit être donc effectuée. De même, si les résultats attendus ont été atteints, mais les parents n'ont pas la possibilité de payer les frais d'éducation ; l'objectif spécifique du centre ne saura point être réalisé. La collaboration de la Commune ou du Ministère de la population et de l'éducation avec le centre « KOLOINA » s'avère nécessaire pour atteindre les objectifs globaux.

Par conséquent, toutes les données nécessaires à la prise de décision de la conception et de la planification d'un projet se trouvent dans le cadre logique, à partir de ces éléments clés précités ci-dessus. Pour mieux connaître notre garderie nous allons décrire aussi les caractéristiques du projet. En un mot la présentation du présent projet se fait du global jusqu'à la particularité.

^[4] Voir p.15.

SECTION 3 : CARACTERISTIQUES DU PROJET

C'est à partir du cadre logique que nous allons décrire maintenant la spécificité de la garderie « Koloina »

3.1. DESCRIPTION GENERALE DE LA GARDERIE

« Koloina » est un centre de garderie d'enfants à bas âge, de façon permanente ou temporaire. C'est un lieu d'éveil et de socialisation d'enfants entre un an et trois ans, gardés sous la responsabilité d'un personnel qualifié et sous la surveillance systématique d'un médecin pédiatre expérimenté. Le projet envisagé prévoit d'occuper les enfants entre un et trois ans et d'aider les plus grands pour que ce dernier puisse s'adapter facilement à l'école maternelle. C'est un lieu entièrement conçu pour les enfants avec une aire de jeux variée. Des salles, où le mobilier est à leur taille (étagère, porte manteaux, casiers, etc.) Tout est prévu pour créer une atmosphère gaie, accueillante et rassurante.

3.1.1. Localisation et dimensionnement de la garderie

La garderie « Koloina » sera située à Tanjombato. Le projet occupera pour commencer un espace de 266m². Nous occupons six salles dont : une de 40m² réservée uniquement pour les catégories des petits enfants (1à 2 ans) ; une autre de 30m² pour les grands ; une salle calme de 45m² pour que ces enfants puissent dormir tranquillement ; une autre de 21m² pour les monitrices ; une salle de 10m² pour le Directeur et une autre salle d'attente de 20m²

Pour permettre aux enfants de se divertir en cas de besoin, un parc didactique sera mis à leur disposition dans la cour clôturée de 100m². La cuisine, la salle de bain et de la toilette seront évidemment à part. Il est à noter que le local est parfaitement éclairé, ensoleillé et aéré. Toutes ces caractéristiques de localisation suivent l'exigence du ministère de l'ENRS.

3.1.2. Identité de la garderie

Forme juridique : Entreprise individuelle

Dénomination sociale : Garderie KOLOINA

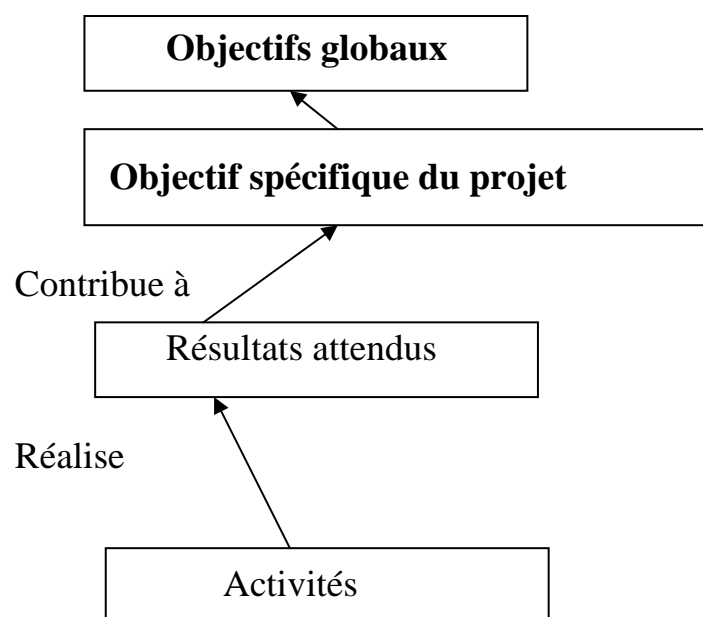
Siège sociale : Tanjombato- Antananarivo

Nous avons choisi cette forme juridique pour la raison de la facilité de constitution. Pour bien déterminer les activités de la garderie « Koloina » la détermination de l'objectif du projet s'avère nécessaire.

3.2. L'OBJECTIF DU PROJET

Nous sommes arrivés maintenant à la deuxième manière de lire un cadre logique. C'est la lecture d'une logique d'intervention. Un cadre logique se lit toujours de bas en haut. Pour visualiser la logique de ce que fait le projet, c'est-à-dire ses interventions planifiées et pour faciliter cette visualisation, nous allons faire le schéma de la logique d'intervention.

Figure 3 : schéma de la logique d'intervention

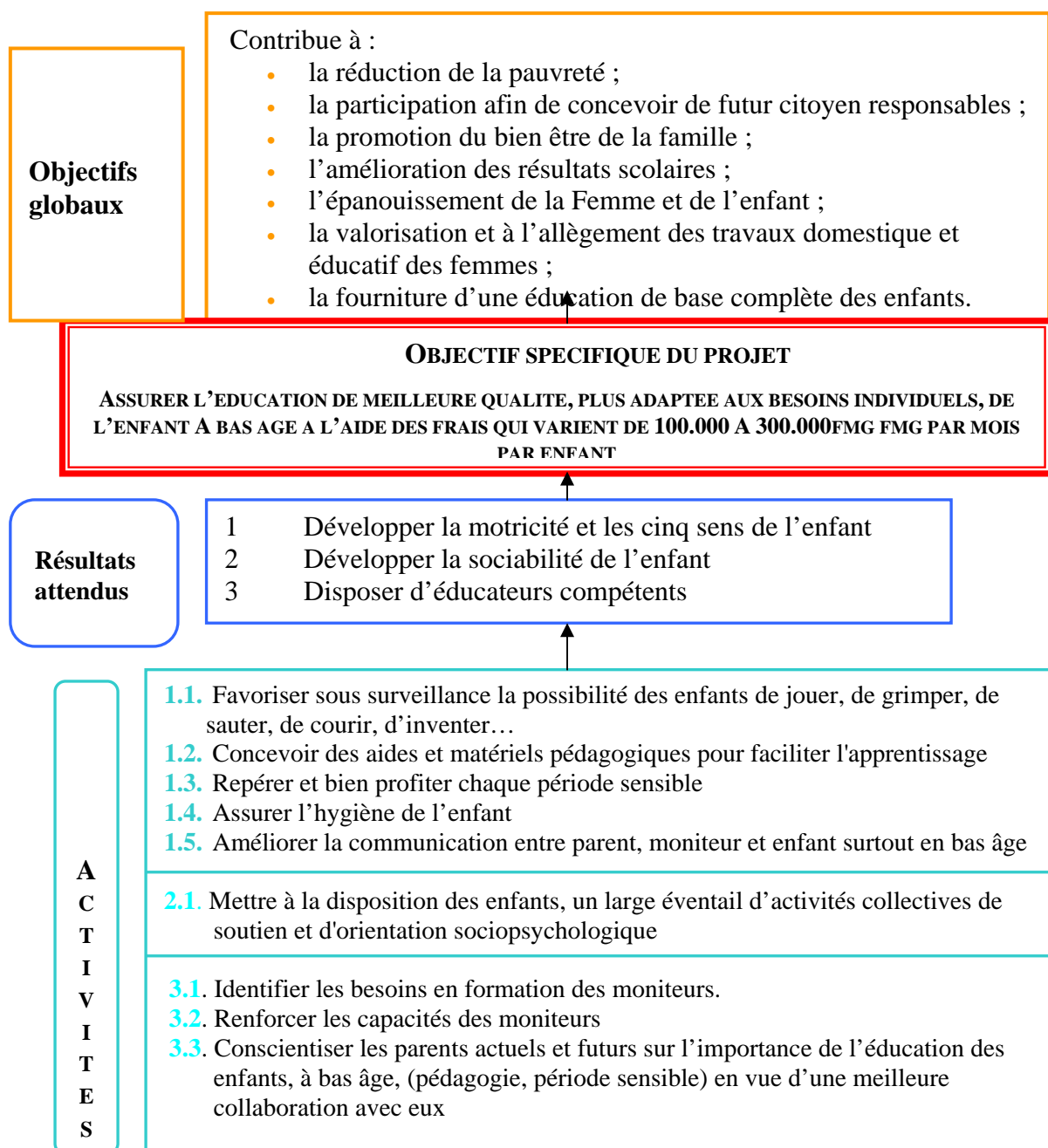


La logique dit :

- qu'en faisant ceci, conduire telles activités,
- puis on atteint tels résultats,
- et par conséquent on réalise l'objectif du projet.

Passons maintenant à la logique d'intervention de la garderie « KOLOINA ».

Figure 4 : Logique d'intervention de la garderie « Koloina »



Ainsi, pour prévoir la continuité de l'activité de la garderie « Koloina » et afin de mieux cibler la clientèle, une étude de marché devra être bien établie.

CHAPITRE II

ETUDE DE MARCHE

« En règle générale, on ne doit pas susciter un besoin mais on doit y répondre de façon intelligente. Une idée qui marche est une idée qui répond à une attente spécifique à un moment donné. » Euroconsult^[5]

Sur ce, nous avons réalisé une étude de marché. Elle assure que certains nombres de personnes partagent les même soucis et que ce mode de garderie répondra au réel besoin pour tous ceux qui ont des enfants à bas âge.

SECTION 1 : DESCRIPTION DE MARCHE

Investir dans l'avenir c'est savoir bien définir les priorités de l'éducation de la population d'un pays. Sur ce, nous voudrions créer un avantage durable sur le marché à cause de l'importance de l'éducation, de la croissance démographique toujours existante et de la maîtrise de notre savoir-faire.

L'étude que nous avons effectuée porte sur le marché de services d'éducation des enfants entre la fourchette d'âge de un à trois ans. L'existence des clients s'avère évidente en ville, particulièrement dans la ville d'Antananarivo Renivohitra. En effet, l'existence des entreprises et industries, où le 1/3 des employés est constitué de mères des enfants à bas âge et de futures mères, a créé dans la région de Tanjombato une forte demande en garderie d'enfants encore loin d'être satisfaite.

D'un autre côté, le service des domestiques, dit « femmes de ménages », sur l'occupation de l'enfant, est favorisé par la flexibilité de ses horaires de travail et par ses rémunérations moins chères ou abordables. Ce mode de garderie d'enfants intéresse bon nombre de parents.

Ainsi, notre étude sera-t-elle plutôt orientée vers l'analyse de la stabilité et de la consistance du marché de ce service ?

SECTION 2 : ANALYSE DE LA DEMANDE

Notre analyse s'oriente vers l'étude des aspects quantitatifs et qualitatifs de la demande. Passons tout de suite aux premiers aspects.

^[5] P. Kotler et B. Dubois, *Marketing Management*, Publi-Union, 1989

2.1. ASPECTS QUANTITATIFS DE LA DEMANDE

On va estimer dans cette analyse le nombre de parents prenants et des enfants cibles. Les tableaux 5 et 6 suivants récapitulent nos recherches concernant la situation de la commune de Tanjombato, permettant de mieux repérer les besoins ou la demande de cette région.

Tableau 5 : Population résident par sexe de la commune de Tanjombato

COMMUNE	POPULATION		TOTAL	NOMBRE MENAGES	TAILLE MOYENNE DU MENAGE
	Masculin	Féminin			
TANJOMBATO	8521	8066	16587	4024	4.12

Source : Recensement de la population, 2003-INSTAT

Tableau 6 : Indicateurs fondamentaux de Tanjombato

Taux de croissance démographique	2.8%
Superficie	10Km ²
Densité démographique	1658,7 Habitants par Km ²

Source : Inventaire des Fivondronana DGEP/DPGE/ Service de politique générale et de Méthodologie de planification, 2001-INSTAT

D'après les tableaux N°5 et N°6 ci-dessus, la région de Tanjombato représente 16587 habitants. Comme la croissance démographique de cette région s'élève à 2.8%, il est envisageable donc qu'il y aura 464 de nouveau-nés chaque année. C'est à partir de cette base de calcul qu'on va estimer que dans l'année qui suit, le nombre d'enfants entre un à trois ans, qui constituent les preneurs potentiels, s'élèvera au nombre de 928, c'est à dire le double de 464 nouveau-nés (c'est le nombre d'enfants qui grandira dans les deux dernières années, sans compter le taux de mortalité infantile et l'effet du planning familial). Etant donnée que le tiers de ces enfants fréquentent les autres établissements de garderie. Ils seront donc en nombre estimatif de 310 enfants.

Le taux d'accroissement de 25% sera donc maintenu pour les cinq prochaines années. Nous pourrions prévoir d'ici cinq ans qu'un enfant sur cent demeurent à notre disposition, ce qui restera encore nettement inférieur à la demande. Pour préserver la qualité de notre service et pour le bien-être des enfants éduqués, nous allons essayer de tenir ce taux de croissance de 25% durant les cinq premières années de lancement du projet. Une annexe ne sera envisageable qu'après cinq ans. Tels sont les aspects quantitatifs de la demande. Nous allons voir maintenant leurs aspects qualitatifs.

2.2. ASPECTS QUALITATIFS DE LA DEMANDE

Cette étude considère et confirme les motivations des parents-cibles, et analyse leurs caractéristiques. Notre enquête a été réalisée auprès de 200 personnes. Pour concrétiser cette étude, nous avons établi dans l'annexe le modèle de notre questionnaire.

Tableau 7 : tableau de récapitulation des avis de 200 personnes qui nous ont reçus

CHOIX DES PARENTS POUR SURVEILLER LEURS ENFANTS A BAS AGE	NIVEAU MOYEN DE RESSOURCES FINANCIERES			
	Moins de 750 000Fmg	Entre 750 000 et 1 750 000 F	Plus de 1 750 000 F	TOTAL
Membres de la famille et/ou les Domestiques	51	15	2	68
Garderie	0	105	27	132
TOTAL	51	120	29	200

Source : analyse d'enquête personnelle

Interprétation :

- 68 parents, soit le 34% de l'échantillon, voient que les membres de la famille et/ou les femmes de ménages leur suffisent, pour le moment, de surveiller leurs enfants à bas âge. Parmi eux 75% des parents ont un niveau moyen de ressources financières de moins de 750.000 Fmg / mois ; .
- 132 personnes soit 66% de l'échantillon trouvent la nécessité de la garderie telle que « Koloina » pour former et surveiller leurs enfants quant au niveau de sa santé, de sa nourriture, qu'au niveau éducation. Parmi eux 80% des parents sont de niveau de vie moyenne entre 750.000 et 1.750.000 Fmg/ mois. Parmi ces 132 personnes, presque tous demandent la flexibilité des horaires et 79 parents soit 60% sont prêts à payer le prix adéquat.

Problématique :

L'arbre des problèmes^[6] constitué de la consultation des idées de certains parents et divers éducateurs présentent les interactions des complexité de l'éducation des enfants à bas âge. Cette consultation des idées montre que la garderie complète l'éducation au foyer. Pour un enfant unique par exemple, qui n'a pas l'occasion de rencontrer des enfants de son âge, de petits camarades ou pour celui qui vit dans un appartement étroit ou encore dont la mère éprouve quelques difficultés à l'éducation de ses enfants à bas âge.

La préoccupation actuelle des parents est de savoir comment faire pour élever des enfants et en même temps bénéficier des conquêtes modernes : autonomie, indépendance

^[6] Voir p. 8 et 9

financière, liberté d'action et intégrité sur le travail. Une mère malheureuse ne pourrait arriver à élever des petits-enfants épanouis.

SECTION 3 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Ce projet peut apporter des éléments de réponse à l'insatisfaction des besoins des parents relatifs au service de garderie d'enfants, dans la mesure où l'étude vise particulièrement à dégager les possibilités de garderie envisageables. De telle recherche s'avère très importante pour la mise en place de la qualité de l'éducation des enfants à bas âge. Notre offre s'oriente, donc vers l'éducation des enfants entre un et trois ans en assurant à l'optimum leurs développements sur le plan physique, intellectuel et moral. La région de Tanjombato présente des conditions favorables, tranquillité et pureté de l'air, à l'épanouissement harmonieux de l'enfant pour implanter notre garderie. Ce qui rejoint d'ailleurs la demande des parents constatée lors de notre enquête. Nous allons voir maintenant les nombres et les caractéristiques de nos concurrents suivis de l'estimation de notre part de marché en envisageant les stratégies de commercialisation adéquate.

3.1. ASPECTS QUANTITATIFS DE LA CONCURRENCE

Pour que le centre soit réalisable et durable, l'analyse de la concurrence s'avère indispensable. Passons tout de suite donc à ce propos.

3.1.1. La concurrence

On peut classer les concurrents de la garderie en deux catégories, qui sont la concurrence directe et la concurrence indirecte.

1. La concurrence directe

Elle représente les autres établissements de garderie d'enfants. A Antananarivo ville, on compte 39 établissements répartis comme suit :

Tableau 8 : Nombre de garderies qui s'occupent des enfants de moins de deux ans

Publique	2
Dirigé par un ONG	1
Dirigé par une Eglise	1
Individuelle	6
TOTAL	10

Source : Recherche personnelle sur Internet et par contact direct auprès de certaines garderies

Tableau 9 : Nombre de garderies qui s'occupent des enfants de plus de deux ans

Garderie combinée avec un jardin d'enfants	9
Garderie dans l'enceinte des écoles primaires	20
TOTAL	29

Source : Recherche personnelle sur Internet et par contact direct auprès de certaines garderies

INTERPRETATION :

- Dix garderies s'occupent des enfants de moins de deux ans dont les deux publiques, une autre dirigée par un ONG et une par l'Eglise. Le reste demeure individuel ;
- Une vingtaine de garderie d'enfants de plus de deux ans, dont le tiers est combiné avec un jardin d'enfant, et le reste se trouve dans l'enceinte même des écoles primaires.

Même si les concurrents directs soient, disons, assez nombreux ; la qualité du service favorisera la fidélisation des clients qui assurera la durabilité du centre « Koloina »

Pour le moment, lors de notre enquête, aucun établissement de garderie d'enfant existe dans la région de Tanjombato.

2. La concurrence indirecte

D'après le résultat de l'enquête déjà déclaré dans l'aspect quantitatif de la demande, les 34% des parents concernés font partie des concurrents indirects de la garderie d'enfants.

- Les domestiques

Les 28% de la concurrence indirecte s'intéressent aux domestiques pour s'occuper de leurs enfants. Ainsi, la sensibilisation sur l'importance de l'éducation à bas âge s'avère nécessaire. Or, ces enfants ont besoin des personnes compétentes pour s'occuper d'eux si les parents comptent recevoir des résultats positifs à l'épanouissement de leur progéniture.

- Les membres de la famille

Les 5% de la concurrence indirecte sont constitués des membres de la famille. C'est une question d'entre aide et d'économie. Mais ce mode de garderie d'enfants empêche les membres de la famille en question de se développer, en laissant la plupart de leur temps à s'occuper de ces petits.

3.1.2. La part de marché de la garderie

La garderie vise les 25% des concurrents indirects qui s'élèvent à 8%^[7] de la population, c'est-à-dire 342^[8] ménages et les 25% de la concurrence directe. On peut estimer donc une part de marché de 50% dans le marché de la concurrence.

3.2. ASPECTS QUALITATIFS DE L'OFFRE ET DE LA CONCURRENCE

Avant de passer au choix stratégique du Marketing, on va identifier les points forts et les points faibles de chaque concurrent. Nous allons récapituler dans la matrice FFOM (Force, Faiblesse, Opportunité et Menace) du tableau suivant cette identification.

Tableau 10 : Matrice FFOM

	PRESENT		FUTUR	
	FORCE	FAIBLESSE	RISQUES	OPPORTUNITE
<u>CONCURRENTS INDIRECTS</u>				
- Membre de la famille	Personne de confiance	Perturbe la vie de famille	Famille saturée	S'organiser en garderie familiale
- Les domestiques	Prix faible, horaire flexible	La plupart, non expérimenté et incompetent sur l'éducation des enfants à bas âge. Trop occupé	Enfant non développé	Main d'œuvre moins chère. Après une formation elles pourront devenir assistantes maternelles agréées
- La mère	Irremplaçable		Saturation, nervosité	
<u>CONCURENENTS DIRECTS</u>				
- crèche ONG	Prix abordable Horaire flexible	Rare	Durabilité, Rentabilité Non assurée	Une bonne collaboration avec la Commune
- crèche publique	Prix abordable Horaire flexible	Rare	Durabilité, Rentabilité Non assurée	Une bonne collaboration avec la Commune
- crèche individuel	Plus chère	Non spécialisé Pas de suivi	Insatisfaction des parents	Rentabilité durable

SOURCE : Etude personnelle

^[7] Calcul : $[(16587 \times 34\%) \times 25\%] / 16587$ (nombre de population de Tanjombato)

^[8] Calcul : $[(16587 \times 34\%) \times 25\%] / 4.12$ (taux moyen de la taille de ménage)

SECTION 4 : CHOIX STRATEGIQUE

La garderie « Koloina » mettra au point la stratégie de pénétration au marché avec le marketing **PUSH**. Il s'agit de pousser notre service aux parties prenantes. Cette stratégie renforce notre position sur le marché. L'efficacité des techniques de communication directe n'est plus à prouver. En effet, elles se sont imposées comme les moyens incontournables pour assurer la réussite à la pénétration au marché, à la fidélisation des clients.

Par conséquent, quand on parle d'activité concernant l'éducation, une politique commerciale dynamique basée sur la communication directe et sur la qualité du service s'avère importante. Cette orientation politique nous permettra de consacrer 15% de notre chiffre d'affaires au budget publicitaire pour faire connaître notre métier. Le métier d'une entreprise répond à la description de ses **compétences distinctives**, c'est-à-dire celles qui lui permettent de se distinguer des concurrents.

4.1. IMAGE DE LA GARDERIE

La garderie sera attrayante, débordante de joies, de vitalité, d'affection, rassurante à qui l'on a envie de confier son enfant. Il ne suffit pas de vanter les qualités de notre service. Il faut avant tout démontrer la valorisation de puériculture surtout à bas âge et rappeler la responsabilité des parents et même du pays envers l'éducation de l'enfant. Il s'agit donc d'un marché largement pertinent et qui dispose d'une large capacité d'extension. Le marché de ce genre de service ne sera pas menacé par la saturation.

4.2. MARKETING MIX

Nous allons aborder maintenant à l'établissement du plan Marketing de la garderie « Koloina » qui représente en même temps les parties prenantes du marché, leurs besoins ainsi que les moyens d'atteindre les objectifs proposés.

Ces variables comprennent, d'abord à la définition précise des services à commercialiser (caractéristiques, avantages, gamme...), du prix et des conditions de paiement pour atteindre le chiffre d'affaires et la rentabilité estimés.

Ensuite, les éléments clés précités où compléteront les réponses en termes de moyens opérationnels. Tels sont le choix des modalités de distribution et de localisation, la préparation des moyens de négociation, la technique de vente et argumentaire, l'organisation de la force de vente éventuelle et la détermination des moyens de communication, les relations publiques et enfin la publicité. Ces trois niveaux en interaction sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 11 : Le Marketing Mix

QUESTION DE BASE	ELEMENTS	GROUPES - CIBLES					
		ENFANTS	PARENTS	ENTREPRISE	COMMUNE	MINISTERES (POPULATION, ENSEIGNEMENT)	ECOLE PRIMAIRE
POURQUOI LE PROJET ?	Besoin (= problèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'enveloppe affective d'être entouré et de se sentir le centre du monde - Besoin d'attention - Besoin de contact avec les autres enfants 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'aide à l'entretien et à la garderie de leurs enfants 	<ul style="list-style-type: none"> - Assiduité des employés-parents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la mentalité, de la personnalité de la population. 	<ul style="list-style-type: none"> - Epanouissement de la population : enfants, parents, famille, Commune. 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'une bonne éducation de base ;
COMMENT SATISFAIRE LE PROJET ?	Produit	<ul style="list-style-type: none"> - Entourer l'enfant ; - Combler les besoins réels de développement de l'enfant sur tout le plan ; - Favoriser la responsabilité des parents sur l'éducation de ses enfants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alléger les travaux domestiques des femmes ; - Valoriser l'éducation des enfants surtout à bas âge ; - Donner aux parents le temps de travailler ; - Améliorer le niveau de vie familiale ; - Harmoniser la vie de la famille 	<ul style="list-style-type: none"> - Horaire flexible d'occupation d'enfants pour libérer les parents des enfants à bas âge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une sensibilisation de l'éducation au niveau de la Commune ; - Amélioration de l'éducation des citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'éducation pour tous ; - Favoriser une éducation de base complète. 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le résultat scolaire.

Suite et fin du tableau N°11

QUESTION DE BASE	ELEMENTS	GROUPES - CIBLES					
		ENFANTS	PARENTS	ENTREPRISE	COMMUNE	MINISTERE (POPULATION, ENSEIGNEMENT)	ECOLE PRIMAIRE
QUEL EST LE PRIX QUE LE GROUPE EST PRET A PAYER OU L'EFFORT QU'IL EST PRET A FOURNIR ?	Prix	– temps.	– Moyen pour payer les frais d'éducation : entre 100 000fmg à 240.000 fmg/mois	– Collaboration avec la garderie	– Collaboration avec la garderie	– Collaboration avec la garderie	– Collaboration avec la garderie
COMMENT FAIRE CONNAITRE AU GROUPE QUE LE PRODUIT POUR SATISFAIRE SON BESOIN EXISTANT ET QU'IL PEUT L'AVOIR S'IL EST DISPOSE A PAYER LE PRIX ?	Publicité	– Eclair publicitaire à la TV	– Brochure ; – Banderole ; – Sensibilisation – Prospectus.	– participer aux diverses manifestations – Faire connaître aux patrons les avantages de la garderie	– invitation aux jours mémorables de la garderie	– invitation aux jours mémorables de la garderie	– invitation aux jours mémorables de la garderie
COMMENT ACHEMINER LE PRODUIT VERS LE GROUPE ?	Système de distribution	– Au centre ; – Visite Zoo	– Organisation d'un véhicule de ramassage après cinq ans – Ouverture d'une annexe d'ici 5ans (extension).	- Contact avec les entreprises	– Contact avec la Commune	– Contact des Ministères concernés	– Contact des écoles primaires

4.3. ANALYSE DU MARKETING MIX

Pour que le projet soit durable et avantageux, la rentabilité basée sur la qualité de service sera notre principal soucis. Puisque le prix est l'un des éléments de cette rentabilité et aussi un outil de commercialisation, nous allons aborder maintenant la politique de prix à appliquer.

4.3.1. Politique de prix

On va se référer aux prix adoptés par les centres de garderies privés existant. Les garderies qui s'occupent des enfants de deux ans à trois ans ont des prix d'écologie entre 90 000 FMG et 125 000 FMG par mois ; tandis que les garderies qui s'occupent des enfants de moins de deux ans fixent leurs frais entre 300 000 FMG et 500 000 FMG par mois. Sur ce, pour mieux viser nos cibles, la garderie « KOLOINA » mettra en place les tarifs suivants.

Tableau 12 : Le tarif du service de la garderie « KOLOINA »

DESIGNATIONS	FRAIS DE SCOLARITE EN FMG / MOIS
Pour les enfants permanents	
Horaire normal [8h-12h] ; [14h-17h]	[1an - 2ans] : 150 000 [2ans - 3ans] : 100 000
Horaire flexible [7h-18h30] Période de vacances	240 000
Pour les enfants temporaires	
Service pour les temporaires	10 000/jour soit 230 000

Source : Etude prévisionnelle

4.3.2. Politique de distribution

- A partir de la 5^{ème} année, on peut envisager une ouverture d'une annexe dans une autre localité. Cette annexe essaiera d'approcher le plus possible du clients-cibles ;
- le véhicule de ramassage sera organisé après cinq ans d'ouverture.

4.3.3. Politique de publicité

Ce paragraphe va préciser le système de communication avec les groupes cibles : « comment faire connaître aux groupes notre service pour satisfaire leurs besoins ? »

D'après le Marketing Mix, on va utiliser du flash publicitaire à la télévision et à la radio, des brochures, d'une campagne de sensibilisation, des annonces publicitaires dans les journaux. On y engage un budget de 1 500 000 FMG pour le lancement du projet et pour sa continuation. Par ailleurs, cette publicité demande une bonne qualité de produit à fournir.

CHAPITRE III

THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION DU PROJET

L'évaluation consiste à « apprécier » une action. Il faut définir des critères permettant de porter une appréciation sur la réalité et comprenant des mesures d'ordre financier et d'ordre opérationnel financier. Ainsi, on va prendre deux types de critères d'évaluation :

- Les critères d'évaluation financière : Ils unissent les éléments indispensables pour évaluer la rentabilité financière et les outils d'acceptation ou de rejet du projet.
- Les critères d'évaluation de la performance opérationnelle : Qui sont des indicateurs non monétaires qui vont mesurer l'efficacité, l'efficacité, l'impact de l'implantation d'un centre de garderie d'enfants par rapport à ses objectifs définis dans le cadre logique portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation, l'apprentissage, et la durabilité du projet.

SECTION 1 : LES CRITERES D'EVALUATION FINANCIERE

Cette section répondra aux deux questions ci-dessous :

- Comment évaluer la rentabilité du projet ?
- Quels outils utilisons-nous pour évaluer notre projet, s'il est acceptable ou non ?

1.1. LES OUTILS D'ACCEPTATION OU DE REJET DU PROJET

La garderie retient quatre outils d'acceptation ou de rejet du projet : le Délai de Récupération des capitaux Investis (DRCI), la valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de rentabilité Interne (TIR) et l'Indice de profitabilité (IP).

1.1.1. Délai de Récupération des capitaux Investis (DRCI)

1.1.1.1. Définition

C'est le nombre d'années nécessaires pour reconstituer le capital investi.

1.1.1.2. Formule

Elle est déterminée à partir des Capacités d'Autofinancement (cash Flow) cumulées.

1.1.1.3. Interprétation

Le délai de récupération des capitaux constitue un critère de rejet pour tout projet dont le DRCI est supérieur à la norme fixée par la banque et l'entreprise. Plus le DRCI est court, plus le projet est intéressant.

La garderie essaiera de réduire autant que possible son DRCI.

1.1.2. La valeur actuelle nette (VAN)

1.1.2.1. Définition

C'est la comparaison de l'investissement avec les Marges Brutes d'Autofinancement (cash flow) en tenant compte de l'actualisation. Elle est égale à la différence entre la valeur nette des rentrées d'argent et la somme des capitaux investis.

1.1.2.2. Formule

Elle est donnée par la formule :

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$$

Avec I = Investissement (le capital investi)

i = taux d'actualisation

n = durée de vie économique du projet

CAF = Capacités d'Autofinancement (Cash flow)

$\frac{CAF_t}{(1+i)^t}$ = Capacités d'Autofinancement actualisées

$\sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$ = Capacités d'Autofinancement actualisées cumulées

1.1.2.3. Interprétation

On prend le taux d'intérêt des banques primaires (investisseurs) comme référence du taux d'actualisation (i)

Le projet est rentable si la valeur actuelle nette (VAN) est positive,

- Si $VAN > 0$, le projet a une rentabilité supérieure au taux d'actualisation (i)
- Si $VAN = 0$, le projet a une rentabilité égale au taux d'actualisation (i)
- Si $VAN < 0$, le projet a une rentabilité inférieure au taux d'actualisation (i)

En un mot, plus la VAN est élevée plus le projet est intéressant. Cependant, il nous faut un taux de référence qui permettrait une comparaison avec le taux d'actualisation. C'est le taux Interne de rentabilité.

La garderie peut très bien réaliser un $VAN > 0$.

1.1.3. Le Taux Interne de rentabilité (TRI)

1.1.3.1. Définition

En tant que référence, ce taux sera celui qui égalisera les investissements et les Marges Brutes d'Autofinancement (cash flow) cumulées, augmentées de la valeur résiduelle.

1.1.3.2. Formule

Alors, le TRI est le Taux d'actualisation pour lequel la Valeur actuelle nette (VAN) est égale au capital investi. Il s'obtient par la formule :

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t} \quad \Leftrightarrow \quad I = \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$$

Autrement dit, c'est le Taux qui rend égaux le montant de l'investissement et les Marges Brutes d'Autofinancement induites par ce même investissement.

1.1.3.3. Interprétation

Le TRI sert alors à déterminer le seuil de rentabilité de l'investissement. Il constitue un critère de rejet pour tout projet dont le TRI est inférieur aux taux d'actualisation requis par l'investisseur. Ainsi, le TRI doit être supérieur à 15%. Par conséquent, plus le TRI est élevé plus le projet est intéressant.

La garderie estime atteindre ce taux assez aisément.

1.1.4. Indice de profitabilité (IP).

1.1.4.1. Définition

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un franc de capital investi. Il se calcule par le rapport entre la Marge Brute d'Autofinancement actualisée et le montant de l'investissement.

1.1.4.2. Formule

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}}{I}$$

Avec IP = Indice de profitabilité

I = Investissement (le capital investi)

i = taux d'actualisation

n = durée de vie économique du projet

CAF = Capacités d'Autofinancement (Cash flow)

1.1.4.3. Interprétation

L'indice de profitabilité constitue un critère de rejet pour tout projet dont il est inférieur à 1. Ainsi, L'indice de profitabilité doit être supérieur à 1. Plus elle est élevée plus le projet est intéressant.

La garderie peut assurer un $IP > 1$

1.2. LES CRITERES D'EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET

La notion de rentabilité revêt un caractère essentiellement relatif. L'aptitude à dégager des résultats monétaires ne peut être jugée indépendamment des moyens engagés pour les obtenir et du niveau d'activité atteint par l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les discussions consacrées à la rentabilité ne se bornent pas à apprécier une simple mesure du résultat, en valeur absolue, mais mettent généralement en cause des rapports entre les résultats et d'autres grandeurs, donc des ratios. Or ces rapports peuvent tendre à éclairer soit la « rentabilité économique », soit la « rentabilité financière » et soit d'autres critères d'appréciation (équilibre financier et de solvabilité) de l'entreprise.

Par définition, le ratio est le rapport entre deux grandeurs comptables. Il s'agit de mettre en évidence un certain nombre de grandeurs significatives parmi les données comptables. On considère trois aspects de performance à déterminer : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la solvabilité.

L'efficacité traduit la productivité d'une entité. Elle s'apprécie par l'aptitude de l'entreprise à tirer partie au mieux des ressources qui lui sont confiées. On peut formuler des mesures de l'efficacité grâce à des ratios de rendement moyen ou marginal

Rendement moyen
$\bar{r} = \frac{Q}{K}$

Ou

Rendement marginal
$r_m = \frac{\Delta Q}{\Delta K}$

Avec Q = la quantité produite

K = ressources mises en œuvre

1.5.1. La rentabilité économique

Elle fait ressortir l'efficacité que l'entreprise exprime dans la valorisation de l'outil de travail qui lui est confié. Il s'agit de faire la comparaison entre le moyen mise en œuvre et le résultat obtenu.

Ratio de rendement des actifs

Il mesure le rendement avec lequel « l'outil de travail » de l'entreprise est mise en œuvre. Il compare le résultat global de l'exercice après impôt. Il s'agit de faire la comparaison entre l'actif total engagé effectivement dans l'activité d'exploitation et le résultat d'exploitation obtenu (après amortissement et provisions)

$$\text{Ratio de rendement des actifs} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{actif total}} \times 100$$

1.5.2. La rentabilité financière

1.5.2.1. Ratio de rentabilité des capitaux propres

C'est un ratio de performance qui est la valorisation des capitaux apportés par les propriétaires à l'entreprise. Il permet de mesurer le taux de profit des propriétaires.

$$\text{Ratio de rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

1.5.2.2. Ratio de marge nette

Il mesure le bénéfice global obtenu par franc vendu.

$$\text{Ratio de marge nette} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Tels sont les critères d'évaluation financière. Passons, maintenant, aux deuxièmes critères d'évaluation du projet.

SECTION 2 : CRITERES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Nous allons voir dans cette section les indicateurs non monétaires qui vont mesurer la performance du projet. Tels sont l'efficience, l'efficacité, l'impact social de l'implantation du centre.

2.1. LA PERTINENCE ET L'ADEQUATION

Elle apprécie l'adéquation de l'action et de ses objectifs avec les problèmes identifiés et les besoins réels. La mesure de la pertinence/adéquation réside à trouver le problème réel, et de se poser la question si le projet en est une solution pertinente.

La garderie d'enfants « Koloina » est-elle la priorité en éducation pour tous ?

Le centre contribue-t-il à l'intégration de l'approche genre et développement ?

2.2. L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITE

2.2.1. L'efficience

L'efficience estime l'adaptation des moyens (ressources humaines et financières...) et activités mis en œuvre par rapport aux résultats à atteindre. En somme, l'analyse de l'efficience constitue une analyse « coûts/réalisations » où l'on valorise les coûts et les réalisations. Ainsi, entre autre, les questions suivantes peuvent se poser :

- la garderie est-elle, dans le contexte, la solution la moins chère ?
- la garderie est-elle la plus fonctionnelle et le mieux adaptée au contexte éducation ?
- les activités sont-elles organisées de façon optimale ?
- le projet progresse-t-il suivant le calendrier établi ?
- quelles sources a-t-on mobilisées pour atteindre le résultat actuel ?
- ce qui a été réalisé aurait-il été fait autrement et à moindre coût ?

2.2.2. L'efficacité

Pour apprécier la manière de conduire l'action, porter un jugement sur son fonctionnement, on choisira un critère d'efficacité. L'efficacité voit dans quelle mesure l'objectif spécifique de l'action est réalisé grâce aux résultats atteints. Mesurer l'efficacité c'est de comparer des objectifs et des résultats, apprécier les écarts entre ce qui est réalisé et ce qui avait été prévu. Ainsi, entre autres, les questions suivantes peuvent se poser :

- Est-ce que les enfants sont mieux éduqués ?
- Les parents ne sont plus trop chargés ?
- Les résultats sont-ils conformes aux prévisions ?

2.3. LA DUREE DE VIE DU PROJET

Ce sont les critères d'évaluation de la durabilité du projet. L'analyse de la durabilité consiste à apprécier la capacité des actions à poursuivre de manière autonome.

2.3.1. La viabilité

Elle apprécie le maintien des résultats et bénéfices de l'action, après réalisation.

Le remboursement des dettes et les coûts de fonctionnement de la garderie sont-ils couverts par marges brutes gagnées ?

Est-ce que la garderie est rentable ?

2.3.2. La cohérence

La cohérence est un critère supplémentaire, quelquefois utilisé, pour apprécier la logique d'intervention. C'est aussi un moyen de bien fonder des relations de causes à effets entre les moyens et les activités menées, d'une part et les résultats attendus et l'objectif spécifique, d'autre part.

La garderie va-t-elle amener les parents à ne plus délaisser les enfants à bas âge ?

2.3.3. La participation

Elle permet de répondre la question qui suit :

Est-ce que les parties prenantes participent à la mise en œuvre de la garderie ?

2.3.4. La satisfaction

La mesure de la satisfaction de la population cible vis-à-vis de l'existence du projet sera la réponse de la question suivante. Les mères d'enfants à bas âge sont-elles satisfaites par rapport aux problèmes qu'elles avaient avant l'action ?

La durabilité du projet dépend des critères d'évaluation que nous venons de décrire ci-dessus. Passons, maintenant, aux critères d'évaluation des impacts du projet.

2.4. L'IMPACT

Par l'analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action sur l'environnement. Tels que :

- l'impact économique et technique ;
- l'impact social et culturel ;
- l'impact politique et écologique.

On peut se poser alors la question suivante :

- Qui bénéficie du projet et dans quelle mesure ?
- Est-ce que la garderie a pour objectif global :
 - l'augmentation du bien-être économique, social et culturel ?
 - la réduction de la pauvreté ?
 - l'amélioration de l'égalité ?
 - l'équité du genre ?

Ces critères d'évaluation sont déterminés et récapitulés dans l'analyse de situation et dans le cadre logique de la garderie.

DEUXIEME PARTIE

CONDUITE DU PROJET

Un centre d'éducation est un lieu où l'Etat, les familles confient l'instruction et l'éducation des enfants. Cette affirmation indiscutable, vraie en tout point, va nous servir de base dans la **recherche des conditions** que doit remplir un lieu et un éducateur pour mener à bien l'éducation des enfants. L'objet de cette partie est donc d'étudier, de façon plus détaillée, les techniques de production adoptées par le centre et les considérations organisationnelles de fonctionnement du projet. Voici quelques indications sur les techniques de production du centre.

CHAPITRE PREMIER

TECHNIQUES DE PRODUCTION DU CENTRE « KOLOINA »

L'image de la garderie sera assurée par l'originalité du procédé technique spécifique « Koloina ». Cette spécificité technique se présente, tant sur le contenu des programmes dispensés que sur la qualité des locaux et des matériels didactiques qui vont être présentés dans ce chapitre. Nous allons entamer tout de suite les productions envisagées du centre.

SECTION 1 : PRODUCTIONS ENVISAGEES

Dans cette section, nous allons présenter la gamme de services que « Koloina » envisage de proposer. La garderie s'occupe des enfants âgés de un à trois ans. Ce choix a été fait à cause de la spécificité technique et de l'acquis pédagogique du centre conçu pour l'enfant de cet âge. Le centre de garderie « KOLOINA » s'oriente, alors, vers les exercices d'éveil, de cinq sens, de l'enfant. Les moniteurs seront là pour aider ces enfants à se servir de leurs mains et pieds, de leurs yeux, de leurs oreilles, de leur nez, de leur voix. Cette aide est effectuée par l'exécution de toutes sortes d'exercices, sous forme de jeux. Ces moniteurs font leur part d'éducation avec compétence et affection.

Pour que, l'apprentissage et l'éducation des enfants membres du centre soient efficace, ils seront répartis dans les catégories d'âges suivantes. Soit, ils seront accueillis dans la catégorie de un à deux ans, soit, ils seront dans la classe des enfants entre deux et trois ans. Les éléments constitutifs de l'éducation envisagés selon cette tranche d'âge se récapitulent dans le tableau de la page suivante.

Tableau 13 : Les éléments constitutifs de l'éducation envisagés

	Services envisagés	Méthode et procédé technique
[1-2] ans	<ul style="list-style-type: none"> - développer de la motricité et du langage de l'enfant -Habituer à respecter progressivement la propreté 	<ul style="list-style-type: none"> - jeux éducatifs et exercices d'éveil des cinq sens - séance de toilette
[2-3] ans	<ul style="list-style-type: none"> - développer de la sociabilité de l'enfant -habituer à respecter progressivement la discipline - préparation à la rentrée de l'école maternelle 	<ul style="list-style-type: none"> - jeux collectifs - exercice de préparation physique, intellectuelle et morale à s'adapter à l'école maternelle

Comme ces enfants sont encore à bas âge, parfois il a encore besoin de la chaleur de leur foyer. Par contre, compte tenu des besoins des parents cibles, « KOLOINA » compte offrir des choix des horaires énumérés ci-dessous. Cette flexibilité des horaires permet de répondre aux besoins des clients cibles (parents et enfants)

Tableau 14 : Horaires d'ouverture du centre

Clients cibles	Horaire normale	Jours ouvrables
- Les parents qui peuvent prendre l'enfant à midi	[8h – 11h] ; [14h –17h]	Lundi - vendredi
<ul style="list-style-type: none"> - Les parents qui travaillent toute la journée. - Prix spéciaux vacances(mois de juillet, août et septembre) - Les parents qui déposent temporairement l'enfant à la garderie 	[7h - 18h30]	Lundi - vendredi
- Les parents qui déposent leurs enfants à la garderie le samedi matin	[7h - 11h]	samedi matin

Il est à noter que la garderie est fermée le samedi après-midi et le dimanche pour le bien de la famille et du personnel. Passons maintenant à la technique de production.

SECTION 2 : TECHNIQUE DE PRODUCTION

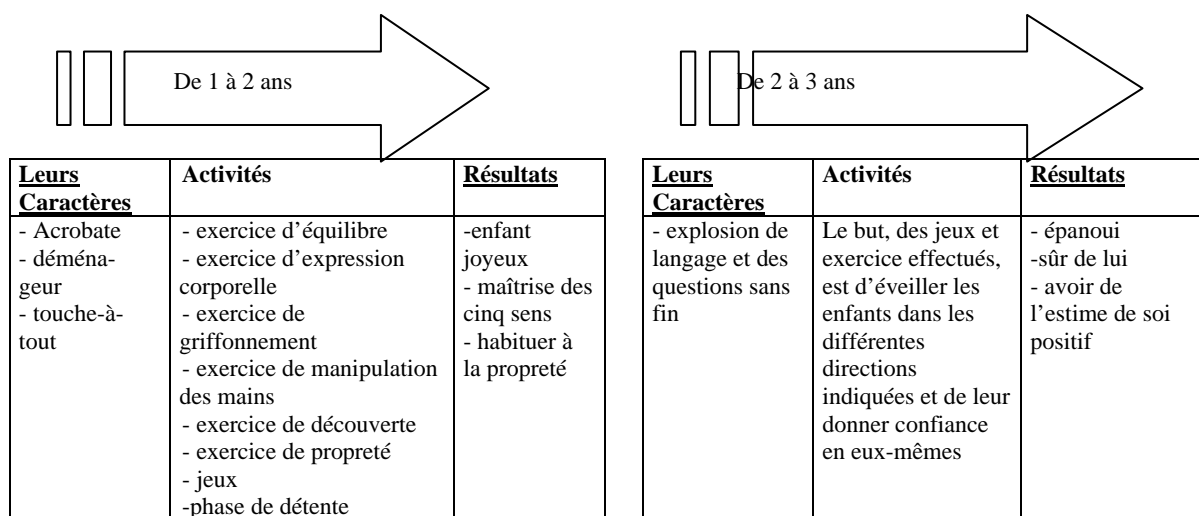
Pour que l'épanouissement physique, morale et socio-affectif des enfants soit meilleur, il faut agir dans les six premières années. Puisque pendant cet âge, le cerveau se développe. Sur ce, nous allons dévouer dans cette section le secret de la technique pédagogique de « KOLOINA »

LE PRINCIPE DE LA METHODE SPECIFIQUE « KOLOINA »

Il est à noter que chaque fois qu'une cellule nerveuse se forme, cela correspond à une « période sensible ». Quand des cellules des nerfs optiques se forment, par exemple, il faut que l'enfant en question sache distinguer les couleurs pour avoir des facultés d'observation. La

méthode « Koloina » est basée sur l'intervention juste à chacune « période sensible » des enfants. Autrement dit, les programmes, les jouets... correspondent aux besoins de sa « période sensible ». Il y a, donc, une « période sensible » pour toutes les acquisitions, telles que la marche, le langage, les couleurs, comme, plus tard, la lecture et le calcul. Par définition, une « période sensible » est l'âge où l'enfant apprend avec le plus de facilité quelque chose de nouveau. Voici un schéma de récapitulation de la méthode technique spécifique « KOLOINA » :

Figure 5 : Méthode technique spécifique « KOLOINA »



Pour accomplir ces programmes, l'état des matériels s'avère nécessaire.

SECTION 3 : IDENTIFICATION DES MATERIELS

Nous allons exposer dans cette section le cadre du travail, le mobilier et les matériels didactiques qui facilitent les tâches des monitrices.

3.1. LE CADRE DU TRAVAIL

Nous allons découvrir dans cette sous section les moyens et matériels qui se trouvent dans les salles de classes, dans la véranda et dans la cours.

3.1.1. Les salles de classes

Les salles sont tous au rez-de-chaussée, aérées et ensoleillées. Le sol est revêtu du balatum, Le mûr lavable est décoré par des frises, des guirlandes... qui varient selon la saison et les événements. Bien entendu, toutes les salles devront toujours rester propres. Pour cela, il nous faudra prévoir, d'une part, un entretien journalier (balayage, époussetage du mobilier) et d'autre part, un grand nettoyage périodique, avec de l'eau de javel, deux fois par semaine. En dehors de la question beauté, dans cette classe, les moniteurs et élèves ont plus de faciliter pour travailler et se trouvent dans de meilleures conditions d'hygiène.

3.1.2. La véranda

La véranda est arrangée pour avoir un coin sable, un coin d'eau chaud et froid. Le coin sable contient un bac à sable avec un couvercle. Au coin chaud et froid, deux robinets d'eau chaude et d'eau froide sont disponibles

3.1.3. La cour

La garderie possède une cour, de 100m², clôturée de muraille et équipée des jouets collectifs et éducatifs, comme un toboggan, deux balançoires, un terrain cimenté. Les pelouses, les pistes cimentées, les jardins de fleur et des petits bancs assurent, en même temps, un rôle décoratif et un rôle d'éducatif.

3.2. LE MOBILIER

Il est indéniable qu'un matériel modèle infantile facilite beaucoup le travail des monitrices et des élèves. Le mobilier joue un rôle primordial sur la motivation des personnels et sur le plaisir et l'assurance de l'enfant.

3.2.1. Six tables escamotables à la taille des enfants

La table est faite d'un plateau en contre plaqué léger. Elle est revêtue d'une couche vitrification aux couleurs claires qui la protégera et la rendra lavable. Le plateau est supporté par deux cubes qui serviront d'éléments de rangement. Les plateaux sont rangés verticalement contre un mur dans le placard. Sa forme et ses dimensions sont choisis, en fonction, du nombre d'enfants par table et du mode de rangement prévu. Les cubes deviendront étagères, tout en conservant leur rôle de casiers à jeux.

3.2.2. Un coin bibliothèque

Un endroit pour la lecture, la télévision et des marionnettes. Il est équipé d'une étagère pour les livres, une table télévision et des petits escaliers en tatamis. Le sol est revêtu de moquette.

3.2.3. Le matériel de rangement

On ne peut pas laisser un enfant jouer librement sans lui donner de bonnes habitudes de rangement. La garderie a deux formules de rangement : seize cubes supports et trois étagères. Une boîte en bois s'avère nécessaire, pour le rangement de la pâte à modeler. Les pinceaux, crayons et feutres prendront place aux divers godets. Pour des raisons d'ordre pratique et esthétique, il sera utile de ranger le matériel plus petit dans des boîtes avant de les poser sur une étagère.

3.2.4. Le coin dodo

Il comporte cinq tatamis de toutes les couleurs et quatre lits de taille basse qui peuvent se ranger en pyramide.

3.3. LES MATERIELS DIDACTIQUES

Les cinq sens sont sollicités à développer dans l'éducation des enfants à bas âge. Sur ce, les matériels didactiques sont indispensables.

3.3.1. Deux tableaux muraux

Ils sont indispensables pour les deux catégories d'âge. L'enfant permet d'effectuer des jeux graphiques sur ces tableaux. Ces derniers sont recouverts d'ardoisine verte et se fixent avec des pattes. Il est facile de rafraîchir la surface usée en renouvelant de temps en temps la couche d'ardoisine.

3.3.2. Les jouets

Le jeu est une activité indispensable à la croissance de l'enfant. Chez l'enfant, le jeu n'est pas une récréation, mais la vie elle-même. Le jeu lui apprend à se servir de ses mains et développe tant son esprit que son corps. Le jeu éveille la curiosité de l'enfant.

C'est en jouant : - que l'on apprend à pratiquer la solidarité ; - que l'on acquiert la maîtrise du caractère ; - que l'on sent la joie constante de créer ; et que l'on forge l'adresse.

Les jeux destinés aux petits de un à trois ans sont pour la plupart des jeux d'éducation sensorielle. Il nous faut donc des jouets éducatifs : des cubes, des balles, des puzzles,...et des outils qu'on doit fournir pour compléter les jeux. Voici la liste, non exhaustive, des outils pour les jeux : Deux bandeaux pour les yeux ; Trois ballons ; Des cartons ; Deux bacs à sables et ses accessoires et une bassine à l'eau et ses accessoires(entonnoirs, éponge, gobelets, bouteilles en plastiques, divers petit bateau et canards...)

3.4. LES MATERIELS ET MOBILIER DE BUREAU

Pour assurer l'accueil, les travaux administratifs et comptables, des matériels informatiques, des mobiliers de bureau et des fournitures de bureau s'avèrent importants. Le détail des matériels et mobilier de bureau sera prescrit dans le tableau N°25 intitulé nature et coût de matériels et équipements nécessaires.

CHAPITRE II

CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE ET CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL

Nous allons estimer, dans ce chapitre, la quantité et la qualité de production que la garderie sera capable d'offrir dans les cinq premières années.

SECTION 1 : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE

Pour bien faciliter l'analyse du programme de production, nous allons présenter, d'abord le planning annuel, puis le planning des cinq premières années.

1.1. PLANNING DE PRODUCTION ANNUELLE

Le tableau suivant représente le nombre d'enfants envisagé pour chaque type d'horaire pour la première année. Nous allons représenter sous forme de tableau la production annuelle et les désignations de l'enfant permanent et temporaire seront séparées.

Tableau 15 : Production de l'année 1 pour les enfants permanents

DESIGNATIONS	AGE	Enfants/ mois	Nombre de mois en service / an	Nombre d'enfants par an
- Service pour horaire normal [8h – 11h] ; [14h –17h]	[1 - 2]	8	9 mois ^[9]	72
	[2 - 3]	7		63
- Service flexible - Service pour vacances [7h –18h 30]	[1 - 3]	15	11 mois ^[10]	165
nts permanents		30 enfants/mois		300

^[9] Deux mois de vacances scolaire.

^[10] Un mois de congé annuel des personnels[15/12 N - 15/01 N+1] pour réparation et remis en état des matériels.

Tableau 16 : Production de l'année 1 pour les enfants temporaires

Désignations	Enfants/mois	Nombre de mois en service / an	Nombre d'enfants par an
Service pour les temporaires	10	11 mois	110
Total enfants temporaires	10 enfants temporaires/mois		110

Le total des enfants qui fréquenteront le centre sera au nombre de quatre cent dix (410) dans la première année.

1.2. PLANNING DE PRODUCTION POUR CINQ ANS

Pour les années suivantes, la garderie envisage une augmentation constante annuelle de 25% d'enfants, qui fréquenteront le centre, par rapport à celle de la première année.

Tableau 17 : Production envisagée pour 5ans (en nombre d'enfants /an)

DESIGNATIONS	Age	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Pour les enfants permanents						
Service pour horaire normal [8h - 12h]; [14h - 17h]	[1 - 2]	72	90	113	141	176
	[2 - 3]	63	79	98	123	154
Service flexible Service pour vacances [7h - 18h30]	[1 - 3]	165	206	258	322	403
Total des enfants permanents		300	375	469	586	732
Pour les enfants temporaires						
Service temporaires	[1 - 3]	110	138	172	215	269
Total des enfants temporaires		110	138	172	215	269
Chiffre d'affaires de la première année		<u>410</u>	<u>513</u>	<u>641</u>	<u>801</u>	<u>1 001</u>

Durant les cinq premières années, la prise en charge de cette évolution annuelle d'enfants de la garderie « KOLOINA » sera encore bien maîtrisée, mais à partir de la sixième année, l'ouverture d'une annexe est à prévoir.

SECTION 2 : CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL

En suivant la production envisagée de la première section, nous avons la prévision de chiffre d'affaires annuel et pour les cinq premières années du centre.

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL DE L'ANNEE 1

Le tableau ci-dessus récapitule le Chiffre d'affaires prévisionnel pour la première année.

Tableau 18 : Chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 1 (en FMG)

DESIGNATIONS	Age de l'enfant	Frais de scolarité /mois(en fmg)	Nombre d'enfants par an	Chiffre d'affaires (en fmg)
Pour les enfants permanents				
Service pour horaire normal [8h - 12h]; [14h - 17h]	[1 - 2]	150 000	72	10 800 000
	[2 - 3]	100 000	63	6 300 000
Service flexible Service pour vacances [7h - 18h30]	[1 - 3]	240 000	165	39 600 000
Pour les enfants temporaires				
Service temporaire	[1 - 3]	10000fmg/j soit 230000	110	25 300 000
Chiffre d'affaires de la première année			410	82 000 000

D'après ce tableau, le Chiffre d'affaires prévisionnel s'élève à 82 000 000 FMG, pour la première année.

2.2. CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL POUR CINQ ANS

En multipliant le frais de scolarisation correspondant avec le nombre d'enfants par an présenté dans le tableau du planning de production pour les premières années du projet, on aura le tableau qui suit.

Tableau 19 : Chiffre d'affaires prévisionnel pour 5 ans (en FMG)

DESIGNATIONS	Age	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Pour les enfants permanents						
Service pour horaire normal [8h - 12h]; [14h -17h]	[1 - 2]	10 800 000	13 500 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188
	[2 - 3]	6 300 000	7 875 000	9 843 750	12 304 688	15 380 859
Service flexible Service de vacances [7h - 18h30]	[1 - 3]	39 600 000	49 500 000	61 875 000	77 343 750	96 679 688
CA/an provenant des enfants permanents		56 700 000	70 875 000	88 593 750	110 742 188	138 427 735
Pour les enfants temporaires						
Service temporaires	[1 - 3]	25 300 000	31 625 000	39 531 250	49 414 062	61 767 578
CA/an provenant des enfants temporaires		25 300 000	31 625 000	39 531 250	49 414 062	61 767 5790
Chiffre d'affaires par an		<u>82 000 000</u>	<u>102 500 000</u>	<u>128 125 000</u>	<u>160 156 250</u>	<u>200 195 313</u>

D'après ce tableau, dans cinq ans le chiffre d'affaires du centre s'élèvera à 200 195 313 Fmg. Nous allons passer maintenant au troisième et dernier chapitre, de cette partie, qui est l'étude organisationnelle du centre.

CHAPITRE III

ETUDE ORGANISATIONNELLE

Nous essayons, dans ce chapitre, de montrer la stratégie d'organisation adoptée pour réaliser le projet. On va installer un système permettant d'organiser tous les travaux de la garderie. Nous allons entamer maintenant la structure organisationnelle adoptée par «KOLOINA »

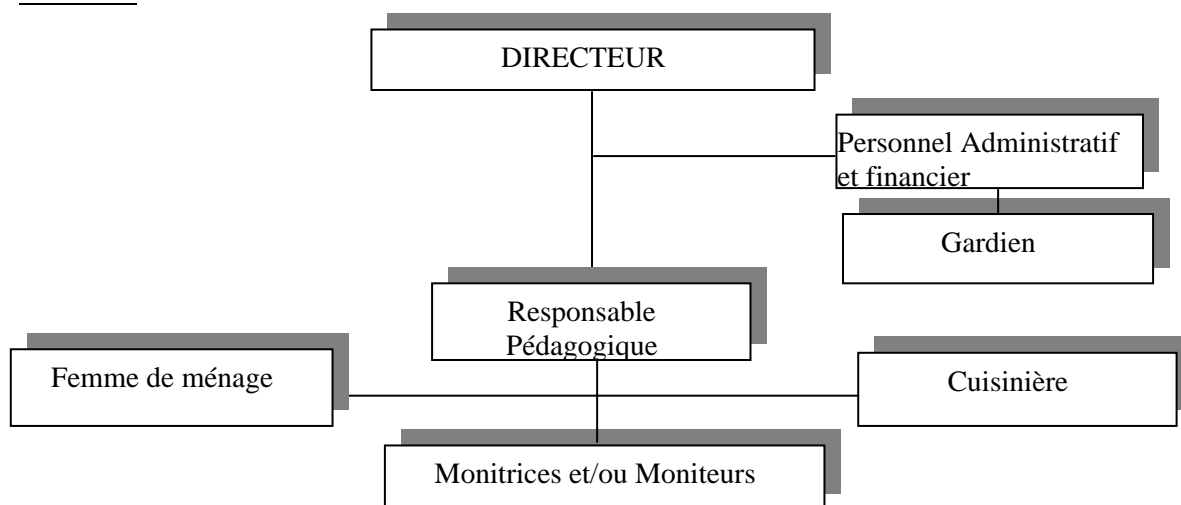
SECTION 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La mise en place d'une structure dite « organigramme » est pratique pour bien identifier la division de travail entre les personnes membres du centre. Puisqu'un organigramme adopté constitue une représentation formelle de la répartition des tâches et des responsabilités du personnel au sein du centre, pour qu'il n'y ait pas de redondances des tâches.

1.1. ORGANIGRAMME DE LA GARDERIE « KOLOINA »

Pour harmoniser la communication interne du centre, une opération de distinction entre les membres s'avère nécessaire. Certains membres devront se situer sur une échelle hiérarchique (on line) marquée par une relation de direction /subordination, et d'autres dans une position d'appui fonctionnel, hors hiérarchie (staff). C'est pour cette raison que nous avons conçu l'organigramme de la garderie « KOLOINA » pour réaliser l'objectif du projet. Voici donc notre organigramme

FIGURE 6 : ORGANIGRAMME DE LA GARDERIE « KOLOINA »



Pour ne pas alourdir les charges de la garderie, nous réduisons le nombre de personnel en regroupant quelques responsabilités, tout en évitant la fusion des fonctions incompatibles, ainsi que la saturation des tâches de chaque personnel.

1.2. ATTRIBUTION DU PERSONNEL

Nous allons attribuer dans cette sous section les tâches et responsabilités de chaque personnel membre et son profil respectif.

1.2.1. Le directeur gérant

Le chef du projet sera d'office le promoteur et en même temps gérant ou Directeur du centre. C'est lui qui se chargera de toutes les formalités d'ouverture du centre auprès de l'administration publique. Sur ce, en tant que fondatrice du projet, le directeur définit la politique générale et les stratégies à adopter pour la réalisation du projet. Le gérant garantit l'établissement du budget de la garderie c'est-à-dire la prévision des recettes et dépenses.

Il doit également garantir :

- la coordination des activités ;
- le marketing et les relations extérieures ;
- les réunions hebdomadaires de suivi et d'informations.

Dans sa fonction marketing, il va assurer :

- l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies marketing ;
- la préparation d'une prévision annuelle des chiffres d'affaires ;
- l'établissement de budget annuel de marketing ;
- la sensibilisation et l'information des parents sur la pédagogie et la psychologie des enfants ;
- l'entretien des relations publiques notamment avec les clients et tous les organismes partenaires.

Il peut déléguer sous sa responsabilité, tout pouvoir qu'il jugera utile.

1.2.2. Responsable Administratif et financier

Le Responsable Administratif et financier assure les fonctions suivantes : la gestion administrative, celle de la trésorerie et la comptabilité.

- Gestion administrative : il est le responsable de l'archivage des documents, les prises de rendez-vous, les courriers, la prise en charge des différentes formalités administratives du personnel.
- Gestion de trésorerie et la comptabilité : il aura comme principales attributions :
 - la comptabilisation des opérations journalières ;
 - l'établissement périodique des états financiers et à la fin de chaque exercice, et des états de Chiffre d'Affaires et de dépenses ;
 - la trésorerie.

Par conséquent, le responsable Administratif et financier doit être diplômé de Baccalauréat en Gestion minimum, dynamique, disponible et avoir le sens de responsabilité.

1.2.3. Le gardien

Il assure la gestion des flux matériels : les ravitaillements, l'entretien de la propreté et de la surveillance des matériels. Il sera responsable de la sécurité de la garderie et particulièrement des enfants. Il aide le responsable de l'accueil au moment de l'entrée et de sortie des enfants. Il tient donc le registre d'entrée et de sortie des matériels par jour. Il est sous la responsabilité du Responsable Administratif et financier.

1.2.4. Responsable Pédagogique

Pour obtenir l'efficacité et la rentabilité de la garderie, le promoteur engagera un responsable pédagogique expérimenté et spécialisé, en matière, d'éducation infantile sortant du centre de formation des éducateurs de base (AFF)^[11].

Le responsable pédagogique assurera :

- l'appui et le suivi pédagogique des monitrices ;
- la conception et l'exécution du programme de l'éducation ;
- l'appui et le suivi de la cuisinière ;
- la conception du programme de menu des repas et goûters des enfants ;
- l'accueil des parents et des enfants ;
- la surveillance des travaux de la femme du ménage.

Il est à noter que les activités de ce responsable pédagogique constituent un des facteurs de l'efficacité indispensable de l'éducation. Il organise l'attribution des moniteurs et du cuisinier et de la femme de ménage pour qu'il n'y ait pas de redondance des tâches entre eux.

^[11] AFF: Akany Fanabeazana fototra

1.2.5. Les moniteurs

Ils sont chargés de l'occupation des enfants. Ils assurent les travaux d'éducation et l'exécution des programmes. Le nombre de moniteurs varient avec l'effectif des enfants. La garderie tient comme ratio d'encadrement : « 1 moniteur pour 10 enfants ». Ils assistent le Responsable pédagogique à l'accueil.

1.2.6. Cuisinier(e)

Il est sous la responsabilité du Responsable pédagogique. Il sera chargé de l'approvisionnement de la cuisine et de la préparation du repas.

1.2.7. Femme de ménage

Elle est également sous la responsabilité du Responsable pédagogique. Elle sera chargée de l'entretien journalier (balayage, époussetage du mobilier) et d'autre part, un grand nettoyage périodique. Elle assure la propreté et la beauté de la garderie.

1.2.8. Les personnels non permanents

Ce sont le moniteur suppléant et le Docteur Pédiatre. Le moniteur suppléant se charge les enfants qui passent temporairement à la garderie. Tandis que le Docteur effectue une visite sanitaire par mois aux enfants du centre

SECTION 2 : MANAGEMENT DU PERSONNEL

Le personnel n'est pas seulement une ressource comme les autres ressources, ils sont de plus en plus considéré comme la principale ressource. Les ressources humaines recouvrent en effet toutes les autres fonctions du centre. Les fonctions de production, de finances et de marketing sont occupées par des Hommes. Sur ce, cette section analysera ce qui pourra améliorer les relations entre le centre et les employés.

2.1. FORMATION DU PERSONNEL

Pour assurer la qualité du service, en terme de qualité de la garderie et pour la motivation du personnel, nous allons mettre en place un plan de formation, adéquat aux exigences de la garderie.

2.2. MOTIVATION DU PERSONNEL

Tout le personnel sera déclaré, et par conséquent, aura une allocation familiale de la C.N.A.P.S qui représente 13% de la masse salariale, et une allocation sociale de l'O.S.T.I.E 5%. Un congé annuel de un mois sera respecté chaque année. Tout le personnel aura l'accès au déjeuner avec une cotisation modique. Il est prévu une augmentation de salaire de 10% à partir de la troisième année d'ouverture.

Sur le plan qualitatif, nous essayerons d'encourager les personnels d'être solidaire pour harmoniser les relations interpersonnelles. Nous essayerons aussi d'encourager le personnel d'exploiter leurs talents d'initiative pour éviter les travaux routiniers qui rendent parfois les gens non performants.

2.3. POLITIQUE DE REMUNERATION DU PERSONNEL

Nous sommes arrivés maintenant au stade de l'élaboration de la politique de rémunération du personnel.

2.3.1. Salaires mensuels du personnel

Les rémunérations du personnel sont déterminées en fonction du poste occupé, de la performance et de l'expérience personnelle de chacun des employés. Le tableau suivant présente les salaires mensuels du personnel de la garderie.

Tableau 20 : Salaires mensuels des personnels permanents pour la première année

POSTE	EFFECTIF	SALAIRE DE BASE MENSUEL(en fmg)
Directeur	1	800 000
Responsable Administratif et Financier	1	400.000
Responsable Pédagogique	1	500.000
Moniteurs	3	300.000
Cuisinier(e)	1	200.000
Gardien	1	200.000
Femme de ménage	1	200.000

Nous avons retenu le salaire de base de l'établissement scolaire existant. Mais, nous avons adopté la politique d'augmentation de salaire des personnels, pour valoriser la situation des éducateurs. Nous allons affirmer, cette politique de rémunération, dans le tableau suivant.

2.3.2. Politique de rémunération dans les cinq premières années

Le tableau ci-dessous récapitule l'augmentation de salaires des personnels et le mouvement de recrutement pendant cette période.

Tableau 21 : Politique de rémunération dans les cinq premières années (en FMG)

DESIGNATIONS	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
<u>Personnel Permanent</u>	NB	Sal	NB	Sal	NB	Sal	NB	Sal	NB	Sal
<i>Salaire de base</i>										
Directeur	1	800 000	1	800 000	1	880 000	1	968 000	1	1 064 800
Responsable Administratif et Financier	1	400 000	1	400 000	1	440 000	1	484 000	1	532 400
Responsable Pédagogique	1	500 000	1	500 000	1	550 000	1	605 000	1	665 500
Moniteurs	3	300 000	4	300 000	5	330 000	7	363 000	9	399 300
Cuisinier(e)	1	200 000	1	200 000	1	220 000	1	242 000	1	266 200
Gardien	1	200 000	1	200 000	1	220 000	1	242 000	1	266 200
Femme de ménage	1	200 000	1	200 000	1	220 000	1	242 000	1	266 200

L'augmentation salariale commencera à partir de la troisième année d'ouverture du centre. Tandis que, le nombre de moniteurs embauchés chaque année dépend du nombre d'enfants éduqués.

SECTION 3 : ORGANISATION DE TRAVAIL

Afin d'apprécier le planning dûment établi, chaque employé est tenu de respecter la responsabilité qui lui incombe. Les heures de travail normal des moniteurs seront de 7heures la journée et de 8heures pour les autres personnels. Les heures supplémentaires, c'est-à-dire les heures pour les services flexibles, permettent aux employés de se restaurer et de se reposer. Les moniteurs assurent, dans les heures supplémentaires, leurs services à tour de rôle.

Il est à noter que chaque exercice ne dépasse pas dix minutes, puisque la durée de la concentration de l'enfant est encore courte. En général, le thème du programme dépend de l'actualité et de la saison pour concrétiser les acquis de l'enfant. Mais, il y a un service offert, spécialement pour les petits qui prolongent leurs horaires. La garderie va organiser donc davantage d'activités de détente pour les horaires prolongés. Les enfants ont des journées structurées, parfois, ils ont besoin de se détendre. La plupart des programmes offrent des activités tranquilles et apaisantes. Un entourage calme est important pour le soir. Les enfants présents peuvent varier d'un soir à l'autre, selon la clientèle concernée : l'enfant va donc changer de pairs. Le bain, la comptine et la chanson pourront apaiser l'enfant. Les moniteurs eux-mêmes vont assurer un tour de garde jusqu'à 19heures en respectant le ratio d'encadrement (1moniteur pour10 enfants), ce qui engendre des heures supplémentaires pour eux.

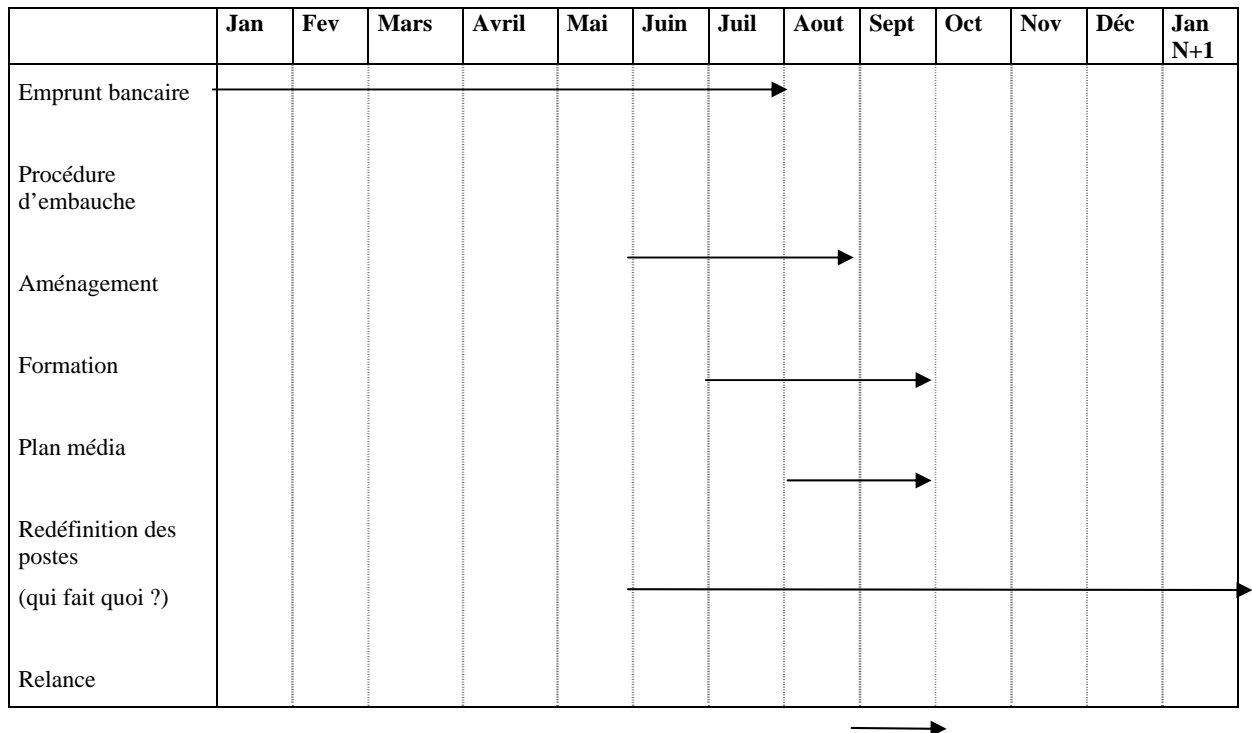
CHAPITRE IV

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES PROPOSEES

(Plan opérationnel)

Voici les actions proposées et étalées sur une durée d'un an à compter du janvier de la première année.

Figure 7 : Chronogramme des activités proposées



Nous avons identifié, dans ces deux premières parties, la généralité, puis la politique et la stratégie adoptées par le centre, pour réaliser l'objectif du projet. Comment peut-on alors convaincre les Bâilleurs de Fonds pour qu'on puisse remettre en pratique cette stratégie ? →

La troisième et dernière partie sera consacrée à l'évaluation financière de cette activité afin de pouvoir prendre une décision de recouvrement ou non, à des emprunts pour sa réalisation.

TROISIEME PARTIE

ETUDE FINANCIERE DU PROJET

L'étude financière consiste à établir les données du montage financier et de l'investissement. Les comptes prévisionnels seront établis à partir de l'identification des dépenses et recettes prévues. Cette étude financière comprend également une analyse de la rentabilité du projet. D'un autre côté, l'évaluation financière, ainsi que, l'impact du projet sur le plan socio-économique seront aussi analysés dans cette partie.

CHAPITRE PREMIER : COUT D'INVESTISSEMENT ET COMPTE DE GESTION

Nous allons évaluer dans ce chapitre, le coût des investissements nécessaires. et les comptes de gestion de la garderie. En vue de mieux caractériser les investissements nécessaires, nous allons voir, d'abord le budget de fonctionnement du projet.

SECTION 1 : BESOINS EN FACTEURS DE PRODUCTION

Il s'agit des achats nécessaires pour le fonctionnement direct de la garderie :

- les achats de provisions pour les repas des enfants qui sont en cantine
- les achats des goûters
- les achats des matériels didactiques audio-visuels

Voici le tableau qui récapitule ces besoins en facteurs de production du centre.

Tableau 22 : Besoins en facteurs de production

DESIGNATION	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT
Déjeuner	15	5 000	900 000	19	5 000	1 125 000	23	5 000	1 406 250	29	5 000	1 757 813	37	5 000	2 197 266
Goûter	40	2 500	1 200 000	50	2 500	1 500 000	63	2 500	1 875 000	78	2 500	2 343 750	98	2 500	2 929 688
Cassettes audio	10	3 500	35 000	10	3 500	35 000	10	3 500	35 000	10	3 500	35 000	10	3 500	35 000
Cassettes vidéos	5	12 000	60 000	5	12 000	60 000	5	12 000	60 000	5	12 000	60 000	5	12 000	60 000
TOTAL			2 195 000			2 720 000			3 376 250			4 196 563			5 221 953

Les ressources humaines aussi jouent un grand rôle sur le fonctionnement direct du centre. C'est pour cette raison que, nous avons consacré, dans la section suivante, l'identification des charges du personnel.

SECTION.2 :. CHARGE DU PERSONNEL

Nous allons étudier dans cette sous section la politique de rémunération de la garderie « KOLOINA ». Avant d'entamer cette politique, la représentation du salaire mensuel s'avère nécessaire.

2.1. SALAIRES MENSUELS DU PERSONNEL

Voici le tableau qui représente le nombre de personnel à embaucher pour la première année et leur salaire de base respectif.

Tableau 23 : Salaires mensuels des personnels pendant la première année(en FMG)

POSTE	EFFECTIF	SALAIRE DE BASE MENSUEL	TOTAL
Directeur	1	800.000	800.000
Responsable Administratif et Financier	1	400.000	400.000
Responsable Pédagogique	1	500.000	500.000
Moniteurs permanents	3	300.000	900.000
Moniteur suppléant	1	300 000	300 000
Cuisinier(e)	1	200.000	200 000
Gardien	1	200.000	200.000
Femme de ménage	1	200.000	200.000
Total			3.500.000

2.2. CHARGES DU PERSONNEL POUR LES CINQ PREMIERES ANNEES

Le tableau ci-dessous récapitule les salaires annuels du personnel ainsi les autres charges, telles que la formation et les charges patronales (CNAPS et OSTIE). On prévoit pour la formation 500.000 FMG la deuxième année et 1.000.000 FMG à partir de la troisième année.

PROJET DE CREATION D'UN CENTRE DE GARDERIE D'ENFANTS DENOMMEE « KOLOINA »

Tableau 24 : Charges du personnel pour les cinq premières années(en FMG)

DESIGNATION	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
<u>PERSONNEL PERMANENT</u>	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT
<i>Salaire de base</i>	38 400 000			42 000 000			50 160 000			63 888 000			79 860 000		
Directeur	1	800 000	9 600 000	1	800 000	9 600 000	1	880 000	10 560 000	1	968 000	11 616 000	1	1 064 800	12 777 600
Responsable Administratif et Financier	1	400 000	4 800 000	1	400 000	4 800 000	1	440 000	5 280 000	1	484 000	5 808 000	1	532 400	6 388 800
Responsable Pédagogique	1	500 000	6 000 000	1	500 000	6 000 000	1	550 000	6 600 000	1	605 000	7 260 000	1	665 500	7 986 000
Monitrices et moniteurs	3	300 000	10 800 000	4	300 000	14 400 000	5	330 000	19 800 000	7	363 000	30 492 000	9	399 300	43 124 400
Cuisinier(e)	1	200 000	2 400 000	1	200 000	2 400 000	1	220 000	2 640 000	1	242 000	2 904 000	1	266 200	3 194 400
Gardien	1	200 000	2 400 000	1	200 000	2 400 000	1	220 000	2 640 000	1	242 000	2 904 000	1	266 200	3 194 400
Femme de ménage	1	200 000	2 400 000	1	200 000	2 400 000	1	220 000	2 640 000	1	242 000	2 904 000	1	266 200	3 194 400
<i>Charges sociales</i>	6 912 000			7 560 000			9 028 800			11 499 840			14 374 800		
CNAPS Part patronale 13%			4 992 000			5 460 000			6 520 800			8 305 440			10 381 800
OSTIE Part patronale 5%			1 920 000			2 100 000			2 508 000			3 194 400			3 993 000
Formation du personnel			1 000 000						500 000			500 000			500 000
Vêtement de travail (Blouse + Combinaison)	7	50 000	350 000	8	50 000	400 000	9	50 000	450 000	11	50 000	550 000	13	50 000	650 000
TOTAL PERSONNEL PERMANENT			46 662 000			49 960 000			60 138 800			76 437 840			95 384 800

DESIGNATION	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
<u>PERSONNEL NON PERMANENT</u>	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT	NB	SMU	MONTANT
Médecin	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000
Moniteurs Supplémentaires	1	300 000	3 600 000	1	300 000	3 600 000	1	300 000	3 600 000	1	300 000	3 600 000	1	300 000	3 600 000
Total Personnel non permanent			4 800 000			4 800 000			4 800 000			4 800 000			4 800 000

TOTAL CHARGES PERSONNEL	par an	51 462 000	54 760 000	64 938 800	81 237 840	100 184 800
	par mois	4 288 500	4 563 333	5 411 567	6 769 820	8 348 733

SECTION 3 : INVESTISSEMENTS

Nous sommes arrivés maintenant au niveau de l'analyse du coût d'investissement nécessaire.

3.1. INVESTISSEMENT NECESSAIRE

Pour bien identifier la nature et le coût d'investissement nécessaire, nous allons subdiviser notre étude en immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

3.1.1. Immobilisations incorporelles

(Frais d'établissement)

Les frais d'établissement sont des frais afférents à la dépense de constitution de la garderie tels que les frais de déplacement des Délégations du Ministère de la Population Antananarivo Renivohitra pour la visite du local et le frais de déposition des dossiers au Ministère. Ce sont évalués à 75.000Fmg. La garderie est considérée comme infrastructure sociale pour l'éducation de base en bas âge est exonérée de droits d'établissement. (Source Direction InterRégionale de la Population.)

3.1.2. Immobilisations corporelles

Ce sont :

- l'aménagement

Il s'agit de quelques travaux d'aménagement :

- Aménagement des toilettes pour enfants	4.000.000Fmg
- Aménagement du sol, moquette, balatum)	1.000.000Fmg
- Aménagement du jardin	250.000Fmg

-. Matériels et équipements

Le centre est obligé d'investir sur certains matériels et mobiliers dans les cinq premières années d'ouverture, à cause de l'estimation du taux d'accroissement de 25%^[12] d'enfants entrants par an. Le tableau suivant va nous montrer la liste du rapport entre le nombre d'enfants éduqués et l'investissement de certains matériels et équipements nécessaires pour le bon fonctionnement du centre.

^[12] Voir la page 22 dernier paragraphe sur l'étude de marché

PROJET DE CREATION D'UN CENTRE DE GARDERIE D'ENFANTS DENOMMEE « KOLOINA »

Tableau 25 : Nature et coût de matériels et équipement nécessaire

DESIGNATION	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT	NB	PU	MONTANT
Nombre d'enfants			40			50			63			78			98
Nombre de moniteurs			4			5			6			8			10
Mobiliers de bureau			5 000 000						50 000						750 000
Tables de Bureau	4	500 000	2 000 000												
Chaises en bois	6	50 000	300 000				1	50 000	50 000				1	50 000	50 000
Armoires de rangement	2	700 000	1 400 000										1	700 000	700 000
Etagères	2	500 000	1 000 000												
Rideaux et literies	10	30 000	300 000												
Matériels informatiques			4 100 000												
PC	1	3 000 000	3 000 000												
Imprimante	1	600 000	600 000												
Scanner	1	500 000	500 000												
Autres Matériels			700 000												
Chauffe-eau à gaz	1	700 000	700 000												
Matériels et Mobiliers pour enfants			8 700 000			1 350 000			1 350 000			1 350 000			1 350 000
Petites tables	3	150 000	450 000	1	150 000	150 000	1	150 000	150 000	1	150 000	150 000	1	150 000	150 000
Petites chaises	20	50 000	1 000 000	10	50 000	500 000	10	50 000	500 000	10	50 000	500 000	10	50 000	500 000
Lits	4	100 000	400 000	1	100 000	100 000	1	100 000	100 000	1	100 000	100 000	1	100 000	100 000
Tatami	30	100 000	3 000 000	5	100 000	500 000	5	100 000	500 000	5	100 000	500 000	5	100 000	500 000
Caisse de rangement	8	50 000	400 000	2	50 000	100 000	2	50 000	100 000	2	50 000	100 000	2	50 000	100 000
Bibliothèque	1	200 000	200 000												
Télévision avec lecteur vidéo	1	2 500 000	2 500 000												
Radio	1	700 000	700 000												
Vase de nuit	5	10 000	50 000												
Matériels didactiques			4 665 000			300 000			300 000			300 000			300 000
Tableaux	2	45 000	90 000												
Bacs à sable	1	25 000	25 000												
Toboggan	1	1 000 000	1 000 000												
Cheval Balançoire	2	400 000	800 000												
Jouets	10	250 000	2 500 000	1	250 000	250 000	1	250 000	250 000	1	250 000	250 000	1	250 000	250 000
Livres	5	50 000	250 000	1	50 000	50 000	1	50 000	50 000	1	50 000	50 000	1	50 000	50 000
Total Matériels et équipements			23 165 000			1 650 000			1 700 000			1 650 000			2 400 000

3.1.3. Immobilisation financière

Il s'agit de la caution sur loyer évaluée de 1.500.000 Fmg (valeur du loyer d'un mois).

3.1.4. Récapitulation

Les investissements sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 26 : Récapitulation des investissements

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
IMMOBILISATION INCORPORELLE					
Frais de 1er Etablissement	75 000				
Total Immobilisation Incorporelle	75 000				
IMMOBILISATION CORPORELLE					
MATERIELS ET EQUIPEMENTS					
Mobiliers de bureau	5 000 000	0	50 000	0	750 000
Matériels informatiques	4 100 000				
Autres Matériels	700 000				
Matériels et Mobiliers pour enfants	8 700 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Matériels didactiques	4 665 000	300 000	300 000	300 000	300 000
<i>Matériels et équipements</i>	<i>23 165 000</i>	<i>1 650 000</i>	<i>1 700 000</i>	<i>1 650 000</i>	<i>2 400 000</i>
AMENAGEMENTS					
Aménagements	5 250 000				
Total immobilisation corporelle	28 415 000	1 650 000	1 700 000	1 650 000	2 400 000
IMMOBILISATION FINANCIERE					
Caution sur loyer (1 mois)	1 500 000				
Total immobilisation financière	1 500 000				
TOTAL INVESTISSEMENT					
	29 990 000	1 650 000	1 700 000	1 650 000	2 400 000

3.2. TABLEAU D'AMORTISSEMENT D'INVESTISSEMENT

Nous allons présenter dans le tableau suivant la dépréciation que subit la valeur des actifs immobilisés de la garderie (avec méthode : amortissement constant)

PROJET DE CREATION D'UN CENTRE DE GARDERIE D'ENFANTS DENOMMEE « KOLOINA »

Tableau 27 : Tableau des amortissements d'investissement

DESIGNATION		Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
<i>Incorporelle</i>		Acquisition	Dotat.Amor	Acquisition	Dotat.Amort.	Acquisition	Dotat.Amor	Acquisition	Dotat.Amort.	Acquisition	Dotat.Amort.
Frais d'établissement		75 000	15 000		15 000		15 000		15 000		15 000
Total Incorporelle		75 000	15 000		15 000		15 000		15 000		15 000
<i>Corporelle</i>											
Mobiliers de bureau		5 000 000	500 000		500 000	50 000	505 000		505 000	750 000	580 000
Matériels informatiques		4 100 000	1 025 000		1 025 000		1 025 000		1 025 000		
Autres Matériels		700 000	70 000		70 000		70 000		70 000		70 000
Matériels pour enfants		8 700 000	870 000	1 350 000	1 005 000	1 350 000	1 140 000	1 350 000	1 275 000	1 350 000	1 410 000
Matériels didactiques		4 665 000	933 000	300 000	993 000	300 000	1 053 000	300 000	1 113 000	300 000	1 173 000
Aménagements		5 250 000	525 000		525 000		525 000		525 000		525 000
Total Corporelle		28 415 000	3 923 000	1 650 000	4 118 000	1 700 000	4 318 000	1 650 000	4 513 000	2 400 000	3 758 000
<i>Financière</i>											
Caution		1 500 000	150 000		150 000		150 000		150 000		150 000
Total Financière		1 500 000	150 000		150 000		150 000		150 000		150 000
DOTATION AMORT.		29 990 000	4 088 000	1 650 000	4 283 000	1 700 000	4 483 000	1 650 000	4 678 000	2 400 000	3 923 000
CUMUL		29 990 000	4 088 000	31 640 000	8 371 000	33 340 000	12 854 000	34 990 000	17 532 000	37 390 000	21 455 000

3.3. FONDS DE ROULEMENT INITIAL (FRI)

Par définition le fonds de roulement initial est la somme que l'entreprise met à sa disposition pour couvrir les charges indispensables au moment du démarrage de l'activité de l'entreprise jusqu'à sa première recette. Pour le cas de notre garderie, le FRI est prévu pour couvrir les besoins en trésorerie pour deux mois avant l'exploitation, pour la préparation. Puisque l'écolage est payé au début du mois de l'exploitation, alors toutes les charges du premier mois de l'ouverture n'entrent plus dans le fonds de roulement.

3.3.1. Les éléments du FRI

Tels sont :

- Achats de fournitures non-stockés

Ce sont les charges afférentes aux frais de l'eau et électricité pour les deux mois de préparation.

- Charges externes

Il s'agit du loyer et des charges afférentes aux frais de publicités, redevances téléphoniques, courriers pour les deux mois.

- Charges personnel

On prévoit un gardien pendant les deux mois d'aménagement, et une formation pour les monitrices et le responsable pédagogique un mois avant l'entrée.

- Charges imprévues

Les charges imprévues sont estimées à 10% des toutes charges du FRI.

3.3.2. Récapitulation du Fonds de roulement Initial (F.R.I.)

Tableau 28 : Fonds de Roulement Initial (F.R.I)

DESIGNATION	Mois 1	Mois 2	TOTAL
<u>Stocks:</u>	0	0	0
<u>Créances clients</u>	0	0	0
<u>Encaisse</u>			
Frais de personnel	200 000	3 500 000	3 700 000
Formation		350 000	350 000
Eau et Electricité	75 000	100 000	175 000
Loyer (1.500.000 fmg/mois)	1 500 000	1 500 000	3 000 000
Communication (Tél., Internet, Courrier...)	100 000	100 000	200 000
Publicité	750 000	750 000	1 500 000
Charges Imprévues	200 000	200 000	400 000
<u>Crédit fournisseur</u>	0	0	0
Fonds de Roulement Initial	2 825 000	6 500 000	9 325 000

SECTION 4 : FINANCEMENT

La réalisation de ce projet nécessite un financement extérieur. Avant d'élaborer le plan de financement, nous allons tout d'abord établir l'état récapitulatif des investissements ainsi que leurs financements respectifs.

4.1. PLAN DE FINANCEMENT

On va récapituler dans ce tableau les investissements et leurs financements respectifs.

Tableau 29 : Récapitulation des investissements et leurs financements respectifs

	Apport	A financer	Total investissements
IMMOBILISATION			
Immobilisation Incorporelle			75 000
Frais d'établissement	75 000	0	75 000
Immobilisation Corporelle			
<i>Aménagement</i>			5 250 000
Toilettes pour enfants		4 000 000	4 000 000
Sol: moquette, balatum		1 000 000	1 000 000
Jardin	250 000	0	250 000
<i>Matériels et Equipements</i>			23 165 000
Mobiliers de bureau	0	5 000 000	5 000 000
Matériels informatiques	4 100 000	0	4 100 000
Autres Matériels	0	700 000	700 000
Matériels et Mobiliers pour enfants	3 250 000	5 450 000	8 700 000
Matériels didactiques	365 000	4 300 000	4 665 000
Immobilisation Financière			1 500 000
Caution	1 500 000	0	1 500 000
FONDS DE ROULEMENT INITIAL	2 000 000	7 325 000	9 325 000
TOTAL	11 540 000 29%	27 775 000 71%	39 315 000 100%

Le plan de financement se résume comme suit :

Tableau 30 : Plan de financement

EMPLOIS		RESSOURCES	
Frais d'établissement	75 000	Apport	11 540 000
Immobilisation corporelle	28 415 000	Emprunt LMT	27 775 000
Immobilisation financière	1 500 000		
Fonds de roulement Initial	9 325 000		
TOTAL Emplois	39 315 000	TOTAL Ressources	39 315 000

D'après le tableau N°30 de la page précédente, le montant total des fonds nécessaires pour mettre en place ce projet s'élève à 39.315.000Fmg. Par contre, l'apport de l'entreprise ne couvre que **11.540.000Fmg**, soit environ 29% seulement des fonds nécessaires. Pour compléter le reste, l'entreprise doit faire recourir à un crédit de **27.775.000Fmg**, soit 71% de l'investissement, auprès des banques ou autres institutions financières.

4.2. TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES

Notre caractéristique du prêt se présente comme suit.

4.2.1. Caractéristiques du prêt

- Montant (C) : **27.775.000Fmg**
- Durée de remboursement (n) : 4ans
- Taux d'intérêt bancaire (i) : 20%
- Mode de remboursement : annuité constante (a)

4.2.2. Calcul de l'annuité constante

L'annuité constante se calcule comme suis :

$$a = C \times \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

$$\Rightarrow a = 27.775.000 \times \frac{0,20}{1 - (1 + 0,20)^{-5}}$$

$$a = 10.729.180 \text{ Fmg}$$

4.2.3. Tableau de remboursement des dettes

Le tableau ci-dessous représente le remboursement des emprunts pendant les cinq ans.

Tableau 31 : Plan de remboursement des dettes

Capital principal	27 775 000
Taux Bancaire	20%
Nombre d'année	4
Annuité	10 729 180

ANNEE	Capital	Annuité	Intérêt	Remboursement
1	27 775 000	10 729 180	5 555 000	5 174 180
2	22 600 820	10 729 180	4 520 164	6 209 016
3	16 391 803	10 729 180	3 278 361	7 450 820
4	8 940 984	10 729 180	1 788 197	8 940 984
		42 916 721	15 141 721	27 775 000

SECTION 5 : LES COMPTES DE GESTION

5.1.LES COMPTES DES CHARGES

Les charges de l'entreprise sont constituées par les éléments cités ci-après :

5.1.1. Facteurs de production

Voir tableau N°22

5.1.2. Fournitures de bureau

Ces fournitures sont destinées pour les moniteurs et pour les personnels administratifs.

Tableau 32 : Fournitures de bureau

Désignations	NB/an	PU	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Colle de bureau	2	5 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Agrafeuse	2	25 000	50 000				
Agrafe (Boîte)	3	5 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Tampon	4	15 000	60 000				
Encreur	2	10 000	20 000				
Encre	1	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Cartouche d'imprimante	3	150 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
CD-ROM	1	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Rame de papier A4	7	30 000	210 000	210 000	210 000	210 000	210 000
Classeurs	5	15 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Cartons d'archive	3	10 000			30 000	30 000	30 000
Cahiers	10	2 500	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Cahiers Registres	2	15 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Stylos + Crayons	20	1 500	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
TOTAL		319 000	1 010 000	880 000	910 000	910 000	910 000

5.1.3. Achats de fournitures non-stockés

Les autres achats non-stockés unissent les fournitures de bureau, gaz, eau et électricité.

Tableau 33 : Achats de fournitures non-stockés

DESIGNATION	Consommation par mois	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Eau et Electricité	100 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Fournitures de bureau	84 167	1 010 000	880 000	910 000	910 000	910 000
Gaz		900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
TOTAL		3 110 000	2 980 000	3 010 000	3 010 000	3 010 000

5.1.4. Charges externes

Elles comprennent le loyer, l'entretien et réparation du centre, l'assurance des équipements, Postes et télécommunications et publicité.

Tableau 34 : Charges externes

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyer (1.500.000 fmg/mois)	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Entretien et réparation	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Assurance (Equipement,...)	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Communication (Tél., Internet, Courrier...)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Publicité	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
TOTAL	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000

5.1.5. Impôts et Taxes

En tant qu'une infrastructure sociale, le centre est exonéré des taxes et impôts.

5.1.6. Charges personnel

Il s'agit des rémunérations du personnel du centre et autres charges telles que les charges patronales et les frais de formation. Voir Tableau 21.

5.1.7. Charges financières

Les charges financières sont constituées par des frais financiers dus au remboursement des emprunts. (Voir.tableau N°31 plan remboursement des dettes)

5.1.8. Dotation aux amortissements

Les dotations aux amortissements pour chaque type d'investissement sont présentées dans le tableau n° 27

5.2. LES COMPTES DES PRODUITS

Les produits de l'entreprise sont l'ensemble des recettes ou les chiffres d'affaires prévisionnels envisagés par le centre.

Tableau 35 : Récapitulation des chiffres d'affaires

Désignations	Age	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Service pour horaire normal	[1 - 2[10 800 000	13 500 000	16 875 000	21 093 750	26 367 188
	[2 - 3[6 300 000	7 875 000	9 843 750	12 304 688	15 380 859
Service flexible pour vacances	[1 - 3[39 600 000	49 500 000	61 875 000	77 343 750	96 679 688
CA /an permanente		56 700 000	70 875 000	88 593 750	110 742 188	138 427 735
Service pour les temporaires	[1 - 3[25 300 000	31 625 000	39 531 250	49 414 062	61 767 578
CA /an		82 000 000	102 500 000	128 125 000	160 156 250	200 195 313
CA/mois		6 833 333	8 541 667	10 677 083	13 346 354	16 682 943

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE

Dans ce chapitre, nous allons effectuer l'analyse de la rentabilité financière et l'étude de la faisabilité du projet. Pour y parvenir, nous allons établir – le compte de résultats prévisionnel – le plan de trésorerie – les bilans prévisionnels pour cinq ans.

SECTION 1 : LES COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNELS

Les comptes de résultats prévisionnels permettent de calculer les résultats avant impôt, les résultats nets et la capacité d'autofinancement.

Les résultats sont calculés à partir de la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Tandis que la Capacité d'autofinancement (cash flow) ou la marge brute d'autofinancement désigne le surplus monétaire, plus précisément le surplus potentiel d'encaisse qu'on retire sur l'utilisation d'un investissement. D'après cette définition, la capacité d'autofinancement est constituée par les ressources du centre provenant des activités antérieures et destinées à financer les activités futures.

Ainsi, la CAF (capacité d'autofinancement) est calculée selon la formule de base suivante :

$CAF = \text{Résultat net} + \text{Dotation aux amortissements}$
--

Les résultats du calcul de la CAF seront présentés en bas du tableau de la page suivante.

Tableau 36 : Les comptes de résultats prévisionnels

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1. Produits d'Exploitation					
Services permanents	56 700 000	70 875 000	88 593 750	110 742 188	138 427 735
Service pour les temporaires	25 300 000	31 625 000	39 531 250	49 414 062	61 767 578
TOTAL Produits	82 000 000	102 500 000	128 125 000	160 156 250	200 195 313
2. Charges d'exploitation					
Achats	2 195 000	2 720 000	3 376 250	4 196 563	5 221 953
Achat Déjeuner	900 000	1 125 000	1 406 250	1 757 813	2 197 266
Achat Goûter	1 200 000	1 500 000	1 875 000	2 343 750	2 929 688
Achat Cassettes audios	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Achat Cassettes vidéos	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Achats de fournitures non-stockés	3 110 000	2 980 000	3 010 000	3 010 000	3 010 000
Eau et Electricité	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Fournitures de bureau	1 010 000	880 000	910 000	910 000	910 000
Gaz	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Charges externes	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000
Loyer (1.500.000 fmg/mois)	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Entretien et réparation	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Assurance (Equipement,...)	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Communication (Tél., Internet...)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Publicité	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Impôts et Taxes	0	0	0	0	0
Charges personnel	46 662 000	49 960 000	60 138 800	76 437 840	95 384 800
Salaire de base	38 400 000	42 000 000	50 160 000	63 888 000	79 860 000
Charges Sociales	6 912 000	7 560 000	9 028 800	11 499 840	14 374 800
Formation du personnel	1 000 000	0	500 000	500 000	500 000
Vêtement de travail (Blouse...)	350 000	400 000	450 000	550 000	650 000
Charges financières					
Intérêt sur Emprunt	5 555 000	4 520 164	3 278 361	1 788 197	0
- Dotation aux amortissements	4 088 000	4 283 000	4 483 000	4 678 000	3 923 000
TOTAL Charges	84 010 000	86 863 164	96 686 411	112 510 599	129 939 753
RESULTAT AVANT IMPOT	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
IBS	0	0	0	0	0
RESULTAT NET	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
+ Dotation aux amortissements	4 088 000	4 283 000	4 483 000	4 678 000	3 923 000
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	2 078 000	19 919 836	35 921 589	52 323 651	74 178 559

On peut présenter sous autre forme ces résultats, sous forme du Tableau de Grandeur Caractéristique de Gestion (TGCG) comme suit.

Tableau 37 : Tableau de Grandeur Caractéristique de Gestion (TGCG)

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production	82 000 000	102 500 000	128 125 000	160 156 250	200 195 313
Services permanents	56 700 000	70 875 000	88 593 750	110 742 188	138 427 735
Service pour les temporaires	25 300 000	31 625 000	39 531 250	49 414 062	61 767 578
Consommation intermédiaires	27 705 000	28 100 000	28 786 250	29 606 563	30 631 953
Achats	2 195 000	2 720 000	3 376 250	4 196 563	5 221 953
Achats de fournitures non-stockés	3 110 000	2 980 000	3 010 000	3 010 000	3 010 000
Charges externes	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000	22 400 000
Valeur Ajoutée	54 295 000	74 400 000	99 338 750	130 549 688	169 563 359
Production	82 000 000	102 500 000	128 125 000	160 156 250	200 195 313
- Consommation intermédiaires	27 705 000	28 100 000	28 786 250	29 606 563	30 631 953
Excédent Brut d'Exploitation	7 633 000	24 440 000	39 199 950	54 111 848	74 178 559
Valeur Ajoutée	54 295 000	74 400 000	99 338 750	130 549 688	169 563 359
- Impôts et Taxes					
- Charges de personnel	46 662 000	49 960 000	60 138 800	76 437 840	95 384 800
Résultat d'exploitation	3 545 000	20 157 000	34 716 950	49 433 848	70 255 559
Excédent Brut d'Exploitation	7 633 000	24 440 000	39 199 950	54 111 848	74 178 559
- Dotation d'amortissement	4 088 000	4 283 000	4 483 000	4 678 000	3 923 000
Résultat avant Impôt	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
Résultat d'exploitation	3 545 000	20 157 000	34 716 950	49 433 848	70 255 559
- Charge financière	5 555 000	4 520 164	3 278 361	1 788 197	0
Résultat de l'exercice	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
Résultat avant Impôt	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
- Impôt					

Capacité d'Autofinancement	2 078 000	19 919 836	35 921 589	52 323 651	74 178 559
-Résultat de l'exercice	-2 010 000	15 636 836	31 438 589	47 645 651	70 255 559
Dotation aux amortissements	4 088 000	4 283 000	4 483 000	4 678 000	3 923 000

D'après ces tableaux, les résultats obtenus sont positifs à partir de la deuxième année. En effet, nous pouvons dire que le centre est performant même s'il y a une légère baisse du résultat de la première année suite au règlement des dettes dès la première année en plus l'effectif est encore bas. En revanche nous avons déjà une capacité d'autofinancement positive, ce qui explique que quand nous retirons la dotation aux amortissements nous avons une marge positive.

Nous avons constaté que le chiffre d'affaires augmente chaque année avec un accroissement annuel de 80%. Ceci résulte de la hausse annuelle de l'effectif des élèves d'ordre de 25%.

La valeur ajoutée mesure la contribution productive de l'entreprise à l'économie nationale. Elle correspond en effet à la différence entre la valeur des biens ou des prestations fournies par le centre et la valeur des consommations intermédiaires. Nous pouvons déduire que le centre contribue à l'augmentation de l'économie, puisque nous avons des valeurs ajoutées largement positives.

SECTION 2 : LE PLAN DE TRESORERIE

La trésorerie est un instrument permettant au centre d'analyser le dynamisme fonctionnel de ses ressources et ses emplois. Elle permet aussi de mesurer le niveau de capacité de remboursement du centre. Elle est établie à partir du flux des encaissements et des décaissements relevés dans les opérations à long et à court terme du centre. Les encaissements sont constitués par les apports en capital, les comptes courants, les emprunts et les chiffres d'affaires obtenues. Par contre, les investissements, les achats, les charges externes, les charges de personnel, les remboursements d'emprunt, les intérêts de l'emprunt sont enregistrés dans les décaissements.

Tableau 38 : Tableau de trésorerie

DESIGNATION	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ressources						
Apport en capital	11 540 000					
Emprunt	27 775 000					
Cash Flow		2 078 000	19 919 836	35 921 589	52 323 651	74 178 559
Total Ressources	39 315 000	2 078 000	19 919 836	35 921 589	52 323 651	74 178 559
Emplois						
<u>Investissement</u>						
Immob. Incorporelle	75 000					
Immob. Corporelle	46 580 000	3 300 000	3 350 000	3 300 000	4 050 000	
Immob. Financière	1 500 000					
<u>Fonds de Roulement</u>						
Initial	9 325 000					
Accroissement		-15 721 180	16 757 000	14 809 950	14 161 898	34 845 892
<u>Remboursement</u>						
Emprunt		5 174 180	6 209 016	7 450 820	8 940 984	
Total Emplois	57 480 000	-7 247 000	26 316 016	25 560 770	27 152 881	34 845 892
SOLDE ANNUEL	-18 165 000	9 325 000	-6 396 180	10 360 820	25 170 770	39 332 667
SOLDE CUMULE	-18 165 000	-8 840 000	-15 236 180	-4 875 361	20 295 409	59 628 076

D'après ce tableau, nous avons constaté que le centre dispose toujours d'une trésorerie positive sur les cinq années à venir, avec un excédent de liquidité financière augmentant progressivement chaque année.

SECTION 3 : LE BILAN PREVISIONNEL

(Année N, N+1, N+2, N+3, N+4)

Le bilan est un document comptable qui fournit une représentation du patrimoine de l'entreprise. Il récapitule à un instant donné, l'ensemble des droits et des engagements qui caractérisent à la fois la situation du patrimoine et la situation financière de l'entreprise.

Tableau 39 : Bilan prévisionnel de la première année

ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT.	MONTANT NET	PASSIF	MONTANT NET
ACTIF IMMOBILISE	29 990 000	4 088 000	25 902 000	CAPITAUX PROPRES	9 530 000
<i>Immobilisation incorporelle</i>	<i>75 000</i>	<i>15 000</i>	<i>60 000</i>		
· Frais d'établissement	75 000	15 000	60 000	Résultat de l'exercice	-2 010 000
<i>Immobilisation corporelle</i>	<i>28 415 000</i>	<i>3 923 000</i>	<i>24 492 000</i>		
· Mobiliers de bureau	5 000 000	500 000	4 500 000		
· Matériels informatiques	4 100 000	1 025 000	3 075 000		
· Autres Matériels	700 000	70 000	630 000		
· Matériels et Mobiliers pour enfants	8 700 000	870 000	7 830 000	DETTES	22 600 820
· Matériels didactiques	4 665 000	933 000	3 732 000	Emprunt à long et moyen terme	22 600 820
· Aménagements	5 250 000	525 000	4 725 000	- Partie à plus d'un an	22 600 820
<i>Immobilisation financière</i>	<i>1 500 000</i>	<i>150 000</i>	<i>1 350 000</i>	- Partie à moins d'un an	
· Caution	1 500 000	150 000	1 350 000		
ACTIF CIRCULANT	6 228 820	0	6 228 820		
· Disponibles	6 228 820		6 228 820		
TOTAL ACTIF	36 218 820	4 088 000	32 130 820	TOTAL PASSIF	32 130 820

Tableau 40 : Bilan prévisionnel de la deuxième année

ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT.	MONTANT NET	PASSIF	MONTANT NET
ACTIF IMMOBILISE	31 640 000	8 371 000	23 269 000	CAPITAUX PROPRES	25 166 836
<i>Immobilisation incorporelle</i>	<i>75 000</i>	<i>30 000</i>	<i>45 000</i>		
· Frais d'établissement	75 000	30 000	45 000	Résultat de l'exercice	15 636 836
<i>Immobilisation corporelle</i>	<i>30 065 000</i>	<i>8 041 000</i>	<i>22 024 000</i>	Report à nouveau	-2 010 000
· Mobiliers de bureau	5 000 000	1 000 000	4 000 000	Compte courant	11 540 000
· Matériels informatiques	4 100 000	2 050 000	2 050 000		
· Autres Matériels	700 000	140 000	560 000	DETTES	16 391 803
· Matériels et Mobiliers pour enfants	10 050 000	1 875 000	8 175 000	Emprunt à long et moyen terme	16 391 803
· Matériels didactiques	4 965 000	1 926 000	3 039 000	- Partie à plus d'un an	16 391 803
· Aménagements	5 250 000	1 050 000	4 200 000	- Partie à moins d'un an	
<i>Immobilisation financière</i>	<i>1 500 000</i>	<i>300 000</i>	<i>1 200 000</i>		
· Caution	1 500 000	300 000	1 200 000		
ACTIF CIRCULANT	18 289 639	0	18 289 639		
· Disponibles	18 289 639		18 289 639		
TOTAL ACTIF	49 929 639	8 371 000	41 558 639	TOTAL PASSIF	41 558 639

Tableau 41 : Bilan prévisionnel de la troisième année

ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT.	MONTANT NET	PASSIF	MONTANT NET
ACTIF IMMOBILISE	33 340 000	12 854 000	20 486 000	CAPITAUX PROPRES	56 605 425
<i>IMMOBILISATION INCORPORELLE</i>	<i>75 000</i>	<i>45 000</i>	<i>30 000</i>		
· Frais d'établissement	75 000	45 000	30 000	· Résultat de l'exercice	31 438 589
				· Report à nouveau	13 626 836
<i>IMMOBILISATION CORPORELLE</i>	<i>31 765 000</i>	<i>12 359 000</i>	<i>19 406 000</i>	· Compte courant	11 540 000
· Mobiliers de bureau	5 050 000	1 505 000	3 545 000		
· Matériels informatiques	4 100 000	3 075 000	1 025 000	DETTES	8 940 984
· Autres Matériels	700 000	210 000	490 000		
· Matériels et Mobiliers pour enfants	11 400 000	3 015 000	8 385 000	· Emprunt à long et moyen terme	8 940 984
· Matériels didactiques	5 265 000	2 979 000	2 286 000	- Partie à plus d'un an	8 940 984
· Aménagements	5 250 000	1 575 000	3 675 000	- Partie à moins d'un an	
<i>IMMOBILISATION FINANCIERE</i>	<i>1 500 000</i>	<i>450 000</i>	<i>1 050 000</i>		
· Caution	1 500 000	450 000	1 050 000		
ACTIF CIRCULANT	45 060 409	0	45 060 409		
· Disponibles	45 060 409		45 060 409		
TOTAL ACTIF	78 400 409	12 854 000	65 546 409	TOTAL PASSIF	65 546 409

Tableau 42 : Bilan prévisionnel de la quatrième année

ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT.	MONTANT NET	PASSIF	MONTANT NET
ACTIF IMMOBILISE	34 990 000	17 532 000	17 458 000	CAPITAUX PROPRES	104 251 076
<i>IMMOBILISATION INCORPORELLE</i>	<i>75 000</i>	<i>60 000</i>	<i>15 000</i>		
· Frais d'établissement	75 000	60 000	15 000	· Résultat de l'exercice	47 645 651
				· Report à nouveau	45 065 425
<i>IMMOBILISATION CORPORELLE</i>	<i>33 415 000</i>	<i>16 872 000</i>	<i>16 543 000</i>	· Compte courant	11 540 000
· Mobiliers de bureau	5 050 000	2 010 000	3 040 000		
· Matériels informatiques	4 100 000	4 100 000	0	DETTES	0
· Autres Matériels	700 000	280 000	420 000		
· Matériels et Mobiliers pour enfants	12 750 000	4 290 000	8 460 000	· Emprunt à long et moyen terme	0
· Matériels didactiques	5 565 000	4 092 000	1 473 000	- Partie à plus d'un an	0
· Aménagements	5 250 000	2 100 000	3 150 000	- Partie à moins d'un an	0
<i>IMMOBILISATION FINANCIERE</i>	<i>1 500 000</i>	<i>600 000</i>	<i>900 000</i>		
· Caution	1 500 000	600 000	900 000		
ACTIF CIRCULANT	86 793 076	0	86 793 076		
· Disponibles	86 793 076		86 793 076		
TOTAL ACTIF	121 783 076	17 532 000	104 251 076	TOTAL PASSIF	104 251 076

Tableau 43 : Bilan prévisionnel de la cinquième année

ACTIF				PASSIF	
		MONTANT BRUT	AMORT.	MONTANT NET	MONTANT NET
ACTIF IMMOBILISE				CAPITAUX PROPRES	174 506 636
<i>IMMOBILISATION INCORPORELLE</i>					
		75 000	75 000		
Frais d'établissement	75 000	75 000	0	Résultat de l'exercice	70 255 559
				Report à nouveau	92 711 076
				Compte courant	11 540 000
<i>IMMOBILISATION CORPORELLE</i>					
Mobiliers de bureau	5 800 000	2 590 000	3 210 000		
Matériels informatiques	4 100 000	4 100 000	0		
Autres Matériels	700 000	350 000	350 000		
Matériels et Mobiliers pour enfants	14 100 000	5 700 000	8 400 000		
Matériels didactiques	5 865 000	5 265 000	600 000		
Aménagements	5 250 000	2 625 000	2 625 000		
<i>IMMOBILISATION FINANCIERE</i>					
Caution	1 500 000	750 000	750 000		
ACTIF CIRCULANT				DETTES	0
	158 571 636	0	158 571 636		
Disponibles	158 571 636		158 571 636	Emprunt à long et moyen terme	0
				- Partie à plus d'un an	0
				- Partie à moins d'un an	0
TOTAL ACTIF	195 961 636	21 455 000	174 506 636	TOTAL PASSIF	174 506 636

CHAPITRE III

EVALUATION DU PROJET

En gros, les critères des choix des investissements nous permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le délai de récupération des capitaux investis ?
- Le projet est-il rentable ?
- Quels sont les impacts du projet sur le plan économique et social ?

Pour répondre à ces questions, qui sont largement expliquées à la première partie de cet ouvrage, nous allons traiter successivement l'évaluation financière, économique et sociale du projet.

SECTION 1 : EVALUATION FINANCIERE

Nous allons évaluer d'abord les outils d'acceptation ou de rejet du projet, ensuite la rentabilité financière.

1.1. EVALUATION DES OUTILS D'ACCEPTATION OU DE REJET DU PROJET

1.1.1. Délai de Récupération des capitaux Investis (DRCI ou pay Back)

Voici le tableau de calcul du DRCI.

Tableau 44 : Calcul de Délai de Récupération des Capitaux Investis

ANNEE	CAF	CUMUL	INVESTISSEMENTS RESTE A PAYER
0	39 315 000		39 315 000
1	2 078 000	2 078 000	37 237 000
2	19 919 836	21 997 836	15 239 164
3	35 921 589	57 919 425	-42 680 261
4	52 323 651	110 243 076	0
5	74 178 559	184 421 636	0

D'après ce tableau, les capitaux investis sont probablement récupérés entre la deuxième et la quatrième année d'exploitation. Pour déterminer la date de récupération du capital investis, il faut faire une interpolation.

$$\text{DRCI} = 3 \text{ ans} + \frac{(\text{CAF} - \text{Investissement reste à payer 3}^{\text{e}} \text{ année})}{(\text{CAF} - \text{Investissement reste à payer 4}^{\text{e}} \text{ année})} \times 12 \text{ mois}$$

$$\text{DRCI} = 3 \text{ ans} + 3,406 \text{ mois} = 3 \text{ ans } 3 \text{ mois } 12 \text{ jours}$$

- Interprétation

Donc l'investissement initial sera récupéré après 3 ans 3 mois 12 jours d'exploitation.

D'après ce résultat, le délai de récupération convenu est inférieur à la durée de remboursement des emprunts. Ceci traduit la rentabilité financière de notre projet.

1.1.2. La valeur actuelle nette (VAN)

Par définition, la VAN correspond à la différence entre la somme des Cash flow prévisionnels actualisés et l'investissement initial.

Ainsi, nous pouvons calculer la VAN par la formule suivante :

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$$

Avec I = Investissement (le capital investi) = 39 315 000 Fmg

i = taux d'actualisation = 20%

n = durée de vie économique du projet = 5 ans

CAF = Capacités d'Autofinancement (Cash flow)

Tableau 45 : Calcul de VAN

ANNEE	CAF	1/(1+i) ⁿ	CAF x 1/(1+i) ⁿ
1	2 078 000	0,8333333	1 731 667
2	19 919 836	0,6944444	13 833 219
3	35 921 589	0,5787037	20 787 957
4	52 323 651	0,4822531	25 233 242
5	74 178 559	0,4018776	29 810 699
TOTAL			91 396 784

$$VAN = -39\,315\,000 + 91\,396\,784$$

$$VAN = 52\,081\,784 \text{ FMG}$$

- Interprétation

Nous avons une VAN positive. De ce fait, nous pouvons conclure que le projet est rentable. En effet, le centre peut reconstituer les capitaux initialement avancés et dégager un surcroît de richesse.

1.1.3. Le Taux Interne de rentabilité (TRI)

Le tri est étroitement lié à la fonction VAN. Par définition, le taux de rentabilité interne (TRI) est le taux d'actualisation qui annule la VAN d'un projet d'investissement.

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t} \quad \Leftrightarrow \quad I = \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$$

Nous allons déterminer le taux pour lequel la valeur actuelle nette est nulle. Pour calculer le TRI, nous allons prendre deux taux d'actualisation le plus bas égal à 20% et le plus haut égal à 25%.

Tableau 46 : Calcul de TRI

ANNEE	CAF	20%		27%	
		$1/(1+i)^n$	$CAF \times 1/(1+i)^n$	$1/(1+i)^n$	$CAF \times 1/(1+i)^n$
1	2 078 000	0,83	1 731 667	0,7874016	1 636 220
2	19 919 836	0,69	13 833 219	0,6200012	12 350 323
3	35 921 589	0,57	20 787 957	0,4881900	17 536 559
4	52 323 651	0,48	25 233 242	0,3844015	20 113 292
5	74 178 559	0,40	29 810 699	0,3026784	22 452 246
TOTAL			91 396 784		74 088 640

Par interpolation linéaire,

Avec $I =$ Investissement (le capital investi) = 39 315 000 Fmg

Si $t_1 = 20\%$, $VAN_1 = -39 315 000 + 91 396 784 = 52 081 784$

Si $t_2 = 27\%$, $VAN_2 = -39 315 000 + 74 088 640 = 34 773 640$

On a $17\% < TRI < 20\%$

$$\frac{TRI - 20}{27 - 20} = \frac{I_0 - VAN_1}{VAN_2 - VAN_1}$$

$$\frac{TRI - 20}{27 - 20} = \frac{39 315 000 - 52 081 784}{34 773 640 - 52 081 784}$$

$$TRI = 25,1633201\%$$

- Interprétation

Le TRI obtenu (25,16%) est supérieur au taux d'intérêt de l'emprunt (20%)

Par ailleurs, rappelons que le TRI d'un projet peut être considéré comme le taux d'intérêt maximal que le centre pourrait supporter pour financer sans perte un investissement. Alors, en comparant les deux taux, le centre dispose d'une marge de 5,16% qui lui permet de contracter un emprunt avec un taux limité à cette marge de sécurité.

1.1.4. Indice de profitabilité (IP).

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un franc de capital investi. Il se calcule par le rapport entre la Marge Brute d'Autofinancement actualisée et le montant de l'investissement.

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}}{I}$$

Avec IP = Indice de profitabilité

$I =$ Investissement (le capital investi) = Fmg

$i =$ taux d'actualisation = 20%

$n =$ durée de vie économique du projet = 5 ans

CAF = Capacités d'Autofinancement (Cash flow)

Tableau 47 : Calcul de l'indice de profitabilité

ANNEE	CAF	$1/(1+i)^n$	CAF x $1/(1+i)^n$
1	2 078 000	0,8333333	1 731 667
2	19 919 836	0,6944444	13 833 219
3	35 921 589	0,5787037	20 787 957
4	52 323 651	0,4822531	25 233 242
5	74 178 559	0,4018776	29 810 699
TOTAL			91 396 784

$$IP = \frac{91\,396\,784}{39\,315\,000}$$

$$IP = 2,32$$

- Interprétation

L'indice de profitabilité obtenu (2,32) est supérieur à 1. Le profit induit par un franc de capital investi est doublé.

1.2. LES CRITERES D'EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET

La notion de rentabilité revêt un caractère essentiellement relatif. L'aptitude à dégager des résultats monétaires ne peut être jugée indépendamment des moyens engagés pour les obtenir et du niveau d'activité atteint par l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les discussions consacrées à la rentabilité ne se bornent pas à apprécier une simple mesure du résultat, en valeur absolue, mais mettent généralement en cause des rapports entre les résultats et d'autres grandeurs, donc des ratios.

1.2.1. La rentabilité économique

Il s'agit de faire la comparaison entre le moyen mise en œuvre et le résultat obtenu. C'est la comparaison entre l'actif total engagé effectivement dans l'activité d'exploitation et le résultat d'exploitation obtenu (après amortissement et provisions)

$$\text{Ratio de rendement des actifs} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{actif total}} \times 100$$

Tableau 48 : Calcul de ratio de rendement des actifs

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat de l'exercice	-2010000	15636836	31438589	47645651	70255559
actif	32130820	41558639	65546409	104251076	174506636
Ratio de rendement des actifs	-6,26%	37,63%	47,96%	45,70%	40,26%

La diminution de la ration à partir de la troisième année s'explique par la non-utilisation des capacités d'autofinancement qui s'élève à 35 921 589fmg en troisième année, 52323 651fmg en quatrième année et 74 178 559fmg en cinquième année.

1.2.2. La rentabilité financière

1.2.2.1. Ratio de rentabilité des capitaux propres

C'est un ratio de performance qui est la valorisation des capitaux apportés par les propriétaires à l'entreprise.

$$\text{Ratio de rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

Tableau 49 : Calcul de Ratio de rentabilité des capitaux propres

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat de l'exercice	-2.010.000	15.636.836	31.438.589	47.645.651	70.255.559
capitaux propres	9.530.000	25.166.836	56.605.425	104.251.076	174.506.636
Ratios de rentabilité des capitaux propres	-2,9	6,2	5,5	4,5	4,02

Le ratio de la première année est négatif à cause d'un important remboursement de dette. Voir plan de remboursement de dette

1.2.2.2. Ratio de marge nette

Il mesure le bénéfice global obtenu par franc vendu.

$$\text{Ratio de marge nette} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Tableau 50 : Calcul de ratio de marge nette

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat de l'exercice	-2.010.000	15.636.836	31.438.589	47.645.651	70.255.559
Production(CA)	82.000.000	102.500.000	128.125.000	160.156.250	200.195.313
Ratios de rentabilité des capitaux propres	-2.45	15.26	24.54	29.75	35.09

Le ratio de la première année est négatif à cause d'un important remboursement de dette. Voir plan de remboursement de dette

Nous allons voir dans la section suivante les indicateurs non monétaires qui vont mesurer la performance du projet. Tels sont l'efficience, l'efficacité, l'impact de l'implantation du centre et la durabilité du projet.

SECTION 2 : EVALUATION SOCIALE

A Madagascar, 46.5% de la population active se trouvent sans instruction (selon le guide statistique de poche N°1, septembre 2003). Cet illettrisme procure un frein tant au développement social qu'économique et montre l'insuffisance de l'éducation nationale. Or, la

croissance démographique relativement élevée de Madagascar a pour conséquence d'exercer une demande en services et infrastructures sociales de base tels que la garderie d'enfants.

La garderie d'enfants améliore, également, la vie sociale puisqu'il apporte aux enfants un nouvel univers de leurs tailles, tandis que leur santé, leur sécurité, et leur épanouissement intellectuel et physique sont garantis. Elle procure, aussi, aux ménages ciblés la motivation professionnelle et la joie de vivre, surtout pour les mères de famille, puisque leurs conditions de travail s'améliorent ; et en même temps, les progrès de leurs enfants sont rapides et rassurants.

On peut évaluer donc que le développement des services de garderie répond en partie aux préoccupations sociales. Ils donnent aux couples parentaux la possibilité de travailler en confiant leurs enfants à bas âge à ces types de service, pour que les petits puissent s'épanouir pendant l'absence de leurs parents.

SECTION 3 : EVALUATION ECONOMIQUE

Le Gouvernement malgache a adopté, depuis septembre 1996, un programme d'ajustement structurel visant à relancer la croissance économique et à lutter contre la pauvreté. Après une période de ralentissement de ce programme, en mai 1999, a été élaboré un « *Document cadre de Politique Economique* » 1999-2000 (DCPE), qui constituait le programme du gouvernement, et en faisait déjà l'objectif premier de la politique de réforme en cours. Cette priorité accordée à la réduction de la pauvreté a conduit les autorités, avec l'appui des institutions de Bretton Woods, à changer la dénomination du DCPE. Ce dernier s'intitule désormais « *Document stratégique de réduction de la pauvreté* » (DSRP), finalisé en 2001.

La notion de développement humain étant en évolution depuis le début des années 90, les conceptions de pauvreté et du développement sont mesurées à l'aide de « *l'indice de développement humain* » (IDH), qui prend en compte l'état de santé et d'éducation des populations, en plus du revenu – faisant intervenir le PIB (produit intérieur brut). La création d'emploi et la stabilité, qu'il procure sera l'un des facteurs pour la lutte contre la pauvreté. La mobilité croissante de l'emploi exige une résolution efficace que notre projet offrira. L'amélioration des possibilités financières de chaque foyer entraînera l'augmentation du PIB, qui est l'un des critères d'évaluations économiques.

En un mot, nous pensons qu'une fois que ce projet de création de garderie d'enfants, sera bien conçu, géré et réalisé, il procurera un grand impact positif sur le développement économique, financier et social.

CONCLUSION GENERALE

Dans bien des cas, le manque d'un centre de garderie abordable et de bonne qualité présente un obstacle insurmontable aux parents qui travaillent. Mais ceci ne veut pas dire que la garderie serait là seulement pour répondre aux besoins des employés. Notre recherche s'inquiète également au stress qui affecte les familles d'aujourd'hui. Etant donné ces cas, notre étude de projet s'est penchée sur la nécessité d'un centre de garderie d'enfants à bas âge

Traditionnelle ou non, la garderie coûte cher. Un tel service de qualité apporte, par contre, aux enfants, aux parents et finalement à la société tout entière, un grand profit. Les ressources consacrées à cette qualité sont remboursées plus tard ; grâce à l'amélioration de la vie familiale et même sociale, à l'épanouissement de l'enfant et des parents et à la participation à la lutte contre la pauvreté. Mais il faut que les parents et même la société soient conscients du degré d'importance d'un centre d'éducation quel que soit le prix.

D'un autre côté, le financement devrait aussi être suffisant pour les coûts de mise en route du projet et pour offrir aux enfants un programme stimulant et des sorties éducatives. Sur ce, le projet nécessite un appui financier de 71% du montant total des investissements nécessaire pour la première année d'ouverture du centre. Le reste c'est-à-dire les 29% des investissements sera constitué par les apports propres des associés. Une fois que le financement serait suffisant pour le démarrage, le centre « KOLOINA » sera réalisable et durable à cause de la positivité de notre étude sur la crédibilité, la rentabilité, et sur la performance du projet.

Pour répondre pleinement aux besoins des familles malgaches et de leurs enfants à bas âge, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique devrait posséder un système de collaboration avec les centres de garderie d'enfants. Et pourquoi pas développer un système national d'un centre de garderie d'enfants à bas âge qui donne aux enfants des soins attentifs et sérieux. Sur ce, l'éducation pour tous sera réalisée.

Annexe

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE
Besoins en garderie d'enfants
(entre 12 mois et 3ans)

Mesdames et Messieurs,

Nous avons conçu pour vous un centre de garderie d'enfants. Nous faisons appel à votre collaboration pour mieux répondre à votre véritable besoin.

Nous vous invitons, ainsi à répondre à ce questionnaire et à nous les retourner une fois remplies.

L'enquêteur.

(cocher la réponse correspondante)

☞ Sexe : F M

☞ Où habitez-vous ?

☞ Votre époux(-se) a-t-il(elle) une occupation professionnelle ? Oui Non

Si oui : - en plein temps ?

- à temps partiel ?

☞ Revenu mensuel :

- moins de 750 000FMG

- entre 750 000 et 1 750 000FMG

- plus de 1 750 000 FMG

☞ Qui garde votre enfant pendant votre absence ?

Membre de famille : Domestique : Autres :

☞ Un centre de garderie d'enfants, sise à Tanjombato, pourrait-il vous être utile ?

Oui Non

☞ Quel montant êtes-vous disposés à payer par mois si le centre assure les soins éducatifs et récréatifs et l'hygiène de l'enfant, cinq jours par semaine ? (cantine à part)

Nous avons effectué notre enquête, durant environ trois mois, par « interview » direct pour certaines personnes. Les autres questionnaires, ont été déposés et recueillis auprès des établissements et entreprise sise à Tanjombato et ses environs.

BIBLIOGRAPHIE

- BOUTRAND M., *Guide pédagogique de l'instituteur malgache*, Fernand Nathan, Madagascar, 1968 ;
- PERNOUD Laurence, *J'élève mon enfant*, Horay, janv 1998
- MINISTERE DE LA POPULATION, *Plan d'action national genre et développement*, Madagascar, Janvier 2004
- INSTAT, *guide statistique de poche N°1*, Madagascar, septembre 2003
- COHEN Eli, *Dictionnaire de gestion*, octobre 1997
- YVES F.-L, *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica, Paris, 1995
- BEAUDOUX E., CROMBRUGGHE G., DOUCHAMPS F., GUENEAU M.-C, NIEUWKERK M., *Cheminement d'une action de développement, de l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, Paris, 1992
- PRIOU J. LEFILLEUL M.-F., *Guide pratique de l'évaluation* », Editions Ouvrières, Paris, 1989
- P. Kotler et B. Dubois, *Marketing Management*, Publi-Union, 1989
- PIERRE L., *Contrôle de gestion et Budgets*, Sirey, Paris, 1997 ;
- DURUFLE G., FABRE R., YUNG J.M, *Manuel d'évaluation des effets sociaux et économiques des projets de développement rural : méthodologie* », Ministère de la Coopération, Paris, 1988

Sites internet

- www.conduitedeprojet.com : méthodologie de projet
- enap.uquebec.ca : méthodologie de projet
- www.instat : Données statistiques
- www.paris21.org : la pauvreté à Madagascar, DSRP
- www.education.gov.mg : PANAGED
- www.refips.org : efficacité d'une mobilisation sociale

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1^{re} partie : IDENTIFICATION DU PROJET	3
Chapitre Premier PRESENTATION DU PROJET	4
Section 1 Historique et contexte général	4
1.1 Historique	4
1.2 Contexte général	4
Section 2 Reconstitution d'un cadre logique	6
2.1 Analyse de la situation	6
2.2 Le cadre logique de la garderie « Koloina »	13
Section 3 Caractéristique du projet	18
3.1 Description générale de la garderie	18
3.2 Objectif du projet	19
Chapitre II ETUDE DE MARCHE	21
Section 1 Descriptions de marché	21
Section 2 Analyse de la demande	21
2.1 Aspects quantitatifs de la demande	22
2.2 Aspects qualitatifs de la demande	23
Section 3 Analyse de la concurrence	24
3.1 Aspects quantitatifs de la concurrence	24
3.2 Aspects qualitatifs de l'offre et de la concurrence	26
Section 4 Choix stratégique	27
4.1 Image de la garderie	27
4.2 Marketing Mix	27
4.3 Analyse du Marketing Mix	30

**Chapitre III THEORIE GENERALE SUR QUELQUES OUTILS ET CRITERES
D'EVALUATION D'UN PROJET** 31

Section 1	Les critères d'évaluation financière	31
1.1	Les outils d'acceptation ou de rejet du projet	31
1.2	Les critères d'évaluation de la rentabilité du projet	34
Section 2	Critères d'évaluation de la performance du projet	35
2.1	La pertinence et l'adéquation	35
2.2	L'efficience et l'efficacité	36
2.3	La durée de vie du projet	36
2.4	L'impact	37

2^{ème} partie : CONDUITE DU PROJET 38

Chapitre Premier TECHNIQUE DE PRODUCTION DE LA GARDERIE 39

Section 1	Productions envisagées	39
Section 2	Technique de production	40
Section 3	Identification des matériels	41
3.1	Le cadre du travail	41
3.2	Le mobilier	42
3.3	Les matériels didactiques	43
3.4	Les matériels et mobilier de bureau	43

**Chapitre II CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE ET CHIFFRE
D'AFFAIRES PREVISIONNEL** 44

Section 1	Capacité de production envisagée	44
1.1	Planning de production annuelle	44
1.2	Planning de production pour cinq ans	45
Section 2	Chiffre d'affaires prévisionnel	46
2.1	Chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 1	46
2.2	Chiffre d'affaires prévisionnel pour cinq ans	47

Chapitre III ETUDE ORGANISATIONNELLE 48

Section 1	Structure organisationnelle	48
	1.1 Organigramme de la garderie « KOLOINA »	48
	1.2 Attributions du personnel	49
Section 2	Management du personnel	51
	2.1 Formation du personnel	51
	2.2 Motivation du personnel	52
	2.3 Politique de rémunération du personnel	52
Section 3	Organisation du travail	53

Chapitre IV CHRONOGRAMME DES ACTIVITES PROPOSEES 54

3^{ème} partie : ETUDE FINANCIERE DU PROJET 55

Chapitre Premier COUT D'INVESTISSEMENT ET COMPTE DE GESTION 56

Section 1	Besoins en facteurs de production	56
Section 2	Charges du personnel	57
	2.1 Salaires mensuels du personnel	57
	2.2 Charges du personnel	57
Section 3	Investissements	59
	3.1 Investissements nécessaires	59
	3.2 Tableau d'amortissements d'investissement	61
	3.3 Fonds de roulement initial	63
Section 4	Financement	64
	4.1 Plan de financement	64
	4.2 Tableau de remboursement des dettes	65
Section 5	Les comptes de gestion	66
	5.1 Les comptes des charges	66
	5.2 Les comptes des produits	67

Chapitre II	ETUDE DE FAISABILITE	68
--------------------	-----------------------------	-----------

Section 1	Les comptes de résultats	68
------------------	--------------------------	----

Section 2	Le plan de trésorerie	71
------------------	-----------------------	----

Section 3	Le bilan prévisionnel	72
------------------	-----------------------	----

Chapitre III	EVALUATION DU PROJET	75
---------------------	-----------------------------	-----------

Section 1	Evaluation financière	75
------------------	-----------------------	----

1.1	Évaluation des outils d'acceptation ou de rejet du projet	75
------------	--	----

1.2	Les critères d'évaluation de la rentabilité du projet	78
------------	---	----

Section 2	Evaluation sociale	79
------------------	--------------------	----

Section 3	Evaluation économique	80
------------------	-----------------------	----

CONCLUSION		81
-------------------	--	-----------