UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION

OPTION :

ORGANISATION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

MEMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION

THEME :

PROJET DE CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION EN LANGUE ANGLAISE A TOAMASINA

Présenté par :

Monsieur **DAHY** Anicquot Marie Joëlin

Sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique
Monsieur **ANDRIAMASIMANANA**
Origène Olivier
Maître de conférence
Chef de Département Gestion

Encadreur Professionnel
Monsieur RAKOTOMAHENINA
Pierre Benjamin
Enseignant à l'INFOCENTRE

Année Universitaire : 2006-2007

Session : 10 Décembre 2007

REMERCIEMENTS

Nous exprimons, en premier lieu, notre profonde gratitude à Dieu tout puissant pour sa grâce et son aide afin que nous puissions mettre à terme ce présent travail de recherche.

Ensuite, nous tenons particulièrement à adresser nos remerciements à :

- Monsieur RAJERISON Wilson, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférence, Chef de Département de Gestion, notre Encadreur Enseignant qui nous a accompagné durant nos travaux de recherches ;
- Madame RAVALITERA Farasoa, Enseignant-chercheur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Responsable de l'option Organisation ;
- Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, Enseignant, notre encadreur professionnel ;
- Tous les Enseignants permanents et vacataires qui nous ont assuré la formation au cours de nos cursus universitaires ;
- Tout le personnel administratif de la Faculté de Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Tout le personnel de l'Institut National de la Statistique ;
- Tout le personnel de la Direction de l'Enseignement Supérieur ;
- Notre famille et amis pour leur soutien moral, technique et financier ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation du présent travail, qu'ils veulent trouver ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

SOMMAIRE

Pages

REMERCIEMENTS
SOMMAIRE
LISTE DES ABREVIATIONS
LISTE DES FIGURES
LISTE DES TABLEAUX
INTRODUCTION GENERALE …… 1

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU PROJET……. 3
Section 1. Historique du projet……. 3
Section 2 : Caractéristiques du projet …….. 6
CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ ET ASPECT MARKETING…… 13
Section 1 : Etude de marché……. 13
Section 2 : Stratégies et politiques marketing…….. 19
CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION DU PROJET……. 26
Section 1 : Les outils d'évaluation du projet ……. 26
Section 2 : Les critères d'évaluation du projet……. 31

DEUXIÈME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE I : LES TECHNIQUES D'ENSEIGNEMENT ……... 34
Section1 : Identification des locaux et des matériels ……... 34
Section 2: Processus de réalisation ……... 37
Section 3 : Estimation de la prestation de service……. 44
CHAPITRE II : ETUDES ORGANISATIONNELLES…….. 50
Section 1 : Structure organisationnelle…….. 50
Section 2 : Politique du personnel……. 61
Section 3 : Processus de constitution de l'établissement…….. 64

TROISIÈME PARTIE : ETUDES FINANCIÈRES ET EVALUATION DU PROJET

CHAPITRE I : COUTS DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET…… 69
Section 1 : Nature et Coûts des investissements…… 69
Section 2 : Financement du projet…….. 72
Section 3 : Les amortissements…….. 74

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS……... 78
Section 1 : Les comptes de gestion……..... 78
Section 2: Les états financiers prévisionnels……..... 83

CHAPITRE III: EVALUATIONS DU PROJET……. 95
Section 1: Evaluations financières du projet…… 95
Section 2: Analyse des ratios et le seuil de rentabilité……. 98
Section3 : Evaluations socio-économiques …… 100

CONCLUSION GENERALE……. 104
ANNEXES
LISTE DES ANNEXES
BIBLIOGRAPHIE
TABLE DES MATIERES
REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
BEPC	Brevet d'Etude de Premier Cycle
CAG	centre Automatisé de Gestion
CCEE	Centre Culturel d'Education à l'Environnement
CELVA	Centre d'Etudes de Langues Vivantes Appliquées
CEREL	Centre d'Etudes Régional Ethnologique et Linguistiques
CFE	Centre de Formation à l'Entrepreneuriat
CFLA	Centre de Formation en Langue Anglaise
CNaPS	Caisse nationale de Prévoyance Social
DRCI	Délai de Récupération des capitaux Investis
EASTA	Ecole d'Application des Sciences et techniques Agricoles
EBE	Excédent Brute d'Exploitation
ESD	Ecole Supérieur de Douanes
FC	Formation Continue
FI	Formation Initiale
IBS	Impôts sur les Bénéfices des Sociétés
INSTAT	Institut National de la Statistique
IP	Indice de Profitabilité
LMT	Long et Moyen Terme
MAP	Madagascar Action Plan
MBA	Marge Brute d'Autofinancement
MENRS	Ministère de l'Education national et de la Recherche Scientifique
NIF	Numéro d'Identification Fiscal
NTIC	Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication
OSIE	Organisme Sanitaire Inter-Entreprise
PCG	Plan Comptable Général
PGE	Politique Générale de l'Etat
RCS	Registre de Commerce et de Statistique
RIC	Routes d'Intérêts Communaux
RIP	Routes d'Intérêts Provinciaux
RN	Routes Nationales
SR	Seuil de Rentabilité
TCE	Tananarive-Côte Est
TELMA	Télécom Malagasy
TPA	Taxe Professionnel par Anticipation
TRI	Taux de Rentabilité Interne
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
VCN	Valeur comptable nette

LISTE DES FIGURES

Figures		**Pages**
Figure n° 01 :	Arbre des problèmes……	5
Figure n° 02 :	Arbre des objectifs……..	8
Figure n° 03 :	Part de marché…….	19
Figure n° 04 :	Logo du centre de formation en langue anglaise……	22
Figure n° 05 :	Etapes à suivre pour la formation initiale……	37
Figure n° 06 :	Etapes à suivre pour la formation continue…….	38
Figure n° 07 :	Organigramme du CFLA……	52

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux		Pages
01	Le cadre logique du projet…….....	10
02	Nombre de population dans la région de Toamasina…….....	14
3	Segment de clientèle du Centre CFLA…….....	21
4	Tarification pratiquée par les concurrents et futurs prix…….....	23
5	Description des locaux…….....…….....	34
6	Liste des matériels dans le laboratoire de langue…….....	35
7	Liste des matériels dans la salle de classe et de bureau.....…… …..	36
8	Le programme de formation…….....…….....	40
9	Calendrier pour la formation académique…….....……..	42
10	Horaires de travail…….....…….....	43
11	Evolution de l'effectif des étudiants …….....…….....	44
12	Le volume horaire annuel par classe…….....…….....	46
13	Effectif des étudiants par niveau…….....…….....	47
14	Volume horaire annuel par niveau…….....…….....	48
15	Répartition du personnel…….....…….....	61
16	Les salaires mensuels des employés…….....	53
17	Listes des matériels de bureau et informatiques…….....	70
18	Coût des installations techniques…….....…… ….....	70
19	Récapitulation des coûts des immobilisations…….....	71
20	Plan de financement…….....…….....	73
21	Remboursement des dettes…….....	74
22	Amortissement des immobilisations…….....…… ….....	76
23	Tableau des amortissements…….....…….....	76
24	Valeurs comptables nettes des immobilisations…….....	77
25	Achats consommés…….....…….....	79
26	Services extérieurs et autres services extérieurs.....…….....	80
27	Impôts, taxes et versements…….....…….....	81
28	Charges du personnel…….....…….....	81
29	Charges financières…….....…….....	81
30	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs…….....	82
31	Récapitulation des charges…….....…….....	82
32	Chiffres d'affaires prévisionnels…….....…….....	83
33	Compte de résultat prévisionnel par nature…….....	85
34	Répartition des charges par fonction..…….....……..	86
35	Compte de résultat par fonction…….....…….....	87
36	Bilan d'ouverture de l'exercice…….....…….....	88
37	Bilan au 31 Décembre année N…….....…….....	89
38	Bilan au 31 Décembre année N+1…….....…….....	90
39	Bilan au 31 Décembre année N+2…….....…….....	91
40	Bilan au 31 Décembre année N+3…….....…….....	92
41	Bilan au 31 Décembre année N+4…….....…….....	93
42	Tableau des flux de trésorerie……	94
43	Calculs de la VAN …….....…….....	95

44 Calculs du TRI …….....……. 96
….....
45 Calculs du DRCI…….....……. 97
….....
46 Ratios de rentabilité globale…….....……..... 98
47 Evolution des ratios de rentabilité financière…….....99
48 Seuils de rentabilité pendant les cinq premières années…… 99
….....
49 Tableau des valeurs ajoutées prévisionnelles…….....……... 102

INTRODUCTION GENERALE

Avec les grandes mutations économiques, sociales et technologiques auxquelles est confronté Madagascar avec le reste du monde contemporain, l'Etat avec l'Administration publique est à présent, inexorablement appelé à évoluer dans son mode de fonctionnement pour permettre une ouverture avec le monde entier dans le cadre de la mondialisation qui est, actuellement, devenu incontournable.

De plus, depuis quelques années, Madagascar s'est résolument engagé dans un processus de développement rapide et durable. Cette volonté politique trouve son écho dans les plus hautes instances de l'Etat, d'abord à travers la vision pour « Madagascar naturellement », matérialisée par le Madagascar Action Plan (MAP) et traduite ensuite en Politique Générale de l'Etat (PGE) qui définit les différentes politiques publiques adoptées par chaque Département afin traduire en activités concrètes les priorités du Gouvernement.

En effet, pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences imposées par le changement brusque du monde actuel et en tant que pays très dépendant de l'extérieur sur le plan commercial, culturel ou politique, Madagascar doit adopter une nouvelle vision sur la politique linguistique afin de poursuivre les objectifs ambitionnés par le MAP. Ce choix permet à Madagascar de s'ouvrir aux pays voisins (anglophones).

Ainsi, avec la nouvelle constitution, l'anglais a été élevé au rang de langue officielle du Madagascar, avec le malgache et le français.

L'anglais se situe au carrefour des autres disciplines de par son caractère transversal et universel. Cette langue est actuellement utilisée par plus de 450 millions[1] de personnes à travers le monde c'est pourquoi elle est certifiée comme langue internationale. L'anglais est également la langue officielle de nombreux pays du Commonwealth, où il est largement compris et utilisé. Aucune autre langue n'est parlée dans autant de pays, à l'exception du chinois, ni par autant de locuteurs.

Cela justifie aussi l'adhésion de Madagascar dans l'utilisation de la langue anglaise comme un outil de communication dans le cadre de la mondialisation actuelle. Et c'est pourquoi, on a envisagé de créer « un centre de formation en langue anglaise à Toamasina ».

[1] Encyclopédie Microsoft Encarta 2005

Le but de ce projet consiste donc à renforcer l'enseignement de la langue anglaise à Madagascar pour aider les jeunes à pratiquer l'anglais et à les inviter à mieux comprendre la réussite des pays anglo-saxons sur le plan social, économique, et politique. La contribution de la culture anglo-saxonne à cette réussite est l'un des points importants à analyser durant toute la formation dispensée par notre Etablissement.

Mais le problème réside actuellement sur la difficulté de maîtriser totalement la langue anglaise. Quelle est la méthode la plus simple mais efficace pour apprendre l'anglais ? Un problème qui mérite d'être résolu rapidement afin de mieux affronter la réalité actuelle. Le lancement d'un tel projet est-il opportun ?

La méthodologie que nous allons adopter pour le développement de cette étude se divise en deux parties :

- D'une part, il y a les recherches documentaires effectuées sur Internet, auprès des centres de documentation et des bibliothèques.
- D'autre part, nous avons également effectué des enquêtes sur terrain et auprès des ministères ainsi qu'un stage réalisé en entreprise.

Pour une commodité de l'étude, le travail sera divisé en trois grandes parties dont :

- La première partie sera consacrée à l'identification du projet. Dans cette partie, on parlera de la présentation générale du projet, de l'étude des marchés, ainsi que la présentation de la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation.
- La seconde partie sera axée sur la conduite du projet. Cette partie développera les diverses techniques d'enseignement, les volumes horaires nécessaires pour la formation et les études organisationnelles.
- Et la dernière partie analysera l'aspect financier du projet, c'est-à-dire l'étude financière et l'évaluation du projet. Cette dernière partie parlera notamment des investissements, des modes de financement et des comptes de gestion, des états financiers prévisionnels et enfin des évaluations du projet sur le plan financier, économique et social.

PREMIERE PARTIE

IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU PROJET

Le propos de ce chapitre permet de présenter l'historique et les caractéristiques du projet. Par projet, on entend un ensemble d'opérations qui va permettre d'atteindre l'objectif clairement exprimable et présentant un certain caractère d'unicité.

Section 1. Historique du projet

Nous allons voir l'origine de notre projet de création d'un centre de formation en langue anglaise mais avant tout, l'évolution de l'histoire de la langue anglaise à Madagascar depuis la période royale jusqu'à nos jours.

1.1. **Historique de la langue anglaise à Madagascar**[2]

L'enseignement de la langue anglaise existait à Madagascar depuis longtemps. Vers le début du XIXè Siècle, des missionnaires anglais étaient venus à Madagascar pour évangéliser le pays.

Le Roi RADAMA Ier (1810-1828) céda aux sollicitations des Britanniques installés sur l'île Maurice et il signa en 1817 un traité d'amitié avec eux.

Les missionnaires Britanniques fondèrent des Ecoles et introduisirent le Christianisme. La scolarisation se faisait dans la langue maternelle des élèves et les Maîtres malgaches pouvaient avoir recours à l'anglais (langue des missionnaires) pour accéder aux manuels et aux sources du savoir occidental.

A la mort de RADAMA Ier, sa veuve RANAVALONA Ière lui succéda en 1828 et mit fin à la politique de reformes menées par son défunt mari, elle décida de fermer les Ecoles et de chasser les missionnaires Britanniques.

Les Français en profitent pour revenir dans l'île, et désormais la politique linguistique s'oriente progressivement vers la politique de bilingue à savoir le malgache et le français. Et cette situation persiste jusqu'à la fin de la deuxième République.

[2] D'après Mathieu & Roland ;
http://roland.ratsimiseta.free.fr/madasite/presentation/html/Site-histoire.htm

A l'époque actuelle, à cause du changement brusque de la vie économique et sociale apporté par le phénomène de la mondialisation, la culture anglo-saxonne commence à prendre pied à Madagascar. Le Gouvernement malgache a été contraint de réviser quelques dispositions de la loi constitutionnelle. La langue anglaise devient la troisième langue officielle à Madagascar.

Le problème des jeunes malgaches actuels réside sur la maîtrise de cette langue au niveau de l'écrit et surtout au niveau de l'oral.

1.2. L'origine du projet

L'idée de créer un centre de formation en langue anglaise a été née lorsqu'on a constaté que la politique gouvernementale malgache s'oriente de plus en plus vers le système anglo-saxon. En plus, la plupart des malgaches rencontre des difficultés sur l'utilisation de la langue anglaise.

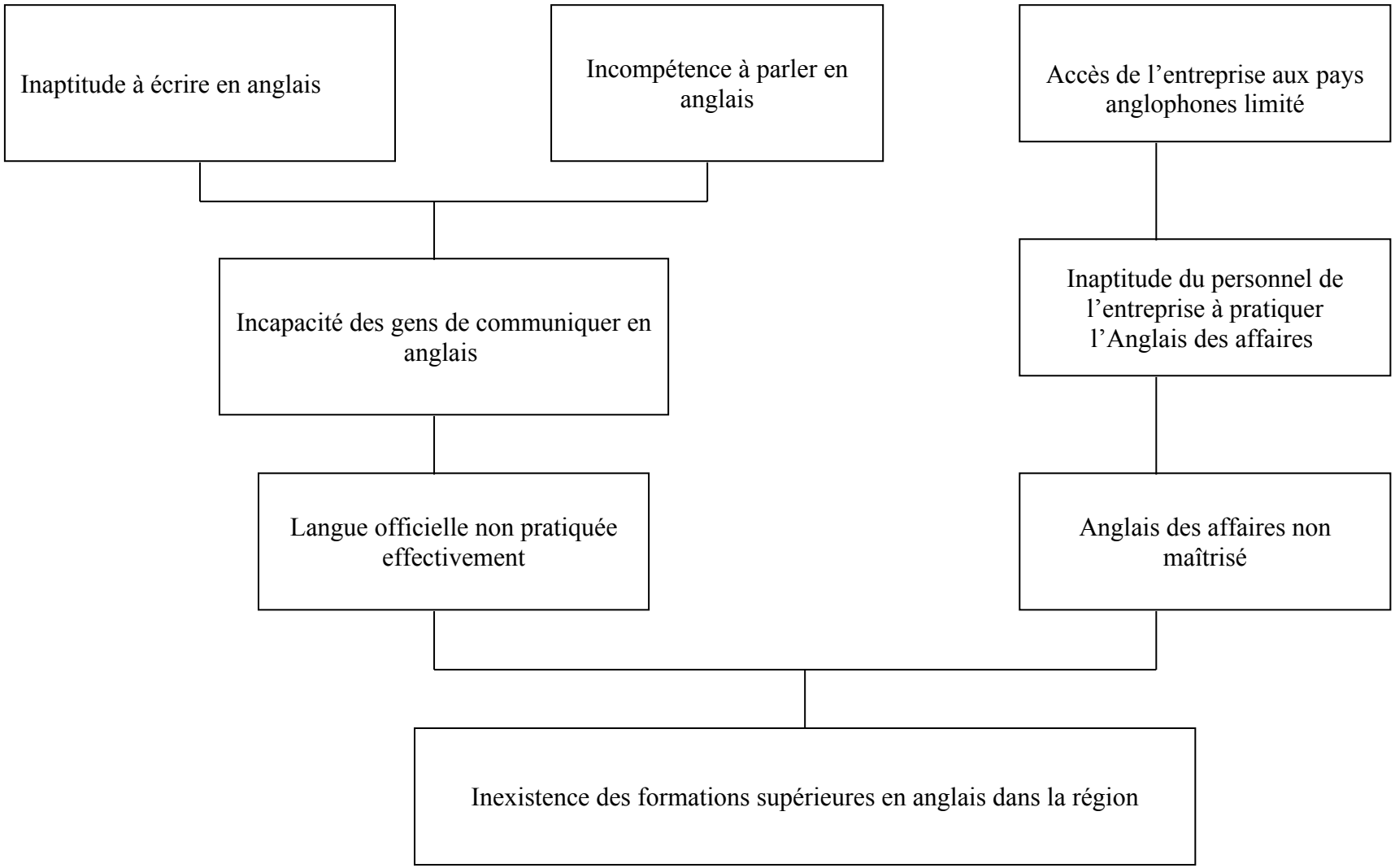
Comme la mondialisation traduit l'extension géographique des échanges, mais également l'extension du domaine de ces échanges : elle ne concerne plus seulement les marchandises, mais englobe les capitaux, la main-d'œuvre, les services, la propriété intellectuelle, les œuvres d'art.

Donc le monde du travail actuel exige de plus en plus la bonne maîtrise de la langue anglaise car c'est la langue de communication internationale.

A l'époque actuelle, nous pensons qu'il est opportun de renforcer l'enseignement de la langue anglaise à Madagascar par la création d'un centre de formation en langue anglaise afin de poursuivre les objectifs de développement fixés par le gouvernement dans le cadre de la promotion de l'investissement, du tourisme, du commerce, ainsi que des échanges avec les étrangers.

Voici donc l'arbre des problèmes qui nous amène à la création de notre projet. Cette arborescence aidera à établir des relations de cause à effet entre les aspects négatifs d'une situation existante.

Figure n°01 : **ARBRE DES PROBLEMES**



Section 2 : Caractéristiques du projet

On entend par caractéristique, l'ensemble des éléments qui constituent la particularité du projet c'est-à-dire les éléments qui déterminent les traits dominants composant le projet.

2.1. Objectif de la formation

Les principaux objectifs de la formation sont fixés comme suit :

- Maîtriser parfaitement la langue anglaise (écrit et oral) ;
- Faire connaître les cultures anglo-saxonnes ;
- Faire acquérir une connaissance essentielle en littératures anglo-saxonnes ;
- Intégrer l'éducation civique fondamentale ;
- Amener les participants à comprendre et à analyser les facteurs de la réussite des pays anglophones (sur le plan économique, politique et sociale) ;
- Maîtriser les outils de management.

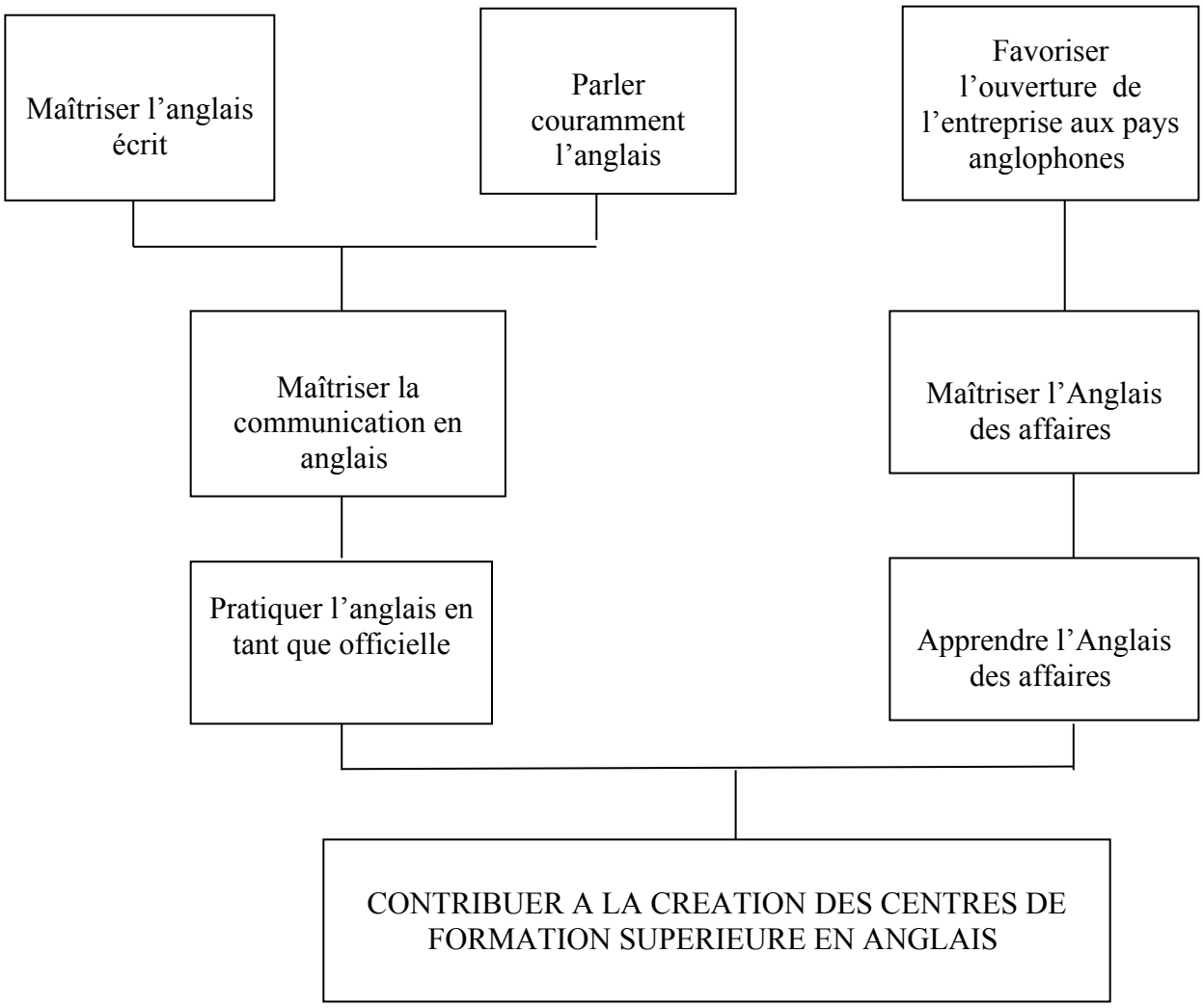
Cette formation est conçue uniquement pour répondre aux nouvelles exigences de l'époque actuelle surtout celles du monde du travail. Ces cours visent à développer les capacités des participants à mieux s'adapter avec efficacité au monde de travail actuel.

En bref, ces programmes de formation permettraient aux participants de bénéficier beaucoup d'avantages car ils sont sélectionnés spécialement pour plusieurs objectifs :

- Pour communiquer plus facilement ;
- Pour poursuivre des études supérieures dans les grandes universités à l'étranger ;
- Pour avoir de meilleures chances d'avancement de carrière et de promotion ;
- Pour avoir plus de chances de décrocher un emploi dans plusieurs domaines qui nécessitent l'utilisation de la langue anglaise à savoir : l'administration, la santé, la restauration, le tourisme, l'informatique, le travail autonome, et évidemment tous les emplois qui touchent au service à la clientèle.

L'arbre des objectifs de notre projet se présente comme l'indique la figure suivante :

Figure n°02: **ARBRE DES OBJECTIFS**



Une fois terminée l'analyse des problèmes, il faut commencer à réfléchir aux moyens permettant de résoudre les causes afin d'éliminer les problèmes. On peut procéder au moyen d'une arborescence d'objectif qui traitera essentiellement les problèmes et les transformant en réalisation positive : fins et moyens.

2.2. **Activités du projet**

Comme il s'agit d'un projet de mise en place d'un centre d'apprentissage de la langue Anglaise dans la région de Toamasina, il va y avoir essentiellement une formation. Par conséquent, il est évident que notre activité principale repose sur le domaine de l'enseignement et de l'éducation.

Il s'agit de dispenser une formation, connue dans le cadre du Programme d'Anglais Intensif (ou Intensive English Programs), pour les jeunes. Deux sortes de formations sont prévues à savoir la formation initiale pour les débutants et la formation professionnelle pour les travailleurs.

Ce programme permet de dispenser des cours d'anglais exclusifs mais nous y introduirons aussi des cours de management ainsi que des cours d'éducation civique.

2.3. **Le cadre logique du projet**

On désigne par cadre logique, le tableau qui permet d'organiser les éléments interdépendants essentiels du projet[3]. Il est représenté par un tableau regroupant :

- d'une part, les informations sur :
  - le but
  - l'objectif spécifique
  - les résultats attendus
  - les activités
  - les ressources
- d'autre part, les informations sur les critères de vérification qu'on appelle indicateur à savoir :
  - les moyens de vérification du succès (Indicateurs objectivement vérifiable)
  - les hypothèses de base sur les environnements

Voici donc le cadre logique de notre projet :

[3] Cours sur L'Entrepreneuriat et Gestion du Projet 4ème année

Tableau n°01 : **LE CADRE LOGIQUE DU PROJET**

	LOGIQUE D'INTERVENTION	**INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES**	**MOYEN DE VERIFICATION**	**HYPOTHESES CRITIQUES**
OBJECTIFS GLOBAUX	Maîtriser la communication en anglais	-A partir de la troisième année d'activités, 20 étudiants titulaires de la Licence en communication en anglais chaque année	- Liste des étudiants admis - diplômes délivrés	- étudiants ayant un sens de communication - meilleure sélection des étudiants lors du concours - taux de réussite à 90%
	Maîtriser l'Anglais des affaires	-20 étudiants titulaires de la Licence en Anglais des affaires chaque année à partir de la troisième année d'activités	- Liste des étudiants admis - diplômes délivrés	- existence de partenariat avec quelques entreprises locales - meilleure sélection des étudiants lors du concours - taux de réussite à 90%
OBJECTIF SPECIFIQUE	Créer un centre de formation supérieur en anglais dans la région Est	-Etablissement de formation supérieure en anglais fonctionnel à partir de l'année académique 2009/2010	- Liste des instituts supérieurs au Ministère de l'éducation et de la recherche scientifique - Descente sur terrain	- Appui des institutions financières ou banque pour financer le projet

	LOGIQUE D'INTERVENTION	**INDICATEURS OBJECTIVEMENT**	**MOYEN DE VERIFICATION**	**HYPOTHESES CRITIQUES**

		VERIFIABLES		
RESULTAT	Pratiquer l'anglais en tant que langue officielle	- au moins 200 personnes sachant parler et écrire et pouvant maîtriser l'anglais des affaires chaque année	- Liste des étudiants diplômés et certifiés - Sondage aux étudiants sortants	- Centre de formation fonctionnel - enseignants expérimentés recrutés
ACTIVITES	Construire l'établissement	- existence d'un bâtiment destiné à la formation à Toamasina	- descente sur terrain - adresse au Fokontany	-tous les matériaux sont disponibles
	Formaliser au niveau de l'Administration le centre	- Accréditation - Société constituée	- Liste des institutions supérieures accréditées - Carte professionnelle, carte statistique	Toutes les conditions d'accréditation et de constitution de société sont remplies
INTRANTS	- Financement des institutions ou banque - Apport du promoteur	- emprunt d'une valeur de 11 880 000 ariary - apport d'une valeur de **43 300 000 ariary**	- contrat d'emprunt - acte notarial	- acceptation de l'institution financière ou la banque - promesse et libération des apports des associés
	- Fonctionnement de la Bibliothèque	- acquisition des documents	- Facture	Existence des livres
	- Fonctionnement du Laboratoire	- acquisition des matériels	- Facture	Matériels fonctionnels
	- recrutement des personnels administratifs et enseignants	- nombre du personnel 15 à la première année, 21 à la deuxième année et 27 à partir de la troisième année	- Fiche de paie	- personnel et enseignants qualifiés

2.4. **La région d'implantation**

Pour l'implantation de notre Centre de formation, nous avons opté pour la capitale de la région de Toamasina. Il sera implanté au centre de la ville dans la Commune Urbaine de Toamasina I, plus précisément dans le quartier de Tanambao V.

Le choix du lieu d'implantation géographique n'est pas fait au hasard. Notre attention s'est axée plutôt sur la potentialité économique et touristique de la région (annexe 01). Cette région remplit les conditions idéales et nécessaires pour l'efficacité du projet. Toamasina est le premier port de Madagascar. C'est pourquoi cette ville devient un carrefour de diverses activités économiques et touristiques. A cet effet, nous pensons qu'il est judicieux d'implanter un centre d'apprentissage de la langue anglaise dans cette région afin de servir ses habitants.

Pourtant, il faut admettre que la disposition de la région d'une grande potentialité économique et touristique pouvant contribuer à la promotion de l'écotourisme ne permet pas de convaincre pour l'instauration d'un centre de formation en langues étrangères dans cette zone. Il faut bien évidemment effectuer une étude de marché pour connaître les situations de la demande, de l'offre ainsi que de l'environnement. Cela nous est indispensable pour la mise en œuvre des actions marketing bien définies.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ ET ASPECT MARKETING

Le propos de ce chapitre permet de découvrir les différents aspects du marché avec les stratégies et politiques marketing correspondantes.

Section 1 : Etude de marché

La définition du terme « marché » change selon le contexte considéré mais nous nous limitons sur le concept économique où ce terme indique le lieu de confrontation de l'offre et de la demande. L'étude de marché peut être définie comme une étude prévisionnelle des débouchés d'un produit ou d'un service donné.

D'où, l'étude de marché comprend plusieurs éléments à savoir :

- L'analyse de la demande ;
- L'analyse de l'offre et de la concurrence ;
- L'analyse de l'environnement ;
- Les stratégies et politique marketing à adopter.

1.1. Analyse de la demande

La demande se définit comme la quantité d'un bien ou d'un service que les consommateurs sont disposés à acquérir en un temps et à un prix donné. L'analyse de la demande de notre projet consiste à mesurer le nombre des gens qui sont susceptibles d'être intéressés par le cours d'anglais.

Cette section nous permet de comprendre les caractéristiques de la demande et les estimations correspondantes.

1.1.1. Caractéristiques de la demande

Il s'agit de définir le comportement du consommateur face à un produit ou un service proposé. Ce comportement peut résulter de la combinaison de plusieurs facteurs et notamment les motivations. Ce sont les forces ou des motifs qui poussent les consommateurs à acheter un produit ou un service. Pour que nous soyons capables de satisfaire les attentes de la clientèle, il serait nécessaire d'étudier préalablement les facteurs qui puissent influencer leurs motivations.

D'après les expériences vécues à Madagascar, comme dans tous les autres pays en voie de développement, le principal facteur qui puisse influencer les comportements de la clientèle, c'est le prix.

Toutefois en matière d'éducation et d'enseignement, les gens ont plus de souci sur la qualité de formation dispensée. En effet, il serait nécessaire et primordial, pour le centre de formation, de dispenser des formations efficaces avec un coût abordable à chaque type de ménage.

1.1.2. Estimation de la demande

En tenant compte de la population, la région de Toamasina compte, en 2004, environ 1 116 986 habitants. Pour le district Toamasina I, il y a environ 197 200 habitants dont la répartition par commune se présente comme suit :

Tableau n° 02 **: NOMBRE DE POPULATION DANS LA REGION DE TOAMASINA**

COMMUNE	**Habitants**
AMBODIMANGA -TOAMASINA I	25 619
ANJOMA	29 471
MORARANO	45 528
TANAMBAO V	42 169
ANKIRIHIRY	54 413
Total	197 200

Sources : DDSS / INSTAT – Année 2004. Journée Africaine de la Statistique

Selon les études effectuées, environ 49% de la population dans le district de Toamasina I ont plus de 20 ans et parmi lesquels, les personnes qui sont titulaires du

baccalauréat sont autour de 15%. L'estimation des individus bacheliers est donc de l'ordre de 14 494, c'est-à-dire 197 200*49%*15% = 14 494 personnes.

Nous avons interrogé 60 personnes sur les besoins en formation de langue anglaise dans la région (annexe 07). Elles sont considérées comme un échantillon représentatif de la population ciblée. Parmi les 60 individus enquêtés, 35 d'entre eux sont intéressés par notre service, 20 sont réticents et 6 ont exprimé une réponse insatisfaisante.

Soit

N : la taille de l'échantillon non exhaustif

n : le nombre de la population qui apprécient le projet s'élèvent à 35

f e : la fréquence est représentée par le rapport entre 35 et 60, ce qui nous donne 0,58, c'est-à-dire, fe = 35/60= 0,58

L'intervalle de confiance dans lequel se trouve le pourcentage des personnes qui peuvent représenter les clients potentiels de notre entreprise est déterminé par [fe-k ; fe+k].

Dont $k = t\alpha\sqrt{[f\,(1-f)/N]}$

Au risque de 5%, nous avons :

$\alpha = 0,05$ et selon la table statistique $t_{0,05} = 1,96$

Ainsi, on obtient

$k = 1,96 * [0,58\,(1 - 0,58)/60]\ ½ = 0,12$

En effet,

fe-k = 0,58 – 0,12 = 0,46

fe-k = 0,58 + 0,12 = 0,70

Nous pouvons conclure qu'au niveau de confiance de 95%, c'est-à-dire au risque de 5%, nos clients potentiels se trouvent au moins 46% et au maximum 70%.

Les clientèles potentielles sont estimés comme suit :

- au minimum : 14 494 * 46% = 6 667 individus
- au maximum : 14 494 * 70% = 10 146 individus
- en moyenne : (6 667 + 10 146)/2 = 8 407 individus

En considérant cette estimation, les personnes qui peuvent devenir clients de notre établissement s'élèvent donc en moyenne à 8 407 individus, soit 4,3% de l'ensemble de la population de Toamasina I.

Si c'était l'analyse de la demande, nous allons déterminer maintenant l'offre pour bien approfondir notre étude de marché.

1.2. Analyse de l'offre

L'offre désigne la quantité de biens et services que les entreprises sont prêtes à vendre pour un prix donné. A cet effet, nous allons voir les caractéristiques des services que nous allons proposer ainsi que celles de la concurrence afin de déterminer la part de marché.

1.2.1. **Caractéristiques des formations proposées**

Notre projet consisté à dispenser deux types de formation : la formation initiale et la formation continue.

1.2.1.1.La formation initiale

C'est une formation supérieure professionnelle. La durée des études est fixée à 3 ans échelonnés en trois niveaux : première année, deuxième année et troisième année. L'année académique est étalée sur 10 mois pour chaque niveau. Cependant, la réussite à la fin de la première année et de la deuxième année ne donne pas lieu à la délivrance d'un diplôme. Mais nous envisageons de proposer deux options à la troisième année. La première concerne « L'anglais des affaires » et la deuxième « La communication ».

Les étudiants qui ont suivi la formation seront sanctionnés par le Diplôme de Licence (Bac+3) :

- soit le Diplôme de Licence en Anglais des affaires
- soit le Diplôme de Licence en Communication en Anglais

Notre établissement va suivre les procédures d'accréditation afin que les Diplômes soient reconnus et doivent obtenir l'équivalence administrative dans la Fonction Publique.

Les étudiants suivent une formation académique de trente mois au total. L'orientation professionnelle commence dès la première année. A la fin de la deuxième année, la réussite du stage en entreprise conditionne le passage en troisième année. Une soutenance de mémoire de fin d'études termine la formation.

Des contrôles continus sont organisés par chaque enseignant et deux examens de sessions pour chaque niveau. La moyenne de 12/20 est requise pour l'admission en niveau supérieur et l'admissibilité à la préparation du mémoire.

Pour la qualité de la formation, nous estimons de limiter à 25 étudiants par classe. Nous estimons de disposer deux classes en parallèles.

1.2.1.2. **La formation continue**

La formation continue a pour objet de satisfaire les besoins des entreprises et des particuliers en matière de renforcement de capacité : recyclage, perfectionnement et réorientation. Le but de cette formation qui est à courte durée est d'aider les participants à maîtriser l'anglais écrit et oral en parlant couramment. Elle est organisée en trois niveaux. Le niveau 1 est dressé aux débutants, le niveau 2 est destiné pour les moyens et le niveau 3 est réservé pour les avancés. La durée de la formation est de 3 mois par niveau. La formation est sanctionnée par un certificat suite à une présentation d'un mini mémoire à la fin du troisième niveau.

Nous envisageons de disposer 25 étudiants par niveau, soient 75 étudiants pour l'ensemble de tous les niveaux.

1.3. Analyses de la concurrence

En ce qui concerne la concurrence formelle, selon les renseignements donnés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, il n'y a pas de centre, ni d'Institut Privé homologué dans la région Antsinanana. Mais il existe seulement quelques centres d'apprentissage de l'anglais (cours d'anglais) dans la ville de Tamatave qui ont en moyenne une vingtaine d'élèves chacun. Il s'agit du Centre d'Etudes de Langues Vivantes et Appliquées (CELVA) et du Centre d'Etudes Régionales Ethnologiques et Linguistiques (CEREL, CICOR).

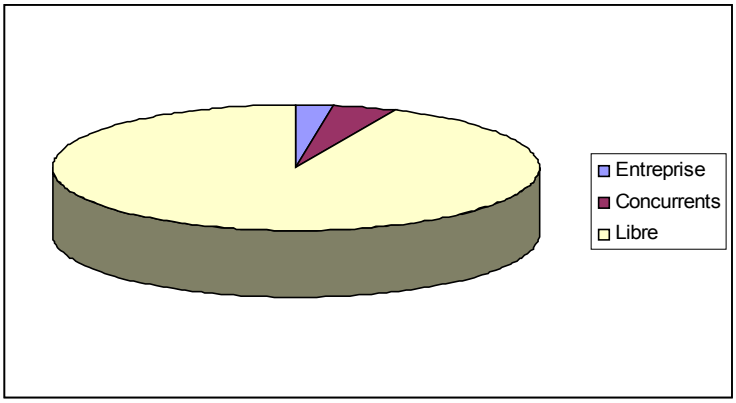
La région ne dispose pas suffisamment d'établissements spécialisés. Il n'y que 6 écoles, publiques et privées d'Agriculture, collèges et Lycées techniques et écoles ménagères. La plupart de ces établissements sont spécialisés dans : l'Ouvrage métallique, l'Ouvrage en bois, le Bâtiments et Travaux Publics, la Technique - Gestion, la Broderie et la Culture. L'EASTA (Ecole d'Application des Sciences et Techniques Agricoles) Toamasina est toujours fonctionnel. Il est à signaler l'existence d'autres Centres de formation spécialisée tels que : Centre Automatisé de Gestion (CAG), Centre de Formation à l'Entrepreneuriat (CFE). L'Ecole Supérieure des Douanes y est aussi présente ainsi que le Centre Culturel d'Education à l'Environnement (CCEE). Face à la concurrence, nous allons suivre les normes d'accréditation et les critères d'admission à la candidature à l'accréditation préconisés par le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) afin d'améliorer la qualité de l'enseignement.

1.3.1. Evaluation de la part de marché

Pour déterminer la part de marché de l'entreprise, il est primordial de savoir quelques paramètres sur le marché. Il s'agit des ventes prévisionnelles de la concurrence, de l'entreprise tout en considérant le marché total. Pour ce dernier, nous avons déjà trouvé que le nombre des individus pouvant être considéré comme demande globale dans la région s'élève à 8 407. Pourtant, nous avons estimé que l'occupation de la concurrence est estimée à 350 individus annuellement.

En effet, si nous avons 50 étudiants dans la formation initiale et 150 étudiants en formation continue, c'est-à-dire 200 personnes au total, nous arrivons à trouver notre part de marché (voir schémas ci-après)

Figure n° 03: **PART DE MARCHE**



En tenant compte de l'occupation de la part de marché du service existant et l'inexistence même des autres activités prévues à exploiter, la part de marché minimum envisagée à occuper est de 2% sur le marché total de la région.

Si c'était l'étude de marché de notre futur centre de formation, nous allons voir maintenant les stratégies et politiques marketing à adopter.

Section 2 : Stratégies et politiques marketing

Le marketing désigne l'ensemble des techniques permettant de faire correspondre l'offre ou le produit d'une entreprise avec les attentes des consommateurs pour optimiser leur vente. Il consiste alors à définir l'ensemble des techniques ayant pour objet d'évaluer les besoins et les intentions du consommateur et, en fonction de ces données, d'élaborer des stratégies afin de penser sur les décisions d'achat.

Pour ce chapitre, il s'agit de déterminer les stratégies et politiques marketing envisagées pour les nouveaux services.

2.1. Décisions stratégiques

Ce sont des décisions concernant notamment le long terme, entre autres : le positionnement et la clientèle cible.

2.1.1. Positionnement

Les aspects qualitatifs du projet comprennent l'image et le positionnement de l'Etablissement. Notre image sera déterminée par l'ensemble des caractéristiques objectives et subjectives du service attribuées par les utilisateurs. En effet, on cherche à donner une image positive à notre Etablissement grâce à notre compétence technique à former. Notre image sera assurée également par le souci d'offrir un produit de qualité tant pour le contenu du cours dispensés que par la qualité des locaux et du modernisme du mobilier et des matériels didactiques.

En terme de positionnement, l'Etablissement veillera à occuper une place importante sur le marché de la formation. Il sera assuré par la qualité de la formation.

L'enseignement est un facteur essentiel pour contribuer au développement rapide et durable. Ainsi notre objectif principal consiste à donner une meilleure formation avec un coût abordable, adapté au pouvoir d'achat des malgaches afin que tout le monde puisse être en mesure d'exprimer ses propres idées en anglais.

Notre programme de formation sera orienté surtout vers la pratique de la langue, mais nous proposons aussi des cours théoriques basés sur quatre éléments fondamentaux à savoir : le grammaire, les vocabulaires, les expressions écrites et les prononciations.

Nous proposons des méthodes actives basées sur le principe d'échanges interactifs :

- Travaux de groupes ;
- Jeux de rôles ;
- Exposés ;
- Conversations ;
- Débats et discussion sur un thème fixé.
- Etudes de cas concret relevant du domaine du management ;
- Apports théoriques et pratiques sur les bases d'exemples concrets ;
- Echanges entre les participants.

2.1.2. **Clientèle cible**

Notre Etablissement envisage deux (2) segments de clientèle :

- les étudiants de l'université et les nouveaux bacheliers constituent le premier segment
- Les travailleurs pour le deuxième segment

Le tableau suivant présente leur proportion respective :

Tableau n° 03 **: SEGMENT DE CLIENTELE DU CENTRE CFLA**

Catégories des clients	Proportion (%)
Etudiants	25
Nouveaux bacheliers	50
Travailleurs	25

Source : enquête individuelle, Tamatave, juin 2006

Ce sont les nouveaux bacheliers et les Etudiants qui détiennent les 75% de notre clientèle cible.

Cependant, pour que les gens puissent se confier à notre Etablissement, il nous faut appliquer des politiques marketing bien définies.

2.2. Politiques marketing à adopter

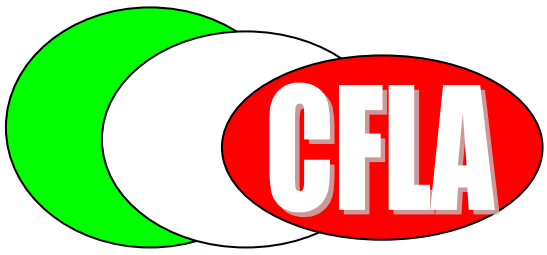
Les politiques marketing qui sont conformes au marketing mix sont constituées par l'ensemble des actions dans le domaine de la politique de produit, de prix, de distribution et de communication. Ces quatre univers d'actions sont également appelés 4P à cause des initiales de ces quatre termes en anglais (Product, Price, Place and Promotion). La mise en œuvre du marketing mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing. Les décisions prises au sein des différentes variables sont interdépendantes.

2.2.1. Politique de produit

Le produit montre ce que le consommateur désire acquérir et que l'entreprise promet de satisfaire.

Pour la politique de produit, nous allons développer la politique de marque laquelle est un nom donné à l'ensemble des produits d'une entreprise, à l'ensemble des produits de gamme ou encore à un seul d'entre eux. Elle permet d'identifier le service. C'est à la fois un élément de notoriété et une valeur de référence. La marque peut consister en un plusieurs moyens matériels (mot, slogan, logotype etc.). Nous adaptons cette politique pour différencier notre service par rapport à ceux des concurrents et afin de sensibiliser l'attention des clients. Pour ce faire, voici le logo de notre société.

Figure n°04 : **LOGO DU CENTRE DE FORMATION EN LANGUE ANGLAISE**



Nous avons créé ce logo pour se différencier des concurrents ainsi que pour être bien perçu par les consommateurs. Tout d'abord, le nom CFLA montre l'abréviation « Centre de Formation en Langue Anglaise ». Ensuite, les couleurs vertes, banches et rouges montrent les signes du drapeau de Madagascar, c'est pour la fierté nationale. Le rond présente la globe terrestre, c'est-à-dire, la langue anglaise est une langue de renommée internationale. Le troisième rond explique que la langue anglaise devient une langue officielle à Madagascar.

2.2.2. Politique de prix

Ce type de projet est encore soumis à la concurrence imparfaite ce qui veut dire qu'il y a liberté partielle pour la fixation du prix mais d'après les analyses et études précédentes, il faudrait tenir compte le pouvoir d'achat et le niveau de vie, l'objectif, la réaction du marché, les coûts des différents niveaux de réalisation, les différentes méthodes de tarification (coût plus marge, point mort, prix du marché), la concurrence en fonction des objectifs de l'entreprise pour atteindre la rentabilité de notre entreprise et le bon rapport qualité-prix vis à vis de la clientèle.

En voici la tarification pratiquée par les concurrents et l'esquisse des prix pratiqués notre établissement :

Tableau n° 04 : **TARIFICATION PRATIQUEE PAR LES CONCURRENTS ET FUTURS PRIX**

TYPES DE SERVICE	UNITE	MONTANT	
		CONCCURENTS	ENTREPRISE
Formation initiale	**Ar./mois**	**50.000**	**54.000**
Formation continue	**Ar./mois**	**35.000**	**30.000**

En considérant ces données, nous allons pratiquer la politique d'alignement.

2.2.3. Politique de distribution

La bonne politique de distribution concerne le bon choix des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Ici, le produit est intangible, invisible et impalpable, un circuit de distribution directe est efficace pour améliorer les relations client-entreprise en stimulant le personnel qui réalise le service.

2.2.4. Politique de communication

Etant défini comme l'action de transmettre des informations à partir de l'émetteur vers le récepteur et par l'intermédiaire des canaux, la communication prend une place important dans le domaine du marketing. En outre, son but est multiple notamment, elle développe une bonne image de marque, influence le comportement des consommateurs, annonce et fait connaître un nouveau produit ou service et enfin fidélise la clientèle.

Divers moyens de communication existent mais pour nos services, nous décidons de pratiquer la politique de publicité et la politique de promotion.

La publicité est l'ensemble des moyens de communication mis en œuvre par l'entreprise pour informer, convaincre et fidéliser les consommateurs. Il existe deux formes de publicité : la publicité média et la publicité hors média.

Nous envisageons d'émettre notre publicité par voie médiatique, plus précisément par la télévision, la presse et l'affichage dans les panneaux publicitaires car ils correspondent à nos cibles. D'autant plus, ils ont un impact important et créent un message valorisant pour le service.

Dans le cadre du rapport qualité-prix, nous allons mettre en œuvre une stratégie de communication intensive qui consiste à atteindre un maximum de clients en appliquant les modes de publicité suivante :

- La publicité informative : pour faire connaître l'existence de l'entreprise
- La publicité persuasive : pour créer une préférence de service vis à vis de concurrents

Pour ce faire, une forte campagne publicitaire au démarrage de l'exploitation sera organisée non seulement pour informer le public sur l'existence de notre établissement et les avantages du service mais pour profiter la notoriété de la qualité de service.

Par ailleurs, des banderoles seront installées pour la clientèle résidante et celle de passage, et des dépliants publicitaires seront distribués dans les bureaux administratifs, écoles, collèges et lycées publiques et privées.

Quant à la promotion, elle renferme toutes les actions qui poussent le produit vers le client. Ainsi, nous adoptons les techniques de promotion pour attirer et fidéliser la clientèle de même qu'à encourager les employés dans les entreprises locales à suivre la formation continue.

Une promotion sera effectuée par notre entreprise à l'occasion des évènements spécifiques comme les fêtes de fin d'année et les fêtes nationales. Voici un exemple de promotion à appliquer à l'occasion d'un tel évènement : distribution des supports de cours gratuits pour certains nombres d'apprenants qui font leurs inscriptions dans un délai déterminé. Les principaux objectifs visés sont d'encouragement pour les nouveaux apprenants.

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

L'évaluation est à la fois un instrument de gestion et réponse à une double exigence de transparence et d'efficacité. En effet, l'évaluation d'un projet à partir des outils et des critères doit aboutir à la viabilité ainsi qu'à la rentabilité du projet.

De ce fait, ce présent chapitre nous fournira quelques éléments d'appréciations pour une prise de décision.

Section 1. Les outils d'évaluation du projet

Pour mesurer la rentabilité économique d'un investissement, la théorie micro-économique classique retient quatre méthodes d'appréciation :

- La Valeur Actuelle Nette (VAN) ;
- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) ;
- Le Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) ;
- L'Indice de Profitabilité (IP).

1.1. La Valeur Actuelle Nette

1.1.1. Définition

La VAN est égale à la différence entre la valeur nette des entrées d'argent et la somme des capitaux investis. Il s'agit de comparer la dépense initiale à la valeur actuelle des marges brutes d'autofinancement (MBA) attendus.

La marge brute d'autofinancement (MBA) ou cash flow sert la base pour le calcul de ces quatre outils par son actualisation et son cumul moyennant le coefficient d'actualisation.

Elle a pour vocation essentielle de couvrir tout ou partie des besoins financiers de l'entreprise :

- Rémunération du capital (dividendes) ;
- Maintien et renouvellement de l'outil de production (amortissements) ;
- Couverture des risques et charges probables (provisions) ;
- Mise en réserve d'une part du résultat pour financer la croissance (investissement)

En effet, le cash flow représente la capacité d'autofinancement qui est un élément central permettant d'établir le tableau de financement traduisant l'équilibre financier de la période. Elle est un flux de trésorerie potentielle, un flux de fonds engendré par l'activité de l'entreprise et qui représente les ressources de financement interne.

Pour obtenir ce flux généré, il faut rajouter le résultat net d'impôt par l'amortissement et déduire par la provision. Le calcul des flux dégagés est donc fonction des éléments d'exploitation : durée prévue, recette envisagée, charge estimée (charge décaissée), amortissement (charge calculée).

D'où CF ou **MBA = Résultat net + Amortissements**

1.1.2. Formule

Si les MBA sont constantes durant toute la période, il est évidemment plus rapide d'appliquer la formule de la valeur actuelle d'une suite d'annuité constante :

$$VAN = \sum_{j=1}^{n} MBA_j \frac{1-(1+t)^{-j}}{i} - C$$

En revanche, si les MBA sont variables, il faut actualiser chacun d'entre eux, dans ce cas, la VAN est donnée par la formule ci-dessous :

$$VAN = \sum_{j=1}^{j=n} MBA_j (1+t)^{-j} - C$$

n : durée du projet

MBA : marge brute d'autofinancement de l'année n

C : capital investi

t : taux d'actualisation ; correspond au taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise.

1.1.3. Interprétation

La VAN peut être positive, nulle ou négative.

Pour la : VAN>0, la rentabilité est supérieure au taux exigé « t »

VAN=0, la rentabilité est égale au taux exigé « t »

VAN<0, la rentabilité est inférieure au taux exigé « t »

Pour être considéré comme rentable, un investissement doit avoir une VAN positive.

Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont la VAN est négative et critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont la VAN est la plus forte.

Toutefois, cette technique est vraiment applicable si les capitaux investis sont égaux. Si tel n'est pas le cas, il est préférable d'utiliser l'indice de profitabilité actualisé, qui apprécie la rentabilité par franc investi.

1.2. Le Taux de Rentabilité Interne

1.2.1. Définition

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est égale au capital investi. Autrement dit, taux qui rend égaux le montant de l'investissement et la marge brute d'autofinancement induit par ce même investissement.

Il représente donc le taux maximum d'actualisation que le projet peut supporter sans être déficitaire.

1.2.2. Formule

Le TRI se calcule de la manière suivante :

$$TRI = \sum_{j=1}^{j=n} MBA_n (1+i)^{-n} - C = 0$$

« i » est donné par la relation

1.2.3. Interprétation

On peut dire que le TRI est le taux maximum auquel l'investisseur acceptera d'emprunter des capitaux si le projet est totalement financé par emprunt et si la MBA est destinée à rembourser la dette.

Le TRI (*) peut être supérieur, égale ou inférieur à « t ».

Pour le : i>t, la rentabilité est supérieure au taux exigé « t » ;

i=t, la rentabilité est égale au taux exigé « t » ;

i<t, la rentabilité est inférieure au taux exigé « t » ;

Le TRI sert à déterminer le seuil de rentabilité de l'investissement et constitue un critère de rejet entre deux projets dont le TRI est inférieur aux taux d'actualisation plancher requis par l'investisseur ; et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont le TRI est le plus élevé.

1.3. L'Indice de profitabilité

1.3.1. Définition

L'IP mesure le profit induit par un franc de capital investi, il doit être supérieur à un (1) pour que le projet soit rentable. Ici donc on maximise la rentabilité en valeur absolue et non en valeur relative comme le critère de la VAN.

1.3.2. Formule

Elle se calcule par le rapport entre la MBA actualisée et le montant de l'investissement.

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^{j=n} MBA_n (1+t)^{-n}}{C}$$

1.3.3. Interprétation

L'IP (*) peut être supérieur, égale ou inférieur à « 1 » :

Pour le : IP>1, la rentabilité est supérieure au taux exigé « t » ;

IP>1, la rentabilité est égale au taux exigé « t » ;

IP>1, la rentabilité est inférieure au taux exigé « t » ;

Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont l'IP est inférieur à un (1) et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont l'IP est la plus élevée.

1.4. Le Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI)

1.4.1. Définition

Le délai de récupération des capitaux investis est le nombre d'années nécessaire pour reconstituer le capital investi en fonction des valeurs actuelles nettes. Elle correspond au délai au bout duquel les flux nets de trésorerie générés par l'investissement initial remboursent les flux nets de trésorerie.

Le délai de récupération des capitaux investis est déterminé à partir des marges brutes d'autofinancement actualisées cumulées.

1.4.2. Formule

Il se calcule ainsi :

$$\sum_{j=1}^{j=d} MBA_J (1+i)^{-j} = C$$

« d » est donné par la relation

1.4.3. Interprétation

Il constitue un critère de rejet pour tout projet dont le DRCI est supérieur à la norme fixée par l'entreprise, et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont le DRCI est le plus court.

Section 2 : Les critères d'évaluation du projet

Les critères d'évaluation retenus sont :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficience
- La durabilité ou la viabilité du projet
- Les impacts du projet

2.1. La pertinence

La pertinence est la qualité de ce qui est pertinent, ce qui se rapporte exactement à la question, au fonds de la cause ; donc ce qui est convenable, approprié.

Dans cette optique, on juge la pertinence du projet par sa rentabilité, son importance et son utilité face au besoin du consommateur.

Etant donné la nouveauté de notre offre de service, l'intensité et l'influence actuelle de ce type de prestation suite à l'évolution de la NTIC et le progrès qu'apportent les technologies modernes.

Le projet en question est donc important non seulement pour le besoin mais aussi pour l'évolution de la zone reste à savoir sa rentabilité que nous allons voir dans le prochain chapitre.

2.2. L'efficacité

L'efficacité est la qualité de ce qui est efficace, c'est-à-dire qualité de ce qui produit l'effet qu'on en attend ; nous pourrons parler de la productivité et du rendement.

Ici donc, le projet est efficace si l'on atteint le but ou plus particulièrement la rentabilité qu'on s'est fixée d'atteindre.

2.3. L'efficience

L'efficience est la qualité de ce qui est efficient, c'est la capacité de produire quelque effet. Ainsi, nous pourrons parler d'un rendement satisfaisant imputable à une recherche volontaire systématique.

De ce fait le projet est efficient si l'on atteint le but qu'on s'est fixé d'atteindre à moindre coût. Il est à noter qu'ici le but primordial du projet c'est la recherche de la rentabilité.

2.4. **La durabilité (ou la viabilité du projet)**

La durabilité vise à évaluer la capacité de l'action ou de résultat à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure (nationale ou étrangère). Il s'agira de la viabilité organisationnelle, technique, économique, financière, politique et culturelle.

- Dans quelle mesure les bénéficiaires peuvent-ils gérer et faire fonctionner le programme sans l'assistance extérieur ?
- Dans quelle mesure le programme s'intègre-t-il dans le fonctionnement normal de l'institution ?
- Les bénéficiaires peuvent-ils supporter les charges de fonctionnement du programme après l'aide extérieure ?
- Quelle est la capacité d'autofinancement et d'autogestion du programme ?

Notons bien que dans certains programmes ou projets, on met un accent particulier dans l'évaluation sur le critère de portée de l'intervention. Par exemple, le nombre d'individu, d'entreprise et d'organisations touchées par une intervention.

2.5. L'impact du projet

L'impact du projet : c'est l'analyse des effets directs et indirects du programme. Il existe deux questions qui déterminent l'impact du projet :

- Quels sont les effets du programme sur les bénéficiaires ?
- Quels sont les effets inattendus du programme (sur les bénéficiaires et au-delà d'eux) ?

Pour conclure, on peut dire que cette première partie nous a permis d'avoir un aperçu général du projet et du lieu où nous envisageons de faire l'exploitation.

De plus elle met en exergue l'intérêt du projet et l'opportunité qui s'offre par l'implantation de celui-ci. Les différentes analyses évoquées au cours de l'étude de marché ainsi que sur les outils et les critères d'évaluation nous ont exposé les enjeux afférents au projet.

Nous allons maintenant entamer la phase de conduite du projet qui constitue la seconde partie de nos recherches.

DEUXIÈME PARTIE :

CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE I : LES TECHNIQUES D'ENSEIGNEMENT

Ce chapitre concerne en général la description des matériels nécessaires à la réalisation de l'enseignement ainsi que les approches pédagogiques adéquates.

Section 1 : Identification des locaux et des matériels

Cette section nous montre les différentes ressources matérielles mises à la disposition de notre Etablissement avant de commencer l'exploitation.

1.1. Description des locaux

L'Etablissement dispose d'un bâtiment d'environ 1000 m². Ce bâtiment comporte dix sept (17) salles dont la répartition est indiquée dans le tableau suivant :

Tableau n° 05 : **DESCRIPTION DES LOCAUX**

Rubriques	Nombre	Dimensions (m²)
Salle de Professeurs	1	16
Salle de réunion	1	16
Salle pour le Secrétariat	1	12
Salle pour usage de bureau	1	16
Salles de classes	9	48
Salle de laboratoire de langue	1	48
Salle de Bibliothèque	1	50
Salle de toilette	1	12
Grande Salle	1	80

1.2. Le laboratoire de langue

Notre laboratoire de langue utilisera des matériels connus dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication ou NTIC. Nous allons chercher à organiser un laboratoire doté de maximum de flexibilité en terme d'espace et de mobilité. Nous allons installer trente (30) postes de micro-ordinateurs autour d'un local de classe de trente (30) tables et chaises.

Le tableau ci-dessous résume la liste des matériels dans le laboratoire de langue.

Tableau n°06 : **LISTE DES MATERIELS DANS LE LABORATOIRE DE LANGUE**

Nature	Nombre	Caractéristique
-Ordinateur complet	25	-Intel PIV multimédia/3Ghz/RAM256Mo/HDD80Go/ moniteur17''/6xusb/Lan/lecteur DVD52x//lecteur CD 52x/lecteur disquette 3½/son /carte graphique 8x 64Mo/ intégré+souris opt/clavier 108 touches/sub 30w/ boîtier ATX/modem 56k
-Onduleur-stabilisateur	25	-PROLINK 1200 VA
-Modem Routeur	1	-Haut débit pour cybercafé (NET GEAR) DG 814, 4 ports externes 10/100 Mbits/s
-Webcam	25	-LOGITECH
-Poste téléphone	1	-Simple poste
-Imprimante tout en un	1	-Imprimante/Fax avec combiné/Scanner/Copieur HP OFFICE 4255
Vidéo projecteur	1	Marque européenne ou américaine
Chaise de bureau Table de bureau Chaise Table informatique Armoire	1 1 25 25 1	Tous les matériels sont en bois

Pendant la séance de travaux pratiques dans le laboratoire de langue, chaque auditeur dispose de son propre PC. Un support de cours détaillé aidera l'apprenant à bien comprendre les points essentiels du cours. Des moyens didactiques (matériels et logiciels) seront également mis à la disposition de l'apprenant pour faciliter la compréhension de la partie théorique et de la partie pratique. En effet, toutes les explications seront accompagnées d'une projection sur écran au moyen d'une vidéo projecteur et par le biais d'un logiciel spécifique conçu à cet effet. En général, la formation est axée en majeure partie sur la pratique.

1.2. Les salles de classe et de bureau

La liste des matériels dans chaque Salle de classe et de bureau se présente comme l'indique le tableau suivant:

Tableau n° 07 : **LISTE DES MATERIELS DANS LA SALLE DE CLASSE ET DE BUREAU**

Liste	Nombre pour chaque	
	Bureau (5)	**Classe (6)**
Tableau	1	1
Tables en classe	0	25
Chaises en classe	0	25
Micro-ordinateur pour bureau	1	0
Imprimante pour bureau	1	0
Onduleur pour bureau	1	0
Tables de bureau	1	1
Chaises de bureau	3	1
Armoire	1	1
Etagère de rangement	1	1

Il est à noter que nous n'avons pas besoins de matériels informatiques dans la salle de classe. Au contraire, ils sont indispensables dans le laboratoire de langue et chaque bureau.

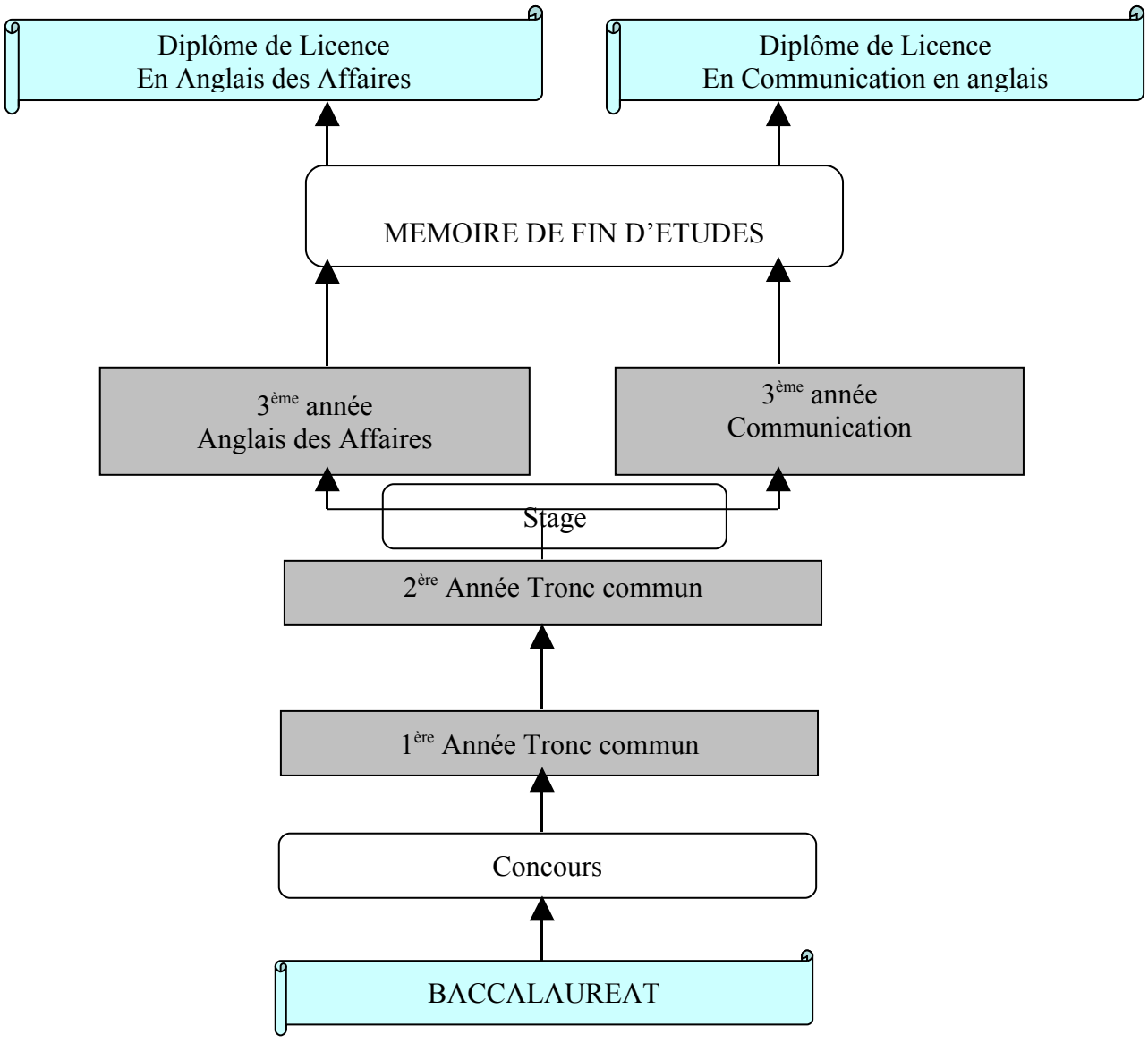
Section 2: Processus de réalisation

L'efficacité de l'enseignement dépendra des techniques utilisées pour le transférer. Ainsi, il est nécessaire d'adopter des méthodes adaptées à chaque catégorie d'apprenti.

2.1. **Etapes à suivre pour la formation**

Etant donné que notre établissement va dispenser à la fois le type de formation continue et le type de formation initiale. Pour cette dernière, les étapes à suivre afin d'obtention du diplôme se présente comme suit :

Figure n° 05 : **ETAPES A SUIVRE POUR LA FORMATION INITIALE**

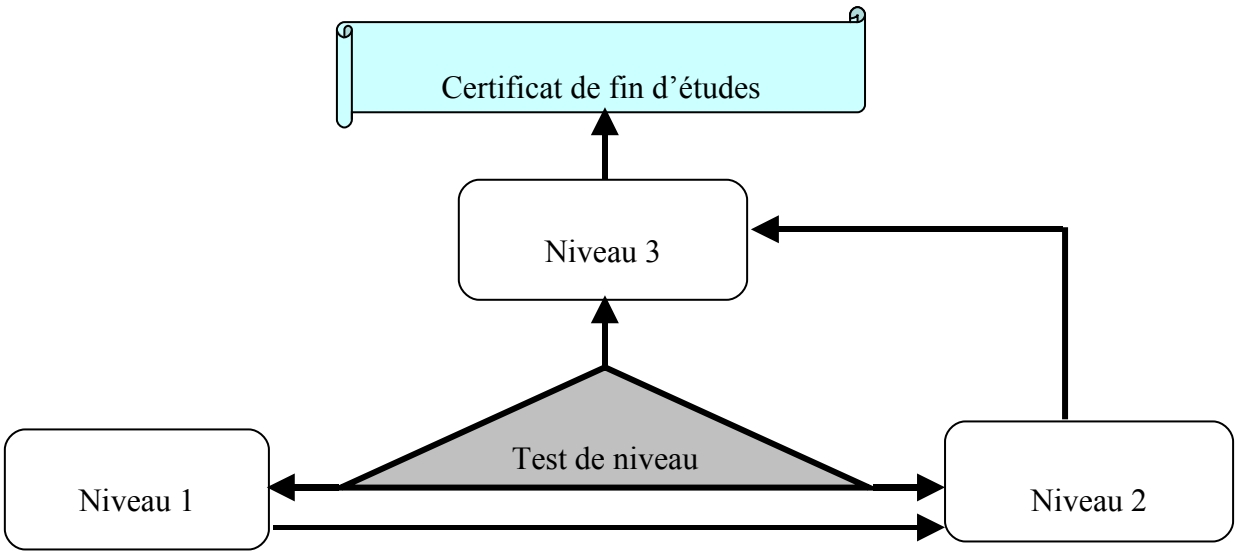


L'admission en première année se fait par voie de concours adressée aux titulaires du Baccalauréat de série littéraire ou scientifique. Chaque candidat doit passer une épreuve écrite et un entretien personnel.

Les candidats admis au concours qui sont limités à 25 étudiants par classe doivent suivre les formations de tronc commun pendant les deux premières années. Puis, ils doivent effectuer un stage de deux (2) mois avant de passer à la troisième année selon l'orientation de son choix d'option, soit l'anglais des affaires, soit la communication en anglais. Les études en troisième année sont suivies de l'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour chaque étudiant en vue de l'obtention du Diplôme de Licence.

Pour la formation continue, elle est organisée en fonction du niveau des apprentis.

Figure n° 06: **ETAPES A SUIVRE POUR LA FORMATION CONTINUE**



Avant de suivre la formation, chaque candidat doit passer un test de niveau. A l'issu du test, les débutants sont classés au niveau 1, les moyens sont regroupés au niveau 2 et les avancés sont rassemblés au niveau 3. Les étudiants qui arrivent à réussir aux examens et mini mémoires au niveau 3 seront sanctionnés d'un certificat.

2.2. **Les méthodes pédagogiques**

Pour assurer le transfert optimal des apprentissages, l'approche pédagogique privilégiée se caractérise par des :

- ✓ Méthodes d'enseignement dynamiques, favorisant l'implication des participants ;
- ✓ Exercices d'application à travers des études de cas ou de dossiers accordés aux réalités existantes à Madagascar.
- ✓ Formateurs ayant une grande expérience.
- ✓ Alternance d'apports théoriques et pratiques à partir de présentation d'exemples illustratifs.
- ✓ Echanges autour d'expériences.

On appliquera deux sortes d'enseignement à savoir :

- L'enseignement magistral qui disposera des cours théoriques ;
- L'enseignement dirigé qui aura lieu dans le laboratoire de langue.

Pendant l'enseignement magistral, les groupes d'étudiants resteront dans leurs salles respectives pour suivre les cours dispensés par les formateurs.

Pendant les heures de travaux dirigés qui auront lieu dans le laboratoire de langue, les activités peuvent se dérouler simultanément avec les ordinateurs et sur les tables, lesquelles peuvent être déplacées pour permettre le travail en équipe, la conversation en groupe, etc.

2.3. **Les programmes de formation**

Les programmes de formation continue seront fixés comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 08 : **LE PROGRAMME DE FORMATION**

Niveau	Programmes	Principaux thèmes abordés
1	- Enseignement magistral (en groupe) - Enseignement dirigé (en groupe)	- En société - En classe - Dans un lieu public - Au Magasin - Au téléphone à la maison et au travail - Logement et hébergement - Management et leadership
2	- Enseignement magistral (en groupe) - Enseignement dirigé (en groupe)	- En société - En classe - Dans un lieu public - Au Magasin - Au téléphone à la maison et au travail - Logement et hébergement - Dans un centre médical - En entrevue - Management et leadership
3	- Enseignement magistral (en groupe) - Enseignement dirigé (en groupe)	- En société - En classe - Dans un lieu public - Au Magasin - Au téléphone à la maison et au travail - Logement et hébergement - Dans un centre médical - En entrevue - Conditions météorologiques - Les biens de consommations - Les Divertissements, loisirs et mode de vie - Lieux - Relations avec autrui - Emploi et études - Evènements d'actualités - Histoires et Biographies. - Management et Leadership

Pour la formation initiale, les programmes de deux premières années qui sont encore de tronc commun sont axés sur l'anglais général basé sur l'écrit et l'oral. Au cours de la troisième année, le programme dans l'option anglais des affaires est fondé sur le management, le leadership, le marketing et les techniques commerciales.

Le programme de l'option communication en anglais est basé sur le journalisme et les techniques de communication.

2.4. Ephémérides de formation

Les calendriers au cours de l'année académique se présente comme suit :

Tableau n° 09 : **CALENDRIER POUR LA FORMATION ACADEMIQUE**

Année	Période	Nombre de jours chômés	Activités
Année N	Première semaine mois d'octobre		Rentrée académique et début des cours
	01 novembre	1	Toussaint
	Deux dernières semaines mois de décembre	15	Vacances de noël et de fin d'année
	Première semaine mois de janvier		Reprise des cours
Année N+1	Deux semaines avant les Vacances de Pâques		EXAMENS DE SESSION
	Deux semaines dans le mois de mars ou avril ou mai	15	Vacances de pâques
	Une semaine après les Pâques		Reprise des cours
	1er Mai : Journée de travail	1	Jour férié
	Lundi de Pentecôte	1	Jour férié
	26 juin : Fête nationale	1	Jour férié
	Deux dernières semaines mois de juillet		EXAMENS DE SESSION
	Deux premières semaines du mois de décembre		Soutenance
Total		34	

Le tableau suivant montre les horaires de travail pour les deux types de formations proposés par notre Etablissement.

Tableau n° 10 : **HORAIRES DE TRAVAIL**

Horaires	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi

8h-9h 45	FI	FI	FI	FI	FI
9h 45- 10h	P	P	P	P	P
10h-11h 45h	FI	FI	FI	FI	FI
11h 45h-12h	P	P	P	P	P
12h-13h45	FC	FC	FC	FC	FC
13h45-14h	P	P	P	P	P
14h-15h45	FI	FI	FI	FI	FI
15h45-16h	P	P	P	P	P
16h-17h45	FI	FI	FI	FI	FI
17h45-18h	P	P	P	P	P
18h-19h45	FC	FC	FC	FC	FC

FI : Formation Initiale ; FC : formation continue ; P : Pause

En ce qui concerne la formation continue, la formation aura lieu de12h-13h45, de 18h à 19h45. Il est à noter que notre Etablissement est ouvert tous les jours sauf les dimanches et les jours fériés.

Il est à noter que la formation proposée par notre Etablissement est l'anglais Britannique et le niveau requis est le diplôme de Baccalauréat.

Les personnels administratifs et enseignants seront constitués par des personnes expérimentées lesquelles mettront leur compétence au service de notre Etablissement.

Section 3 : Estimation de la prestation de service

Cette section va relater la durée totale de la formation, évaluée en heures de travail. C'est le temps total exprimé en heure de travail qui indique la possibilité de l'Etablissement de dispenser la formation voulue.

3.1. Prévision pour la formation initiale

Rappelons que nous proposons une formation initiale pour une durée totale de trois (3) ans qui sera à la fin de la formation, sanctionnée par un diplôme de licence (BAC+3).

Nous envisageons d'accueillir 50 étudiants en première année tous les ans. Ces étudiants seront divisés en deux classes : 1ère année A et 1ère Année B. Avec une estimation de taux de réussite à 90%, les étudiants admis en deuxième année seront de l'ordre de 45 et devenir 40 en troisième année.

Tableau n° 11: **EVOLUTION DE L'EFFECTIF DES ETUDIANTS**

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
1ère année A	25	25	25	25	25
1ère année B	25	25	25	25	25
Sous total (1)	***50***	***50***	***50***	***50***	***50***
2ème année A		22	22	22	22
2ème année B		23	23	23	23
Sous total (2)		***45***	***45***	***45***	***45***
3ème année A			20	20	20
3ème année B			20	20	20
Sous total (3)			**40**	**40**	**40**
Total (1)+(2)+(3)	**50**	**95**	**135**	**135**	**135**

Etant donné que c'est un nouvel institut, les étudiants en deuxième année commencent en année 2 et la classe en 3ème année sera ouverte en année 3.

Chaque classe doit travailler normalement 8 heures par jours du lundi au vendredi sauf le mercredi uniquement pour la matinée. Les étudiants qui suivent la

formation continue n'ont pas du cours tous les samedis. Au total, ils ont en moyenne 40 heures par semaine.

Pour déterminer le nombre de jours de travail effectif (We) dans chaque année, nous devons tenir compte les paramètres suivants :

- l'année académique pour 10 mois, soit environ 300 jours, (A)
- les périodes de vacances de 15 jours pour le Noël et fin d'année et de 15 jours pour les Pâques, soient 30 jours pour l'ensemble (V)
- les samedis et les dimanches, soient 2 jours par semaine (Sd)
- les jours fériés le 01 novembre, 1er Mai (Journée de travail), le 26 juin (Fête nationale) et le Lundi de Pentecôte, soient 4 jours (F)

Voici la formule pour la détermination du We:

$$W e = (A-V) – [(A-V)*2/7] - F$$
$$= A – (V +Sd+F)$$

Cependant, nous pouvons calculer les jours de samedis et dimanches comme suit :

$$Sd = [(A-V)*2/7$$

D'où

$$W e = A – [V+ (A-V)*2/7 + F]$$

$$We = 300 – [15 + (300-15)*2/7 + 4]$$

On obtient:

$$We = 200 \text{ jours}$$

Nous pouvons déterminer maintenant les capacités en volumes horaires à disposer par classe tous les ans.

Tableau n° 12 : **LE VOLUME HORAIRE ANNUEL PAR CLASSE**

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
1ère année A	800	800	800	800	800
1ère année B	800	800	800	800	800
Sous total (1)	***1600***	***1600***	***1600***	***1600***	***1600***
2ème année A		800	800	800	800
2ème année B		800	800	800	800
Sous total (2)		***1600***	***1600***	***1600***	***1600***
3ème année A			800	800	800
3ème année B			800	800	800
Sous total (3)			***1600***	***1600***	***1600***
Total (1)+(2)+(3)	**1600**	**3200**	**4800**	**4800**	**4800**

Les volumes horaires annuels de 800 heures par classe sont obtenus à partir de la multiplication du nombre de travail effectif par le nombre d'heures de travail par jours de 8 heures.

3.2. Prévision pour la formation continue

Il est à noter au préalable que la formation continue est organisée en trois niveaux : niveau 1, niveau 2 et niveau 3. La durée de la formation est de trois (3) mois. Le tableau ci-dessous montre l'effectif des étudiants par niveau d'étude.

Tableau n°13 : **EFFECTIF DES ETUDIANTS PAR NIVEAU**

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
Niveau 1	50	50	50	50	50
Niveau 2	50	50	50	50	50
Niveau 3	50	50	50	50	50
Total	**150**	**150**	**150**	**150**	**150**

Pour déterminer le nombre de jours de travail effectif (We) dans chaque année, nous devons tenir compte les paramètres suivants :

- La durée de formation pour 3 mois, soit environ 90 jours, (A)
- les samedis et les dimanches, soient 2 jours par semaine (Sd)
- les jours fériés estimés à 2 jours (F)

Voici la formule pour la détermination du We:

$$W e = (A-V) – [(A-V)*2/7] - F$$
$$= A – (V +Sd+F)$$

Cependant, nous pouvons calculer les jours de samedis et dimanches comme suit :

$$Sd = [(A-V)*2/7$$

D'où

$$W e = A – [V+ (A-V)*2/7 + F]$$

$$We = 90 – [0 + (90-0)*2/7 + 2]$$

On obtient:

$$We = 62 \text{ jours}$$

Chaque niveau dispose de deux (2) heures par jour pour effectuer leurs études.

Tableau n° 14 : **LE VOLUME HORAIRE ANNUEL PAR NIVEAU**

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
Niveau 1	248	248	248	248	248
Niveau 2	248	248	248	248	248
Niveau 3	248	248	248	248	248
Total	**7**44	**7**44	**7**44	**7**44	**7**44

Les volumes horaires annuels de 124 heures et par niveau sont obtenus à partir de la multiplication du nombre de travail effectif 62 par le nombre d'heures de travail par jours de 2 heures.

Pour conclure ce chapitre, nous tenons à remarquer qu'il faut mobiliser les différents facteurs de production pour la réalisation de ce futur institut. Ces facteurs sont considérés comme l'ensemble des ressources mises en œuvre en vue de réaliser la prestation voulue de manière efficace et efficiente. Pour cela, on peut différencier cinq différentes ressources nécessaires, à savoir : les ressources matérielles, les ressources financières, les ressources informationnelles les ressources temporelles et les ressources humaines. Ces dernières sont l'ensemble du personnel qui contribue à la mise en œuvre du projet.

Pour les ressources matérielles, elles peuvent être composées par le terrain, les constructions, les matériels informatiques (les Ordinateurs avec les divers accessoires), les matériels et mobiliers de bureau.

Les moyens financiers conditionnent l'avenir de l'entreprise. Il est impossible d'imaginer le bon fonctionnement d'une entreprise sans moyens financiers. Comme le montre le bilan d'ouverture de notre Etablissement la stabilité et l'équilibre, entre les actifs d'une part et d'autre part les capitaux propres et les passifs sont incontestables.

Les ressources informationnelles constituent les facteurs clés du succès d'une entreprise car ce qui détient l'information, détient le pouvoir. De plus, les

renseignements concernant la situation patrimoniale de l'entreprise et l'évolution de l'environnement interne/externe, faciliteront la prise de décision et la mise en œuvre d'une action permettant à l'entreprise de se progresser. Ainsi, notre projet dispose d'un système d'information sous contrôle du Directeur. Ce système assurera les liaisons entre les personnels et la coordination du travail au sein de notre Etablissement.

Pour les ressources temporelles, la gestion de temps s'avère fondamentale dans la réalisation de tout projet. En effet, il est indispensable pour chaque responsable d'agir au moment opportun après avoir bien analysé les opportunités et les menaces présentées par l'environnement. Disposer des ressources temporelles conduit donc les différents responsables à bien maîtriser l'environnement de l'entreprise qui est généralement instable.

CHAPITRE II : ETUDES ORGANISATIONNELLES

L'étude organisationnelle est fondamentale pour la réussite d'un projet. L'organisation est un système qui permet de coordonner les différentes ressources (les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles, les ressources informationnelles, les ressources temporelles) afin d'assurer le développement et la croissance de l'entreprise.

L'organisation doit avant tout contribuer à l'efficacité. Si cet objectif venait à être sacrifié, le coût du contrôle en deviendrait intolérable car personne ne devrait songer à organiser aux seules fins de pouvoir contrôler.

Toute organisation a avantage évident à préciser par un organigramme clair la spécialisation des fonctions et surtout l'enchaînement des lignes de communications et hiérarchique.

FAYOL disait : « Plus une structure organisationnelle reflète les tâches ou les activités nécessaires pour atteindre les buts et contribue à leur coordination, et plus les rôles sont conçus en fonction des aptitudes et des motivations des individus appelés à les remplir, plus la structure organisationnelle sera efficace. »

Section 1 : Structure organisationnelle

La conception de l'organisation est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice, de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs.[4]

[4] Cours sur Le système d'information en 4ème année, option Organisation et administration d'entreprise

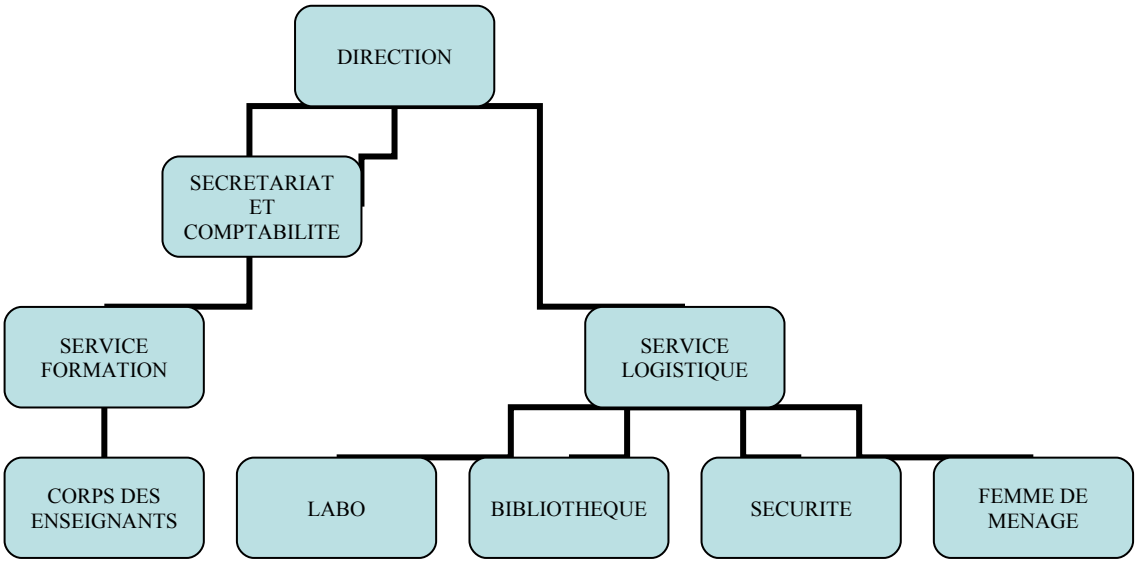
1.1. **Organigramme envisagé**

Les organigrammes rentrent dans la série des représentations de ce qu'on appelle de « type graphique ». De ce fait l'organigramme décèle les propriétés analytiques, l'enchaînement, les tenants et aboutissant d'une organisation. Il permet de représenter les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles, les liaisons, les organes de contrôle et les cloisons.

L'organigramme peut être qualifié ainsi : « C'est un graphique de structure destinée à représenter schématiquement un plan d'organisation dans ses éléments, ses degrés, liaisons et articulations. C'est l'agencement entre eux de ses divers organes et l'expression des responsabilités et liaisons de tous genres prévus entre les responsables.

Compte tenu des fonctions à assurer dans l'établissement, en voici l'organisation générale au sein d'une entreprise.

Figure n° 07 : **ORGANNIGRAMME DU CNFLA**



Il est à remarquer que le Directeur se trouve au sommet stratégique. Sa capacité à superviser, à contrôler et à coordonner les différents opérationnels constitue véritablement le facteur clef de succès de l'organisation. La modalité de coordination dominante est donc la supervision directe, le contrôle direct des différents opérationnels.

1.2. Organisation du travail

L'étude de l'organisation de travail permet d'identifier les attributions de chaque intervenant dans une Organisation donnée ainsi que les profils requis pour chaque poste de travail. La fonction se définit par le rôle ou l'activité que doit exercer une personne dans une entreprise.

En général, la distinction entre les différentes fonctions au sein d'une entreprise peut être faite soit à partir des niveaux d'autorité et de responsabilité de chaque personne au sein d'un organigramme soit à partir de la nature des activités, des tâches et des opérations réalisées par chaque personne ou groupe de personnes.

1.2.1. La Direction

Le poste de direction est composé par :

- le Directeur ;
- Le Secrétaire comptable.

1.2.1.1. Le Directeur

Le directeur est le premier responsable de l'établissement, c'est-à-dire un cadre opérationnel et fonctionnel. Il définit la politique générale et les stratégies à adopter pour le bon fonctionnement du projet en question, il s'occupera de la gestion des ressources (financières, matérielles, humaines). Autrement dit, il garantit la bonne marche de la société, l'harmonisation et la coordination du travail.

Il assure en même temps, la recherche de financement, nécessaire, les relations extérieures, la politique marketing, la déclaration fiscale et administrative ainsi que la supervision de la tenue de comptabilité, de l'établissement des états financiers et le contrôle de la trésorerie.

Il peut agir au nom de la société et prendre la place d'un représentant, sauf stipulation contraire au statut et la limitation contractuelle de son pouvoir.

Autrement dits, il a pour rôle de :

- Assurer la gestion de l'Etablissement avec le personnel;
- Donner aux différents responsables toutes les directives et moyens nécessaires pour faire fonctionner l'Etablissement ;
- Approuver les décisions de gestion que lui soumettent les différents responsables ;
- Garantir une bonne ambiance au sein du lieu du travail.

Les qualifications du Directeur se présentent comme suit :

- Diplômé d'études supérieures de niveau de troisième cycle ;
- Ayant au moins 5 années d'expériences en enseignement ;
- Maîtrise parfaite des outils informatiques ;
- Maîtrise des langues malagasy, française et anglaise ;
- Bonnes capacités relationnelles ;
- Bon niveau de culture générale et curiosité intellectuelle ;
- Disponibilité et sens de l'engagement ;
- Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, de leader, du travail en équipe.

1.2.1.2. Le Secrétaire

Le Directeur est accompagné par une Secrétaire. Cette personne est le responsable de la tenue de la comptabilité et de l'établissement des états des enseignants et personnel. Elle s'occupe de :

- la collecte des écolages et des frais d'études ;
- la gestion des fournitures de bureau et les appels téléphoniques ;
- le rangement des dossiers, des courriers et de leurs archivages ;
- de l'organisation de l'emploi du temps ;
- les divers travaux de secrétariat.

Les principales qualifications exigées dans ce poste sont les suivantes :

- Titulaire du Bac+3 minimum ;
- Agé de 22 à 35 ans ;
- Connaissance en PCG 2005 en travaux de secrétariat ;
- Maîtrise de l'informatique et d'un logiciel de comptabilité ;
- Expérience d'au moins 2 ans dans un poste similaire ;
- Parlant le français et l'anglais ;
- Bonne capacité rédactionnelle ;
- Dynamique, intègre et bonne présentation.

1.2.2. Le service formation

Le chef service de la formation a une liaison hiérarchique directement au Directeur de l'Etablissement. A cet effet, il a pour rôle de :

- Fixer les programmes de la formation ;
- Donner aux différents responsables toutes les directives et moyens nécessaires pour faire fonctionner son Service ;
- Déterminer les objectifs globaux et spécifiques que devront atteindre son service ;
- Approuver les décisions de gestion que lui soumettent les différents responsables dans son service ;
- Garantir une bonne ambiance au sein du lieu du travail ;
- Assurer l'application des règles disciplinaires au niveau des étudiants et au niveau des formateurs;
- Assurer la surveillance le suivi des absences des étudiants.

Le présent poste nécessite une personne répondant aux qualifications suivantes :

- Diplômé d'études supérieures de préférence au niveau de troisième cycle ;
- Ayant une expérience réussite en enseignement ;
- Maîtrise parfaite des outils informatiques;
- Maîtrise des langues malagasy, française et anglaise ;
- Bonnes capacités relationnelles ;
- Disponibilité et sens de l'engagement ;
- Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, de leader, du travail en équipe.

1.2.3. Le corps enseignants

Le corps enseignants est formé par les enseignants permanents et vacataires. Ils ont pour rôle de :

- Dispenser des cours théoriques et pratiques aux étudiants ;
- Donner une meilleure éducation ;
- Suivre les programmes fixés en collaboration avec le chef de Service de Formation ;
- Garantir la bonne ambiance au sein du lieu du travail.

Pour avoir une bonne qualité d'enseignement, nous exigeons les qualifications suivantes pour tous les enseignants :

- Diplômé d'études supérieures de préférence au niveau de troisième cycle ;
- Ayant une expérience réussite en enseignement ;
- Maîtrise parfaite des outils informatiques ;
- Maîtrise des langues malagasy, française et anglaise ;
- Bonnes capacités relationnelles ;
- Disponibilité et sens de l'engagement ;
- Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, de leader, du travail en équipe.

1.2.4. Le service logistique

Il est composé par le chef service logistique et le Responsable du laboratoire.

1.2.4.1. **Le chef service logistique**

Le chef service logistique a pour rôle de :

- Organiser et coordonner les travaux du responsable du laboratoire, du responsable de la bibliothèque, de la sécurité de la femme de ménage ;
- Donner aux différents responsables toutes les directives et moyens nécessaires pour assurer ses travaux;
- Garantir une bonne ambiance au sein du lieu du travail.

Pour ce poste, le candidat doit disposer les qualifications suivantes :

- Titulaire d'un diplôme de Maîtrise en Gestion ;
- Ayant une expérience réussite dans un poste similaire ;
- Maîtrise de outil informatique bureautique et programmation ;
- Sens de responsabilité ;
- Dynamique, rigoureux et intègre.

1.2.4.2. **Le responsable du laboratoire**

Le responsable du laboratoire a pour rôle principal sur le fonctionnement du Labo. Par ailleurs, il doit :

- Assurer les montages des matériels informatiques ;
- Assurer la maintenance des matériels informatiques ;
- Assurer les entretiens et réparation.

Les qualifications de la personne pouvant s'occuper ce poste sont :

- BAC+3 minimum en informatique ;
- Maîtrise parfaite des logiciels de traitement de texte et de programmation ;
- Maîtrise parfaite des outils informatiques ;
- Forte expérience en réseau, en Internet ;
- Bonnes capacités relationnelles ;
- Connaissance du français et de l'anglais ;
- Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, du travail en équipe.

1.2.5. Le responsable de la bibliothèque

Le responsable de bibliothèque se charge la suivie des prêts des livres effectués par les étudiants. Il doit s'occuper les archives ainsi que la documentation.

Il doit répondre aux qualifications suivantes :

- BAC+3 minimum dans les domaines des lettres et sciences humaines ;
- Ayant une expérience réussite dans le poste similaire ;
- Maîtrise parfaite des outils informatiques ;
- Bonnes capacités relationnelles ;
- Connaissance du français et de l'anglais ;
- Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, du travail en équipe.

1.2.6. La sécurité

Il est chargé de la surveillance de l'entreprise le jour et le nuit. A cet effet, il doit enregistrer les mouvements dans l'enceinte de l'Etablissement.

La personne qui va assurer ce poste doit remplir les qualifications ci-après :

- Agé de 21 à 35 ans ;
- Niveau Terminal au minimum ;
- Bon niveau du français et de l'anglais ;
- Casier judiciaire vierge ;
- Taille de 1,70m minimum ;
- Sexe masculin ;
- Honnête et intègre.

1.2.7 La femme de ménage

La femme de ménage doit assurer la propreté des salles d'études et des bureaux. Ce poste nécessite les qualifications suivantes :

- Agé de 21 à 35 ans ;
- Titulaire du BEPC au minimum ;
- Bonne présentation ;
- Avoir un esprit de responsabilité ;
- Honnête ;
- Dynamique et rigoureuse.

1.3. Evolution et motivation du personnel

Cette rubrique retrace l'évolution de l'effectif ainsi que la répartition du personnel.

1.3.1. Evolution de l'effectif

Au cours de la première année d'exploitation, quatre (9) employés seront recrutés un mois avant le démarrage de l'exploitation pour se préparer au travail et suivre de formation, pour une adaptation et une création d'un esprit d'équipe au sein du milieu professionnel :

- 1 Directeur ;
- 1 Secrétaire comptable ;
- 1 Chef service de formation initiale ;
- 1 Chef service de formation continue ;
- 1 Responsable du laboratoire ;
- 1 Responsable de la bibliothèque ;
- 1 Responsable logistique ;
- 1 Sécurité ;
- 1 Femme de ménage.

Le tableau suivant récapitule le nombre des employés ainsi que leur évolution

Tableau n° 15: **LA REPARTITION DU PERSONNEL**

Année / Fonction	1	2	3	4	5
Directeur	1	1	1	1	1
Secrétaire comptable	1	1	1	1	1
Chef service de formation	1	1	1	1	1
Responsable du laboratoire	1	1	1	1	1
Responsable de la bibliothèque	1	1	1	1	1
Responsable logistique	1	1	1	1	1
Sécurité	1	1	1	1	1
Femme de ménage	1	1	1	1	1
Enseignants permanents	1	2	3	3	3
Enseignants vacataires	5	10	15	15	15
TOTAL	**14**	**20**	**26**	**26**	**26**

Il est à noter que les enseignants seront recrutés au fur et à mesure des besoins de l'établissement.

Section 2 : Politiques du personnel

Cette section analyse les différentes politiques à adopter par notre Etablissement en vue de bien maîtriser la gestion des ressources humaines, entre autres : la politique de motivation, la politique de rémunération et la politique d'amélioration des conditions de travail.

2.1. Politique de motivation

Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif. Elle peut être considérée également comme tout ce qui a été ou est à l'origine d'une invitation à l'action.

L'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Ainsi, les conditions nécessaires pour la motivation des hommes dans leur travail pourraient être résumées par la liste suivante :

- Avoir une bonne rémunération ;
- Travailler dans une atmosphère coopérative et amicale ;
- Avoir la sécurité de son emploi ;
- Etre satisfait de son travail ;
- Avoir confiance en son chef direct ;
- Avoir de bonnes chances de promotion ;
- Travailler dans une compagnie prospère ;
- Utiliser pleinement ses connaissances et aptitudes dans son travail ;
- Etre sur de ne pas être muté à un emploi d'un niveau inférieur ;
- Etre apprécié lorsqu'on on fait du bon travail ;
- Avoir un travail dans lequel on s'instruit tous les jours ;
- Etre au courant de l'évolution technique et scientifique.

2.2. Politique de rémunération

La rémunération doit être assurée par l'établissement en contre partie des travaux fournis par le personnel et les enseignants. D'ailleurs, l'entreprise est soumise aux paiements des charges sociales des organismes sociaux, entre autres, la CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) et l'OSTIE (Organisme Sanitaire Inter Entreprise). De ce fait, des cotisations doivent être versées par l'entreprise à ces organismes sur la base de la masse salariale dont 5% pour l'OSIE et 8% pour la CNaPS.

Ceci conduit à la fixation des charges prévues pour le personnel. Le tableau ci-après, regroupe les rémunérations par salarié.

Tableau n° 16: **LES SALAIRES MENSUELS DES EMPLOYES**

Personnel	**Salaire mensuel**
Directeur	400 000
Secrétaire comptable	150 000
Chef service de formation	300 000
Responsable du laboratoire	200 000
Responsable de la bibliothèque	200 000
Responsable logistique	200 000
Sécurité	100 000
Femme de ménage	100 000
Enseignants permanents	300 000

A noter que le taux horaire pour les enseignants vacataires s'élève à 4 600 ariary.

2.3. Politique d'amélioration des conditions de travail

Pour améliorer les conditions de travail, nous envisageons de mettre en place les politiques suivantes.

- Nous allons mettre à la disposition de la femme de ménage et de l'agent de sécurité des uniformes.
- Un prestataire extérieur va s'occuper de la cantine réservée au personnel et enseignant.
- Pour les employés de bureau, ils disposeront des matériels de bureaux complets et des matériels informatiques adéquats pour faciliter l'accomplissement de leurs tâches.

Section 3 : Processus de constitution de l'établissement

La création d'un établissement d'enseignement doit suivre les réglementations en vigueur tant au niveau des démarches administratives de constitution de société que sur le nouveau principe d'accréditation.

3.1. Démarches administratives

Le contexte juridique est généralement constitué par l'ensemble des réglementations et textes en vigueur. Toute société doit être inscrite au registre de commerce et doit disposer, entre autres, une carte statistique délivrée et une carte professionnelle. Voici les étapes ainsi que les documents nécessaires pour la création d'une entreprise à Madagascar :

- **Enregistrement, déclaration et détermination de la Taxe Professionnelle par Anticipation (TPA) : c**ette étape permet au futur entrepreneur d'être inscrit légalement parmi les membres des contribuables réglementaires à Madagascar. Les documents nécessaires pour cette première étape sont :

- Certificat de résidence du propriétaire ;
- Carte d'Identité Nationale du propriétaire ;
- Certificat d'occupation.

- **Paiement de la Taxe Professionnelle par Anticipation : c**ette deuxième étape permet le versement de taxe professionnelle auprès des Perceptions Principales. Les documents nécessaires pour effectuer cette étape sont :

- Déclaration de la Taxe Professionnelle visée par le Service de la Contribution
- Certificat de résidence.

Cette étape donne lieu à l'obtention d'une quittance de paiement de la Taxe Professionnelle.

- **L'immatriculation Statistique** : cette étape permet l'enregistrement de la nouvelle société auprès du Service statistique. Elle nécessite la réunification des documents suivants :

- Photocopie de la carte d'identité Nationale du Propriétaire ;
- Quittance de paiement de la Taxe Professionnelle ;
- Déclaration de la Taxe Professionnelle visée par le Service de la Contribution.

Cette étape permet l'obtention des documents suivants :

- Carte Statistique ;
- Numéro Statistique.

- **L'immatriculation fiscale : c**ette étape exige le rassemblement des pièces suivantes :

- Numéro Statistique ;
- Fiche d'identification Fiscale remplie;
- Quittance de paiement de la Taxe Professionnelle

Elle permet l'obtention des documents tels que :

- Attestation d'Immatriculation Fiscale
- Numéro d'Identification Fiscale (NIF).

- **La délivrance de la Carte Professionnelle : c**ette carte a été délivrée à l'entrepreneur après avoir présenté les pièces suivantes :

- Carte Statistique ;
- Numéro d'identification Fiscale (NIF) ;
- Quittance de Paiement de la Taxe Professionnelle.

- **L'immatriculation au registre du commerce : l**es pièces à fournir pour cette étape sont :

- Formule A1 à remplir en 3 exemplaires ;
- Attestation de non condamnation signée par le propriétaire ;
- Photocopie de Carte d'Identité Nationale ;
- Carte Professionnelle ;
- Pièces justificatives de la situation matrimoniale du propriétaire (Acte de Mariage/de Divorce/de Veuve) ;
- Jouissance du local.

Ainsi, cette étape permet d'obtenir :

- Numéro d'Immatriculation au Registre du Commerce (RCS) ;
- Quittance de paiement de droit ;
- K bis et Procès Verbal.

- **L'avis de publication :** il s'agit d'une publication dans les journaux quotidiens des renseignements concernant la constitution de la Société. Ces renseignements sont notamment :

- Nom du propriétaire ;
- Dénomination ;
- Siège social ;
- Objet ;
- Numéro d'Immatriculation au Registre du Commerce (RCS) ;
- Numéro Statistique ;
- Numéro d'Identification Fiscale (NIF).

Les documents obtenus résultant de cette publication sont :

- Facture de l'Avis de publication ;
- Publication d'annonce légale de publication.

- **L'ouverture d'un compte bancaire : c**ette étape est indispensable pour les besoins de la nouvelle Société dans le cadre de réalisation de l'exploitation. Elle permet évidemment l'obtention d'un numéro de compte bancaire.

Les pièces à fournir sont :

- Numéro d'Immatriculation au Registre du Commerce (RC) ;
- Numéro d'Identification fiscale (NIF) ;
- Numéro Statistique ;
- Versement d'acompte provisionnel.

- **L'autorisation d'ouverture: c**ette dernière étape permet à la nouvelle société de commencer l'exploitation.

3.1.1. Démarches d'accréditation

Etant donné que notre établissement sera axé aux études supérieures, nous sommes tenus de respecter les démarches pour obtenir l'accréditation de Ministère chargé de l'éducation nationale et de la recherche scientifique.

Il existe deux étapes à suivre :

- Demande d'autorisation à la reconnaissance de la candidature ;
- Evaluation en vue de la candidature à l'accréditation.

3.1.1.1. **Demande d'autorisation à la reconnaissance de la candidature**

Pour la reconnaissance de la candidature à l'accréditation, nous devons en premier lieu solliciter au ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique d'analyser notre candidature à l'accréditation.

Pour que notre établissement soit éligible à la candidature, nous allons suivre les conditions suivantes :

- l'institution offre un ou plusieurs programmes d'enseignement, d'une durée minimale de deux ans ;
- l'institution a des étudiants régulièrement inscrits qui suivent les principaux programmes d'enseignement au moment de l'évaluation menée par le ministère ;
- l'institution délivre un diplôme de licence au bout de trois ans ;
- l'institution devra disposer d'un directeur qui se consacre à plein temps à l'institution, ou dont c'est l'occupation majeure, et qui en outre est investi de l'autorité nécessaire ;
- l'institution devra consacrer la majeure partie, sinon la totalité de ses revenus bruts, au soutien de ses objectifs et programmes d'enseignements.

3.1.1.2. Evaluation en vue de la candidature à l'accréditation

Dès que nous aurons l'autorisation à postuler à la candidature, nous devrons s'étaler à la préparation d'une auto–évaluation. L'auto–évaluation sera suivie d'une visite des lieux et d'une prise de décision relative à la candidature.

Pour l'étude en vue de l'accréditation, nous allons demander à être évalué en vue de l'accréditation de notre institution.

Cette deuxième partie nous a permis d'avoir un aperçu général sur les faisabilités techniques et organisationnelles du projet. Elle met en évidence les diverses techniques à mettre en œuvre avec les différentes ressources matérielles indispensables ainsi que les programmes de formation adéquats pour la réalisation de notre projet.

Nous tenons à remarquer que les différentes analyses théoriques évoquées au cours de l'étude organisationnelle sont fondamentales pour la réussite de notre projet car elles contribuent à la mise en place d'une structure efficace.

Nous allons maintenant entamer la troisième et dernière partie de nos recherches qui va relater les faisabilités financières du projet. Il s'intitule : « Etudes financières et évaluations du projet ».

TROISIÈME PARTIE :

ETUDES FINANCIÈRES ET EVALUATIONS DU PROJET

CHAPITRE I : COUTS DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET

L'investissement est défini comme l'engagement des ressources durables et non durables de l'entreprise. En d'autre terme, c'est l'immobilisation d'un capital dans l'espoir d'une rentabilité future.

En général, l'étude sera axée sur l'investissement financier qui inclut toutes les dépenses correspondantes à la réalisation et au démarrage d'un projet.

Section1 : Nature et Coûts des investissements

Les dépenses financières sont usitées en investissements sur les activités techniques et sur les activités administratives ainsi sur le fonds de roulement.

1.1. Les immobilisations incorporelles

Ce sont les investissements dus aux immobilisations qui n'ont pas d'existence physique, actif non monétaire et identifiable. Ces immobilisations sont détenues par l'entreprise pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location ou l'utilisation à des fins administratives.

Il s'agit pour notre cas l'appropriation de logiciel de gestion et tous les logiciels informatiques leurs montants figurent dans le tableau ci-dessous.

Les logiciels informatiques qui sont de 1.500.000 Ariary sont apportés par le promoteur.

1.2. Les immobilisations corporelles

Ils s'agissent des acquisitions de biens utilisés d'une manière durable pour l'exploitation de l'entreprise ; ce sont des immobilisations corporelles contenant les matériels d'exploitation et les constructions en vue de la réhabilitation des salles et classes et de bureaux d'une valeur de 15 000 000 ariary.

En voici donner sous forme de tableau les listes des biens pour les activités techniques classés selon leur nature.

Tableau n° 17: **LISTE DES MATERIELS DE BUREAU ET INFORMATIQUES**

Rubriques	Unité	Quantité	PU	Montant
Tables pour labo	pièce	25	75 000	1 875 000
Chaises pour labo	pièce	25	15 000	375 000
Tables en classe	pièce	150	25 000	3 750 000
Chaises en classe	pièce	150	15 000	2 250 000
Tableau	pièce	6	80 000	480 000
Table de bureau	pièce	11	150 000	1 650 000
Chaises au bureau	pièce	21	100 000	2 100 000
Etagère de rangement pour bureau	pièce	11	220 000	2 420 000
Etagère de rangement pour bibliothèque	pièce	6	300 000	1 800 000
Chaises pour bibliothèque	pièce	25	15 000	375 000
Table pour bibliothèque	pièce	6	150 000	900 000
Armoire	pièce	1	500 000	500 000
Ordinateur complet	pièce	11	1 200 000	13 200 000
Imprimante	pièce	5	200 000	1 000 000
Vidéo projecteur	pièce	1	2 250 000	2 250 000
Modem routeur	pièce	1	150 000	150 000
Onduleur- stabilisateur	pièce	11	150 000	1 650 000
Scanner	pièce	1	250 000	250 000
Webcam	pièce	25	15 000	375 000
Poste téléphone	pièce	1	80 000	80 000
TOTAL				**37 430 000**

Dans ce tableau, le coût des matériels de bureau et informatiques s'élève à 37 430 000 ariary.

Nous trouverons dans le tableau ci-après les détails concernant les coûts sur les installations de l'électricité, de la ligne téléphonique ainsi que la connexion sur le réseau internet.

Tableau n° 18 : **COUT DES INSTALLATIONS TECHNIQUES**

Rubriques	Unité	Quantité	PU	Montant
Installation technique				
Installation équipement	Fft	1	500 000	500 000
Installation réseau	Fft	1	750 000	750 000
TOTAL				**1.250.000**

En effet, le coût de l'installation s'élève à 1.250.000 Ariary.

Le tableau suivant regroupe toutes les immobilisations afin d'aboutir au coût d'investissement sur les immobilisations.

Tableau n° 19 : **RECAPITULATION DES COUTS DES IMMOBILISATIONS**

Rubriques	Montant	Apport	A financer
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles			
Logiciels informatiques et assimilés			
Sous-total 1	**1 500 000**	**1 500 000**	**0**
Immobilisations corporelles			
Constructions	15 000 000	12 500 000	2 500 000
Matériels de bureau et informatiques	37 430 000	28 050 000	9 380 000
Installation technique	**1 250 000**	**1 250 000**	**0**
Sous-total 2	**53 680 000**	**41 800 000**	**11 880 000**
TOTAL	**55 180 000**	**43 300 000**	**11 880 000**
	100,00%	**78,47%**	**21,53%**

Le coût des investissements sur les immobilisations s'élève donc à **55 180 000**Ariary dont une partie de **43 300 000**Ariary est apportée par le promoteur et le reste d'une somme de **11 880 000**Ariary est à financer.

1.3. Le fonds de roulement initial

Le fonds de roulement sert à mesurer les conditions de l'équilibre financier qui résulter de la confrontation entre la liquidité des actifs (le temps de transformation des actifs en monnaie) et l'exigibilité des ressources.

Le fonds de roulement initial concerne donc les liquidités monétaires qui couvrent les charges au moment du démarrage de l'activité jusqu'à ce que l'entreprise puisse assurer ses dépenses par des fonds propres. C'est la liquidité après l'achat de tous les biens d'équipement plus la compensation des sommes décaissées pendant la constitution et liées à l'exploitation.

Pour ce projet, nous avons besoin d'un fonds de roulement initial du fait du dégagement d'une trésorerie négative les trois premiers mois d'exploitation (extrait du compte prévisionnel de trésorerie mensuelle de la première année).

Ce fonds de roulement est constitué essentiellement de toutes les charges affectées à des dépenses des livres, documents et fournitures nécessaires à la bibliothèque et au Laboratoire dont la somme est estimée à 4 500 000 ariary.

Cette totalité montre la liquidité en caisse ou en banque c'est-à-dire la disponibilité qu'il faudrait avoir avant l'exploitation proprement dite.

Section 2 : Financement du projet

L'orientation de la politique pour la réalisation effective du projet consiste à trouver le fonds nécessaire. La recherche de financement est, en effet, indispensable pour appuyer l'investissement et le fonctionnement du projet. Dans cette optique, nous allons déterminer successivement le fonds de roulement initial, les ressources et les emplois ainsi que le tableau de remboursement des dettes.

2.1. Le plan de financement

Le plan de financement est un document prévisionnel, établi pour une période de plusieurs exercices qui récapitule les différents flux annuels résultant des besoins et des ressources de l'entreprise. Il traduit donc les incidences monétaires des décisions d'investissement et des décisions de financement à long terme. Les premières concernent l'allocation des ressources et la structure du portefeuille d'actifs, les secondes la répartition entre fonds propres et endettement.

Il permet de s'assurer du réalisme de la décision d'investissement, et constitue un outil de négociation auprès des apporteurs de ressources externes (actionnaires, établissements financiers…) dans la mesure où il justifie l'utilisation des fonds demandés.

Un plan de financement est aussi un élément important dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises. Son schéma nous aide à identifier les flux financiers au début d'exercice.

Tableau n° 20 : PLAN DE FINANCEMENT

EMPLOIS	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
Immobilisations	**55 180 000**	Apports (Capital)	**43 300 000**
Fonds de roulement initial	4.500.000	Emprunt à LMT Emprunt à LMT	**11 880 000** 4.500.000
TOTAL	**59 680 000**		**59 680 000**

L'immobilisation et le fonds de roulement sont financés par un fonds propre et l'emprunt à long terme. Ici l'apport représente 72,55 % du montant total du projet.

2.2. Remboursement de l'emprunt

L'emprunt consiste à financer les investissements ainsi que les éléments non assurés par les apports personnels. La somme empruntée sera à terme de 5 ans ainsi que le remboursement aura lieu annuellement pendant 5 ans, c'est dire, à partir de la première année d'exploitation. Le taux d'intérêt annuel s'élève à 20%. Le montant de l'emprunt s'élève à 11 880 000 Ariary.

La constitution du tableau de remboursement de l'emprunt nécessite les calculs des charges financières, les amortissements ainsi que l'échéance constante.

Charges financières = Capital au début de la période x intérêt

Amortissement = Echéance constante – charges financières

Echéance constante = C x [i/1 – (1+i)$^{-n}$]

Avec **C :** Capital

Selon les formules ci-dessus, nous pouvons dresser maintenant le tableau de remboursement des dettes. Il montre le déroulement de remboursement de cette dette.

Tableau n° 21 : **REMBOURSEMENT DES DETTES (Versement annuel constant)**

Période	Capital au début de la période	Échéance constante	Intérêt 20%	Charges Financières	Amortissement	Capital à la fin de la période
1	11 880 000	3 798 961	2 138 400	2 138 400	1 660 561	10 219 439
2	10 219 439	3 798 961	1 839 499	1 839 499	1 959 462	8 259 978
3	8 259 978	3 798 961	1 486 796	1 486 796	2 312 165	5 947 813
4	5 947 813	3 798 961	1 070 606	1 070 606	2 728 354	3 219 458
5	3 219 458	3 798 961	579 502	579 502	3 219 458	0

Ce tableau nous montre que le capital au début et à la fin de chaque période, l'échéance constante qui s'élève à 3 798 961 Ariary, les charges financières et en fin les amortissements de l'emprunt.

Section 3 : Les amortissements

Cette section montre l'étude des amortissements en général ainsi que les tableaux d'amortissement correspondants à notre projet.

3.1. Notion sur l'amortissement

L'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel ou incorporel. Autrement dit, il a pour but de constater la dépréciation irréversible des immobilisations avec le temps. Cette perte de valeur dépend :

- Du degré d'utilisation (usure) ;
- Des conditions d'utilisation (usage) ;
- Des changements résultant du progrès technique ou de besoins nouveaux (désuétude ou obsolescence).

Du point de vue financier, l'amortissement constitue une ressource financière, un moyen de financement interne. En effet, c'est une charge non décaissée, son montant est à porter à certaines postes du bilan, et sa comptabilisation annuelle permet de répartir la dépense occasionnée par l'achat de l'immobilisation sur plusieurs exercices.

Il y a trois types de mode d'amortissement :

- L'amortissement linéaire qui conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif (période pendant laquelle l'entité s'attend à utiliser un actif amortissable ou le nombre d'unités de production ou d'unités similaires que l'entité s'attend à obtenir de l'actif considéré) ;
- Le mode dégressif conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif ;
- Le mode des unités de production donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif.

Dans le cas ici, les immobilisations sont amorties selon le mode linéaire où l'amortissement annuel est calculé de façon à amortir l'immobilisation sur une période correspondant à sa durée d'utilité.

3.2. Tableau des amortissements

3.2.1. Calcul du taux d'amortissement linéaire

Le taux se calcule à partir de la durée d'utilité des immobilisations. Il est donné par la formule suivante :

$$t = \frac{100}{n}$$

Avec t : taux annuel

n : durée d'utilité

La durée d'utilité des immobilisations pour les immobilisations incorporelles est de 5 ans. Par ailleurs, celle des activités techniques est égale ou supérieure à 10 ans, de ce fait, les matériels et outillage durent 10 ans ; celle des installations techniques n'est que 5 ans.

3.2.2. Tableau d'amortissement des immobilisations

Tableau n° 22 : **AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS**

DESIGNATIONS	ACQUISITION	AMORTISSEMNTS	
	Valeur	Taux	Annuels
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles			
Logiciels informatiques et assimilés	1 500 000	20,00%	300 000
Immobilisations corporelles			
Constructions	15 000 000	5,00%	750 000
Matériels de bureau et informatiques	37 430 000	10,00%	3 743 000
Installations techniques	1 250 000	20,00%	250 000
TOTAL	**55 180 000**		**5 043 000**

On obtient l'amortissement annuel en multipliant la valeur d'origine de l'immobilisation à son taux d'amortissement. En voici sa formule :

A = Vo x t (%) x n

Avec A : amortissement

Vo : valeur d'origine (notons que cette valeur est au début de l'exercice)

t : taux annuel

n : la durée considérée

Nous allons maintenant établir le tableau d'amortissement des cinq années d'exercice, il se présente comme suit :

Tableau n° 23 : **TABLEAU DES AMORTISSEMENTS**

DESIGNATIONS	ACQUISITION	AMMORTISSEMENTS				
	Valeur	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles						
Logiciels informatiques et assimilés	1 500 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Immobilisations corporelles		0	0	0	0	0
Constructions	15 000 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Matériels de bureau et informatiques	37 430 000	3 743 000	3 743 000	3 743 000	3 743 000	3 743 000
Installations techniques	1 250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
TOTAL	**55 180 000**	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000

D'après ce tableau, un autre tableau représentant les valeurs comptables nettes (VCN) à la fin de chaque année est déduit :

Tableau n° 24 : **VALEURS COMPTABLES NETTES DES IMMOBILISATIONS**

Unité monétaire: Ariary

DESIGNATIONS	**ACQUISITION**	**VALEURS COMPTABLES NETTES**				
	Valeur	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles						
Logiciels informatiques et assimilés	1 500 000	1 200 000	900 000	600 000	300 000	0
Immobilisations corporelles		0	0	0	0	0
Constructions	15 000 000	14 250 000	13 500 000	12 750 000	12 000 000	11 250 000
Matériels de bureau et informatiques	37 430 000	33 687 000	29 944 000	26 201 000	22 458 000	18 715 000
Installations techniques	1 250 000	1 000 000	750 000	500 000	250 000	0
TOTAL	**55 180 000**	50 137 000	45 094 000	40 051 000	35 008 000	29 965 000

Chapitre II : Etude de faisabilité et états financiers prévisionnels

Ce chapitre évoque les différentes caractéristiques des comptes de gestion et celles des états financiers prévisionnels.

Section 1 : Les comptes de gestion

L'étude de la rentabilité du projet nécessite l'établissement des états financiers prévisionnels. Les déterminations des comptes de gestion, qui ne sont autres que les charges et les produits, forment les éléments de base de ces états financiers.

1.1. Les Charges

Il s'agit des dépenses que l'entreprise doit subir pour son exploitation, il exprime la performance de la production. Etant donné que presque toutes ces charges sont déjà calculées auparavant, il nous reste de les récapituler ci-dessous :

- les achats consommés ;
- les services extérieurs ;
- les autres services extérieurs ;
- les impôts et taxes et versements assimilés ;
- les charges du personnel ;
- les charges financières ;
- les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur.

1.1.1. Achats consommés

Le tableau va montrer le contenu des comptes 60 selon le PCG 2005 relatifs aux achats consommés. Dans notre cas, il s'agit des matières premières, les fournitures consommables, les achats de petits équipements, les charges d'eau et électricité, les fournitures d'entretien, les fournitures administratives et les autres matières et fournitures.

Tableau n° 25: **ACHATS CONSOMMES**

RUBRIQUES	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Matières consommables	1 250 000	1 250 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000
Fournitures consommables	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Petits équipements et fournitures	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Eau et électricité	2 400 000	2 400 000	2 640 000	2 640 000	2 640 000
Fournitures d'entretien de petit matériel	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Fournitures administratives	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Autres matières et fournitures	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Total	**5 540 000**	**5 540 000**	**5 905 000**	**5 905 000**	**5 905 000**

A noter que toutes les achats consommés sont constantes toutes les années saut les achats des matières consommables qui ont des valeurs de 1.250.000 ariary pour les deux premières années et 1.375.000 ariary à partir de la 3ème année jusqu'à la 5ème année d'exercice, soit une augmentation de l'ordre de 10%.

1.1.2. **Services extérieurs et autres services extérieurs**

Il s'agit des comptes 61 et 62 qui enregistrent les charges externes autres que les achats en provenance des tiers.

Tableau n°26: **SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES SERVICES EXTERIEURS**

Eléments	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Services extérieurs					
Entretien, réparations et maintenance	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Primes d'assurances	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Sous total1	**2 650 000**	**2 650 000**	**2 650 000**	**2 650 000**	**2 650 000**
Autres services extérieurs					
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Publicité, publication, relations publiques	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Transports de biens et transport collectif du personnel	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Déplacements, missions, réceptions	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Frais postaux et de télécommunications	1 800 000	1 980 000	2 160 000	2 340 000	2 520 000
Services bancaires et assimilés	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Cotisations et divers	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Sous total2	**5 150 000**	**5 330 000**	**5 510 000**	**5 690 000**	**5 870 000**
Total	**7 800 000**	**7 980 000**	**8 160 000**	**8 340 000**	**8 520 000**

1.1.3. Impôts et taxes et versements assimilés

Les impôts et taxes et versements assimilés sont regroupés dans le compte 63 du PCG 2005. Etant donné que notre établissement sera formalisé au niveau de l'Administration en générale, nous devons alors régler ces éléments selon la réglementation en vigueur. Ils sont prévus de l'ordre de 200.000 ariary par an.

Tableau n° 27: **IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES**

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Impôts	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Autres impôts et taxes	0	0	0	0	0
Total	**200.000**	**200.000**	**200.000**	**200.000**	**200.000**

1.1.4. Charges du personnel

Le tableau suivant va montrer les charges salariales pour les premières cinq années d'activités.

Tableau n° 28: **CHARGES DU PERSONNEL**

Elément	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Salaires	28 220 800	39 050 880	47 058 880	47 058 880	47 058 880
Charges sociales					
CNaPS	8%	8%	8%	8%	8%
	2 257 664	3 124 070	3 764 710	3 764 710	3 764 710
OSIE	5%	5%	5%	5%	5%
	1 411 040	1 952 544	2 352 944	2 352 944	2 352 944
Total charges sociales	3 668 704	5 076 614	6 117 654	6 117 654	6 117 654
Total général	**31 889 504**	**44 127 494**	**53 176 534**	**53 176 534**	**53 176 534**

Selon ce tableau, nous avons prévu une hausse de salaire de 10 % chaque année d'exploitation sera prévue. A noter que le taux de la CNaPS s'élève à 8% car notre entreprise se trouve dans le secteur enseignement.

1.1.5. Charges financières

Les charges financières se trouvent les comptes 66 du PCG 2005. Dans notre cas, elles sont formées par les intérêts que nous devons payer à l'institution financière à laquelle nous allons recourir à l'emprunt.

Tableau n° 29: **CHARGES FINANCIERES**

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Charges d'intérêts	3 038 400	1 839 499	1 486 796	1 070 606	579 502
Autres charges financières	0	0	0	0	0
Total	**3 038 400**	**1 839 499**	**1 486 796**	**1 070 606**	**579 502**

Ces charges financières sont obtenues à partir du tableau de remboursement d'emprunt. Pour la première année, nous avons tenu compte à la fois de l'intérêt de l'emprunt à court terme et de l'emprunt à long terme.

1.1.6. Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur

Les dotations aux amortissements au cours des 5 premières années d'exploitation sont montrées dans le tableau suivant :

Tableau n° 30: **DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS**

Eléments	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Dotations-actifs non courants	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000
Dotations-actifs courants	0	0	0	0	0
Total	**5 043 000**	**5 043 000**	**5 043 000**	**5 043 000**	**5 043 000**

L'état récapitulatif des charges pour les 5 années d'exercices est résumé par le tableau qui suit :

Tableau n° 31: **RECAPITULATION DES CHARGES**

RUBRIQUES	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Achats consommés	5 540 000	5 540 000	5 905 000	5 905 000	5 905 000
Services extérieurs	2 650 000	2 650 000	2 650 000	2 650 000	2 650 000
Autres services extérieurs	5 150 000	5 330 000	5 510 000	5 690 000	5 870 000
Impôts, taxes et versements	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Charges de personnel	33 300 544	46 080 038	55 529 478	55 529 478	55 529 478
Autres charges des activités ordinaires	0	0	0	0	0
Charges financières	3 038 400	1 839 499	1 486 796	1 070 606	579 502
Charges extraordinaires	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000
TOTAL GENERAL	54 921 944	66 682 537	76 324 274	76 088 085	75 776 981

Selon le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que les charges avant IBS aurons une augmentation de l'ordre de 17% par rapport à la première année mais il y une diminutions des ces charges à partir de la 4ème année.

1.2. Les Produits

C'est la somme des recettes obtenues annuellement par chaque activité qui forme le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. En voici donné sous forme de tableau le chiffre d'affaires prévisionnelles des 5 premières années d'exercice calculé précédemment.

Tableau n°32 : **CHIFFRES D'AFFAIRES PREVISIONNELLES**

ELEMENTS	**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
FORMATION INITIALE					
Nombre des étudiants	50	95	135	135	135
Ecolage par étudiant pour 10 mois	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000
Sous total 1	***27 000 000***	***51 300 000***	***72 900 000***	***72 900 000***	***72 900 000***
FORMATION CONTINUE					
Nombre des étudiants	150	150	150	150	150
Ecolage par étudiant pour 9 mois	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Sous total 2	***40 500 000***	***40 500 000***	***40 500 000***	***40 500 000***	***40 500 000***
Total	**67 500 000**	**91 800 000**	**113 400 000**	**113 400 000**	**113 400 000**

Nous constatons qu'il y a une augmentation des chiffres d'affaires de la première année jusqu'à la troisième année car c'est à partir de la troisième année que nous aurons les premières promotions sortantes.

Section 2 : Les états financiers prévisionnels

Comme son nom l'indique, cette rubrique analysera la faisabilité et la rentabilité du projet pour fournir les renseignements nécessaires à une analyse financière.

En effet, cette section présentera le compte de résultat prévisionnel, le plan de trésorerie, le tableau de grandeur caractéristique de gestion et le bilan prévisionnel.

2.1. Les comptes de résultat prévisionnels

Selon le PCG 2005, les informations minimales à présenter de façon distincte au compte de résultat sont les suivantes :

- les produits des activités ordinaires,
- les charges des activités ordinaires,
- le résultat opérationnel,
- les produits financiers et les charges financières,
- la charge d'impôt sur le résultat,
- le résultat des activités ordinaires,
- les résultats extraordinaires,
- le résultat net de l'exercice,

Il existe deux modèles de présentation du compte de résultat :

- le compte de résultat par nature,
- le compte de résultat par fonction.

2.1.1. Comptes de résultat par nature

La méthode de présentation du compte de résultat par nature fait ressortir les grandeurs caractéristiques de gestion tels que :

- la production de l'exercice,
- la consommation de l'exercice,
- la Valeur Ajoutée d'exploitation,
- l'Excédant Brut d'Exploitation (EBE)
- les résultats

Tableau n° 33 : **COMPTE DE RESULAT PREVISIONNEL PAR NATURE**
(Unité monétaire: Ariary)

Rubriques	EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE				
	Année1	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Chiffre d'affaires	67 500 000	91 800 000	113 400 000	113 400 000	113 400 000
Production stockée					
Production immobilisée					
I- Production de l'exercice	**67 500 000**	**91 800 000**	**113 400 000**	**113 400 000**	**113 400 000**
Achats consommés	5 540 000	5 540 000	5 905 000	5 905 000	5 905 000
Services extérieurs et autres consommations	7 800 000	7 980 000	8 160 000	8 340 000	8 520 000
II- Consommation de l'exercice	**13 340 000**	**13 520 000**	**14 065 000**	**14 245 000**	**14 425 000**
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	**54 160 000**	**78 280 000**	**99 335 000**	**99 155 000**	**98 975 000**
Charges de personnel	31 889 504	44 127 494	53 176 534	53 176 534	53 176 534
Impôts et taxes et versements assimilés	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
IV- EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**22 070 496**	**33 952 506**	**45 958 466**	**45 778 466**	**45 598 466**
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000
Reprise d'exploitation					
V- RESULTAT OPERATIONNEL	**17 027 496**	**28 909 506**	**40 915 466**	**40 735 466**	**40 555 466**
Produits financiers		280 000	1 000 000	2 000 000	3 000 000
Charges financières	3 038 400	1 839 499	1 486 796	1 070 606	579 502
VI- RESULTAT FINANCIER	**-3 038 400**	**-1 559 499**	**-486 796**	**929 394**	**2 420 498**
VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	**13 989 096**	**27 350 007**	**40 428 670**	**41 664 859**	**42 975 963**
Impôts exigibles sur résultats	3 773 417	7 643 239	11 422 718	11 793 575	12 186 906
Impôts différés (Variations)					
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORD.	**67 500 000**	**92 080 000**	**114 400 000**	**115 400 000**	**116 400 000**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORD.	**57 284 321**	**72 373 232**	**85 394 048**	**85 528 715**	**85 610 943**
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORD.	**10 215 679**	**19 706 768**	**29 005 952**	**29 871 285**	**30 789 057**
Produits extraordinaires					
Charges extraordinaires	0	0	0	0	0
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**10 215 679**	**19 706 768**	**29 005 952**	**29 871 285**	**30 789 057**

2.1.2. Les comptes de résultat par fonction sur cinq ans

La méthode de présentation du compte de résultat par fonctions conduit à distinguer les charges selon les fonctions au sein de l'entreprise : fonctions de production, fonctions commerciales et les fonctions administratives. Nous allons déterminer en premier lieu la répartition des charges.

A partir de ces répartitions, nous pouvons calculer les valeurs des charges et par la suite, on peut dresser le compte de résultat par fonctions en faisant apparaître les grandeurs caractéristiques de gestion tels que : la marge brute, le résultat opérationnel, le résultat financier, le résultat des activités ordinaires ainsi que le résultat ne de chaque exercice.

Tableau n° 34 **: REPARTITION DES CHARGES PAR FONCTION**

(Unité monétaire: Ariary)

Production	**Année1**	**Année2**	**Année3**	**Année4**	**Année5**
Achats consommés	4 986 000	4 986 000	5 314 500	5 314 500	5 314 500
Services externes et autres consommations	6 240 000	6 384 000	6 528 000	6 672 000	6 816 000
Charges de personnel	24 975 408	34 560 029	41 647 109	41 647 109	41 647 109
Impôts et taxes et versements assimilés	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Dotations aux amortissements	3 782 250	3 782 250	3 782 250	3 782 250	3 782 250
Total des coûts de production	***40 033 658***	***49 762 279***	***57 321 859***	***57 465 859***	***57 609 859***
Commerciaux					
Achats consommés	277 000	277 000	295 250	295 250	295 250
Services externes et autres consommations	780 000	798 000	816 000	834 000	852 000
Charges de personnel	1 665 027	2 304 002	2 776 474	2 776 474	2 776 474
Impôts et taxes et versements assimilés	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Dotations aux amortissements	504 300	504 300	504 300	504 300	504 300
Total des coûts commerciaux	***3 356 327***	***4 013 302***	***4 522 024***	***4 540 024***	***4 558 024***
Administratifs					
Achats consommés	277 000	277 000	295 250	295 250	295 250
Services externes et autres consommations	780 000	798 000	816 000	834 000	852 000
Charges de personnel	6 660 109	9 216 008	11 105 896	11 105 896	11 105 896
Impôts et taxes et versements assimilés	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Dotations aux amortissements	756 450	756 450	756 450	756 450	756 450
Total des coûts administratifs	***8 493 559***	***11 067 458***	***12 993 596***	***13 011 596***	***13 029 596***

Suite à ce tableau de repartions des charges par fonction, nous sommes arrivés maintenant à monter les comptes de résultat par fonctions.

Tableau n° 35 : **COMPTES DE RESULAT PAR FONCTION**

(Unité monétaire: Ariary)

Rubriques	**Note**	**EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE**				
		N	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**
Produits des activités ordinaires		67 500 000	91 800 000	113 400 000	113 400 000	113 400 000
Coûts des ventes		38 975 378	48 297 871	55 557 151	55 701 151	55 845 151
MARGE BRUTE		**28 524 622**	**43 502 129**	**57 842 849**	**57 698 849**	**57 554 849**
Autres produits opérationnels		0	0	0	0	0
Coûts commerciaux		3 285 775	3 915 675	4 404 377	4 422 377	4 440 377
Charges administratives		8 211 351	10 676 949	12 523 007	12 541 007	12 559 007
Autres charges opérationnelles		0	0	0	0	0
RESULTAT OPERATIONNEL		**17 027 496**	**28 909 506**	**40 915 466**	**40 735 466**	**40 555 466**

Produits financiers			280 000	1 000 000	2 000 000	3 000 000
Charges financières		3 038 400	1 839 499	1 486 796	1 070 606	579 502
RESULTAT AVANT IMPOTS		**13 989 096**	**27 350 007**	**40 428 670**	**41 664 859**	**42 975 963**
Impôts exigibles sur résultats		**3 773 417**	**7 643 239**	**11 422 718**	**11 793 575**	**12 186 906**
Impôts différés						
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**10 215 679**	**19 706 768**	**29 005 952**	**29 871 285**	**30 789 057**
Produits extraordinaires						
Charges extraordinaires						
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**10 215 679**	**19 706 768**	**29 005 952**	**29 871 285**	**30 789 057**

Nos résultats au cours des cinq premiers exercices sont bénéficieras. Par ailleurs, les bénéfices affichés améliorent d'une année à l'autre.

Le compte de résultat est un outil indispensable pour conduire une entreprise, il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de cette dernière.

Nous allons schématiser le résultat prévisionnel des cinq premières d'exercice et en tirer des conclusions.

2.2. Les bilans prévisionnels

L'établissement du bilan d'ouverture est primordial afin de connaître la situation de départ de l'entité avant l'exploitation effective. Nous allons déterminer également les bilans au cours des cinq premières années d'exploitation dans le but d'examiner la rentabilité du projet. Cependant, un rappel sur le contenu d'un bilan semble être nécessaire avant de dresser ces types d'états financiers.

2.2.1. Le bilan d'ouverture de l'exercice

Au départ, le bilan de l'entreprise se présente comme suit :

Tableau n° 36 : **LE BILAN D'OUVERTURE DE L'EXERCICE**

(Unité monétaire: Ariary)

ACTIF			**CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		
Rubriques	**Note**	**Montant**	**Rubriques**	**Note**	**Montant**
ACTIFS NON COURANTS			**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles			Capital		43 300 000
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000			
Immobilisations corporelles		0			
Constructions		15 000 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**43 300 000**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0			
Autres immobilisations corporelles		0	Emprunts et dettes financières		**11 880 000**

Installations techniques		1 250 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		55 180 000			
ACTIFS COURANTS		0	***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**11 880 000**
Stocks et en cours		0	**PASSIFS COURANTS**		
Stocks		0	Dettes court terme		4 500 000
Créances et emplois assimilés		0			
Clients		0			
Autres créances		0			
Trésorerie et équivalents de trésorerie		0	***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**4 500 000**
Trésorerie		4 500 000			
TOTAL ACTIFS COURANTS		0			
TOTAL ACTIF		**59 680 000**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		**59 680 000**

2.2.2. Les bilans sur cinq ans

Les bilans pendant les cinq premiers exercices seront successivement présentés dans les tableaux ci-après. Ils permettent de trouver les situations du projet tout en distinguant les actifs non courants, les actifs courants et, les capitaux propres, les passifs non courants et les passifs courants.

Tableau n° 37 **: BILAN AU 31 DECEMBRE ANNEE N (unité ariary)**

ACTIF					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	**Note**	**Montant**			**Rubriques**	**Note**	**Juin 2005**
		Valeurs Brutes	**Amortissements**	**Valeurs nettes**			
ACTIFS NON COURANTS					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital		43 300 000
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000	300 000	1 200 000	Réserves		
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		
Terrain		0	0	0	Résultat de l'exercice		10 215 679
Constructions		15 000 000	750 000	14 250 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**53 515 679**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	3 743 000	33 687 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0	0	0			
Autres immobilisations corporelles		0	0	0	Emprunts et dettes financières		**10 219 439**
Installations techniques		1 250 000	250 000	1 000 000			
Immobilisations financières		7 000 000		7 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**62 180 000**	**5 043 000**	**57 137 000**			
ACTIFS COURANTS					***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**10 219 439**
					PASSIFS COURANTS		
Trésorerie et équivalents de trésorerie					***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**0**
Trésorerie		6 598 118	0	6 598 118			
TOTAL ACTIFS COURANTS		**6 598 118**	**0**	**6 598 118**			
TOTAL ACTIF		**68 778 118**	**5 043 000**	**63 735 118**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		**63 735 118**

Tableau n° 38 **: BILAN AU 31 DECEMBRE ANNEE N+1 (unité ariary)**

ACTIF					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	**Note**	**Montant**			**Rubriques**	**Note**	**Montant**
		Valeurs Brutes	**Amortissements**	**Valeurs nettes**			
ACTIFS NON COURANTS					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital		43 300 000
					Réserve		510 784
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000	600 000	900 000	Autres réserves		
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		**9 704 895**
Terrain		0	0	0	Résultat de l'exercice		19 706 768
Constructions		15 000 000	1 500 000	13 500 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**73 222 447**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	7 486 000	29 944 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0	0	0			
Autres immobilisations corporelles		0	0	0	Emprunts et dettes financières		**8 259 978**
Installations techniques		1 250 000	500 000	750 000			
Immobilisations financières		25 000 000		25 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**80 180 000**	**10 086 000**	**70 094 000**			
ACTIFS COURANTS					***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**8 259 978**
					PASSIFS COURANTS		
		0	0	0	Dettes court terme		0
Trésorerie et équivalents de trésorerie					***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**0**
Trésorerie		11 388 424	0	11 388 424			
TOTAL ACTIFS COURANTS		**11 388 424**	**0**	**11 388 424**			
TOTAL ACTIF		**91 568 424**	**10 086 000**	**81 482 424**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		**81 482 424**

Tableau n° 39: **BILAN AU 31 DECEMBRE ANNEE N+2 (unité en ariary)**

ACTIF					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	**Note**	**Montant**			**Rubriques**	**Note**	**Montant**
		Valeurs Brutes	**Amortissements**	**Valeurs nettes**			
ACTIFS NON COURANTS					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital		43 300 000
					Réserve		1 496 122
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000	900 000	600 000	Autres réserves		9 704 895
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		18 721 429
Terrain		0	0	0	Résultat de l'exercice		29 005 952
Constructions		15 000 000	2 250 000	12 750 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**102 228 399**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	11 229 000	26 201 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0	0	0			
Autres immobilisations corporelles		0	0	0	Emprunts et dettes financières		**5 947 813**
Installations techniques		1 250 000	750 000	500 000			
Immobilisations financières		50 000 000		50 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**105 180 000**	**15 129 000**	**90 051 000**			
ACTIFS COURANTS					***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**5 947 813**
					PASSIFS COURANTS		
					Dettes court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie					***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**0**
Trésorerie		18 125 211	0	18 125 211			
TOTAL ACTIFS COURANTS		**18 125 211**	**0**	**18 125 211**			
TOTAL ACTIF		**123 305 211**	**15 129 000**	**108 176 211**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		**108 176 211**

Tableau n° 40: **BILAN U 31 DECEMBRE ANNEE N+3 (unité ariary)**

ACTIF					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	**Note**	**Montant**			**Rubriques**	**Note**	**Montant**
		Valeurs Brutes	**Amortissements**	**Valeurs nettes**			
ACTIFS NON COURANTS					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital		43 300 000
					Réserve		2 946 420
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000	1 200 000	300 000	Autres réserves		28 426 324
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		27 555 654
Terrain		0	0	0	Résultat de l'exercice		29 871 285
Constructions		15 000 000	3 000 000	12 000 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**132 099 683**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	14 972 000	22 458 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0	0	0			
Autres immobilisations corporelles		0	0	0	Emprunts et dettes financières		**3 219 458**
Installations techniques		1 250 000	1 000 000	250 000			
Immobilisations financières		75 000 000		75 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**130 180 000**	**20 172 000**	**110 008 000**			
ACTIFS COURANTS					***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**3 219 458**
Stocks et en cours					**PASSIFS COURANTS**		
Stocks		0	0	0	Dettes court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie					***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**0**
Banque		25 311 142	0	25 311 142			
Caisse				0			
TOTAL							**135 319 142**

Tableau n° 41: **BILAN U 31 DECEMBRE ANNEE N+4 (unité ariary)**

ACTIF					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	**Note**	**Montant**			**Rubriques**	**Note**	**Montant**
		Valeurs Brutes	**Amortissements**	**Valeurs nettes**			

ACTIFS NON COURANTS					**CAPITAUX PROPRES**		
Immobilisations incorporelles					Capital		43 300 000
					Réserve		4 439 984
Logiciels informatiques et assimilés		1 500 000	1 500 000	0	Autres réserves		55 981 979
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		28 377 721
Terrain		0	0	0	Résultat de l'exercice		30 789 057
Constructions		15 000 000	3 750 000	11 250 000	***TOTAL CAPITAUX PROPRES***		**162 888 741**
Matériels de bureau et informatiques		37 430 000	18 715 000	18 715 000	**PASSIFS NON COURANTS**		
Matériels et outillages		0	0	0			
Autres immobilisations corporelles		0	0	0	Emprunts et dettes financières		**0**
Installations techniques		1 250 000	1 250 000	0			
Immobilisations financières		100 000 000		100 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**155 180 000**	**25 215 000**	**129 965 000**			
ACTIFS COURANTS					***TOTAL PASSIFS NON COURANTS***		**0**
					PASSIFS COURANTS		
					Dettes court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie					***TOTAL PASSIFS COURANTS***		**0**
Trésorerie		32 923 741	0	32 923 741			
TOTAL ACTIFS COURANTS		**32 923 741**	**0**	**32 923 741**			
TOTAL ACTIF		**188 103 741**	**25 215 000**	**162 888 741**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**		**162 888 741**

2.3. Les tableaux de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie a pour objet de fournir aux utilisateurs des états financiers un fondement d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. Selon le PCG 2005, il existe deux méthodes sont de présentation du Tableau flux de trésorerie : méthode directe et méthode indirect.

Tableau n° 42: **TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (méthode indirecte)**

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Flux de trésorerie liés à l'activité					
Résultat de l'exercice	10 215 679	19 706 768	29 005 952	29 871 285	30 789 057
Ajustement pour:					
- Amortissements et provisions	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000	5 043 000
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	**15 258 679**	**24 749 768**	**34 048 952**	**34 914 285**	**35 832 057**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles	16 380 000				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-7 000 000	-18 000 000	-25 000 000	-25 000 000	-25 000 000
Flux de trésorerie net provenant des activités des activités d'investissement (B)	**-23 380 000**	**-18 000 000**	**-25 000 000**	**-25 000 000**	**-25 000 000**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement					
Emprunt	11 880 000				
Remboursements d'emprunt	1 660 561	1 959 462	2 312 165	2 728 354	3 219 458
Flux de trésorerie net provenant des activités de fit (C)	**10 219 439**	**-1 959 462**	**-2 312 165**	**-2 728 354**	**-3 219 458**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités					
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**2 098 118**	**4 790 306**	**6 736 787**	**7 185 930**	**7 612 599**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	4 500 000	6 598 118	11 388 424	18 125 211	25 311 142
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	6 598 118	11 388 424	18 125 211	25 311 142	32 923 741
Variation de trésorerie de la période	**2 098 118**	**4 790 306**	**6 736 787**	**7 185 930**	**7 612 599**

La méthode directe consiste à présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts, …) afin de dégager un flux de trésorerie net ; à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée. La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte : des effets de transactions sans influence sur la trésorerie amortissements, variations des clients, stocks, fournisseurs, …) ; des décalages ou des régularisations (impôts, …) ; des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement.

CHAPITRE III: EVALUATIONS DU PROJET

Les évaluations du projet qui consistent à examiner les coûts et les résultats escomptés du projet peuvent se situer à deux niveaux de :

- l'entreprise pour connaître la rentabilité et l'équilibre financière. C'est l'évaluation financière ;
- la communauté ou de la collectivité nationale pour évaluer les résultats attendus. Il s'agit de l'évaluation socio-économique.

Section 1: Evaluation financière du projet

La mesure de la rentabilité financière d'un projet d'investissement comprend plusieurs éléments dont principalement :

- la Valeur Actuelle Nette ou VAN,
- L'indice de profitabilité (IP)
- Le taux de rentabilité interne (TRI)
- La durée de récupération des capitaux investis (DRCI)
- et les différents ratios

1.1. La valeur actuelle nette (VAN)

Selon les théories sur les critères d'évaluation que nous avons vu dans la première partie de cet ouvrage, la VAN est égale à la somme des valeurs actualisées des cash-flows à laquelle, on enlève le montant du fonds investi. Le tableau suivant montre le calcul de la VAN.

Tableau n° 43: **CALCUL DE LA VAN (au taux de 20%)**

Année	Facteurs d'actualisation		CF	Valeurs actualisées au taux de 20%
	$(1+i)^n$	$(1+i)^{-n}$		
N0	1		55 180 000	-55 180 000
N	1,18	0,833333333	15 258 679	12 715 566
N1	1,39	0,694444444	24 749 768	17 187 339
N2	1,64	0,578703704	34 048 952	19 704 255
N3	1,94	0,482253086	34 914 285	16 837 522
N4	2,29	0,401877572	35 832 057	14 400 100
TOTAL			**199 983 741**	**25 664 781**

D'où

VAN = **25 664 781**Ariary

La VAN qui est évaluée à **25 664 781**Ariary est strictement positive. Cela signifie que la rentabilité est supérieure au taux exigé.

Nous pouvons affirmer que le présent projet est rentable selon ce critère. Nous allons continuer l'examen du projet par la mesure de l'indice de profitabilité.

1.2. L'indice de profitabilité (IP)

Rappelons que l'Indice de Profitabilité est représentées par le rapport entre la somme de cash-flows actualisés et la somme des capitaux investis.

$$IP = \frac{80\ 844\ 781}{55\ 180\ 000} = 1{,}46$$

Pour qu'un projet soit rentable, l'Indice de Profitabilité doit être supérieur à 1 d'après la théorie. Dans notre cas, l'IP est égale à 1,46. Cela signifie que 1Ar de capital investis génère Ar 0,46 de bénéfice. Le projet peut générer proportionnellement à ce taux à titre de capacité d'autofinancement.

1.3. Le taux de rentabilité interne (TRI)

Rappelons que le TRI est le taux d'actualisation qui donne une valeur actualisée nette égale à zéro. C'est-à-dire $\sum CF\ (1 + TRI)^{-n} - I = 0$

Tableau n° 44 : **CALCULS DU TRI**

Année	Facteurs d'actualisation		CF	Valeurs actualisées au taux de
	$(1+i)^n$	$(1+i)^{-n}$		36,75%
N0	1			-55 180 000
N	1,36753226	0,731244176	15 258 679	11 157 820
N1	1,87014448	0,534718044	24 749 768	13 234 147
N2	2,55748291	0,391009455	34 048 952	13 313 462
N3	3,49744038	0,285923387	34 914 285	9 982 811
N4	4,78286255	0,209079811	35 832 057	7 491 760
TOTAL			**144 803 741**	0

D'où

TRI = **36,75%**

Le TRI doit être normalement supérieur au taux d'intérêt moyen auquel le projet pourra être financé. En fait, c'est le taux maximum d'intérêt que le projet peut supporter si les activités sont financées par des ressources externes.

Si le taux d'actualisation est supérieur au TRI, le projet est non rentable. Dans notre cas, le taux d'actualisation est égal à 20%, le TRI est évalué à 36,**75%**. Cela signifie que le taux d'actualisation est inférieur au TRI. Ce qui permet de dégager une marge de sécurité de 16,75%. Nous permettons d'endetter davantage. Par conséquent, d'après la théorie, nous pouvons affirmer que le projet est rentable en se référant à ce TRI.

1.4. La durée de récupération des capitaux investis (DRCI)

Le tableau suivant montre la place de l'investissement vis-à-vis de la somme des cash-flows accumulés afin de calculer le DRCI.

Tableau n° 45: **CALCULS DU DRCI**

Année	Valeurs actualisées au taux de		
	0,2	CF Cumulé	**Investissement**
N0	-55 180 000		
N	12 715 566	12 715 566	
N1	17 187 339	29 902 905	
N2	19 704 255	**49 607 159**	55 180 000
N3	16 837 522	**66 444 681**	
N4	14 400 100	80 844 781	
TOTAL	**25 664 781**		

$$\frac{N-3}{4-3} = \frac{55\,180\,000 - 49\,607\,159}{66\,444\,681 - 49\,607\,159} = \mathbf{3,22}$$

D'où

DRCI = 3 ans, 2 mois et 18 jours

Il est utile de rappeler que le Délai de Récupération des Capitaux Investis est la date à laquelle les investissements sont récupérés. En d'autres termes, c'est le temps où le cumul de cash-flows actualisés est égal au fonds investi. Pour ce projet, le fonds investi sera récupéré dans 3 ans, 2 mois et 18 jours.

Section 2: Analyse des ratios et le seuil de rentabilité

Un ratio peut être définie comme un rapport entre deux grandeurs homogènes. Le calcul du ratio a pour objectif d'avoir une indication sur la rentabilité du projet. Pour les évaluations de ce projet, nous allons étudier les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité financière.

2.1. Les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale peuvent être constatés à partir de trois éléments du compte de résultat net de l'exercice, du résultat opérationnel et de l'Excèdent Brut d'Exploitation. Les ratios de rentabilité globale mesurent la rentabilité de l'usage de l'actif total de l'entreprise. C'est-à-dire, ils mesurent le rapport d'un résultat quelconque réalisé à la somme des actifs physiques et financiers disposée par l'Unité.

Tableau n° 46 : **RATIOS DE RENTABILITE GLOBALE**

Ratios de rentabilité globale	ANNEES				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Ratio1=EBE/Actif total	35%	42%	42%	34%	28%
Ratio2=Résultat d'exploitation/Actif total	27%	35%	38%	30%	25%
Ratio3=Résultat net de l'exercice/Actif total	16%	24%	27%	22%	19%

2.2. Les ratios de rentabilité financière

Les ratios de rentabilité financière permettent de connaître le taux de rentabilité des capitaux. Nous allons analyser deux types de ratios :

- la Ratio de rentabilité des capitaux propres
- le Ratio de rentabilité des capitaux permanents

Tableau n° 47 : **EVOLUTION DES RATIOS DE RENTABILITE FINANCIERE**

Ratios de rentabilité financière	ANNEES				
	N	N1	N2	N3	N4
Ratio de rentabilité des Capitaux propres= Bénéfice net/Capitaux propres	19,09%	26,91%	28,37%	22,61%	18,90%
Ratio de rentabilité des Capitaux permanent= Bénéfice net/Capitaux permanents	16,03%	24,19%	26,81%	22,07%	18,90%

2.3. Le Seuil de rentabilité

Le Seuil de rentabilité qui est appelé également Chiffre d'affaires critique est le montant du chiffre d'affaires lequel il n'y a ni bénéfice ni perte. La détermination du seuil de rentabilité doit passer d'abord par la répartition en deux catégories des charges : charges variables et charges fixes. Ces dernières sont dites également charges de structure.

Le tableau suivant va résumer les calculs des seuils de rentabilité pendant les cinq premières années d'exploitation.

Tableau n°48 : **SEUILS DE RENTABILITE PENDANT LES CINQ PREMIERES ANNEES**

RUBRIQUES	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Chiffres d'affaires (CA)	67 500 000	91 800 000	113 400 000	113 400 000	113 400 000
Charges variables (CV)	5 043 000	6 882 499	6 529 796	6 113 606	5 622 502
Charges fixes (CF)	45 429 504	57 847 494	67 441 534	67 621 534	67 301 534
Marges sur coût variable (MSCV)=CA-CV	62 457 000	84 917 501	106 870 204	107 286 394	107 777 498
Taux de MSCV=(MSC/CA)x100	93	93	94	95	95
Seuil de Rentabilité (SR)	49 097 643	62 535 990	71 562 229	71 474 879	70 812 500
SR	49 097 643	62 535 990	71 562 229	71 474 879	70 812 500
Point mort (PM)					
N=SRx12/CA	8,73	8,17	7,57	7,56	7,49

Année1 : Le SR est de 49 097 643 ariary, il est atteint le 22 août

Année2 : Le SR est de 62 535 990 ariary, il est atteint le 5 août

Année3 : Le SR est de 71 562 229 ariary, il est atteint le 17 juillet

Année4 : le SR est 71 474 879 ariary, il est atteint le 17 juillet

Année5 : Le SR est de 70 812 500 ariary, il est atteint le 15 juillet

Section 3 : Evaluations socio-économiques

Etant donné la rentabilité du projet sur l'aspect financier, nous allons examiner maintenant les paramètres socio-économiques. Les évaluations ont pour objet de déterminer la contribution de la nouvelle Unité au développement social et économique et au niveau local et national du projet.

3.1. Contributions au développement social

Les contributions du point de vue sociale de ce projet se situent dans le fait qu'il concourt à la création d'emplois. A cet effet, il y aura une amélioration des revenus des ménages.

3.1.1. Création d'emploi

En premier lieu, les constructions du bâtiment nécessitent des mains d'œuvre et du personnel qualifié. De ce fait, des emplois temporaires seront créés. Au cours de la réalisation du présent projet, il y aura une participation à la politique de création d'emplois. De même, la distribution des produits dans les différents magasins peut créer aussi indirectement des métiers pour beaucoup de gens.

Au commencement du projet, le fonctionnement de notre Unité nécessite 15 personnes. Par conséquent, cela crée un emploi permanent pour ces personnes y compris le Directeur.

La participation à la création d'emplois est profitable pour l'Etat dans le cadre de la politique de développement, mais aussi tous les individus concernés en tant que sources d'acquisition d'expériences et de formation et aussi en tant de sources de revenus.

En d'autres termes, nous avons pris l'initiative d'exercer ce projet en vue de contribuer à la diminution de chômage car l'implantation d'une unité peut permettre à créer quelques emplois, non seulement pour le personnel de l'unité mais aussi la main d'œuvre salariée de la région de Est de Madagascar.

3.1.2. Augmentation des revenus

La création de ce projet crée des grands privilèges puisqu'il fournit des rémunérations importantes pour le personnel. Etant donné que c'est une entreprise nouvellement créée, elle fait partie des entités distributrices des revenus pour les gens qui y travaillent. Ceci dégage des rémunérations financières complémentaires pour les uns et une source de revenu pour les certaines personnes.

3.2. Contributions au développement socio-économique régional et national

La future Unité joue un grand rôle dans le développement régional et même au niveau national. Ses participations peuvent être marquées dans plusieurs domaines particulièrement sur le plan économique et social.

3.2.1. Le projet et ses contributions au développement régional

L'insertion dans le tissu économique signifie une intégration du projet dans un environnement local et régional. La création de cette entreprise dans la région Est pourrait engendrer des effets positifs sur la valorisation de l'éducation. En outre, l'emploi ainsi crée pourrait participer à une assurance sociale des individus à embaucher dans la région Est du en abattant le problème de chômage. En plus, les foyers touchés par ce projet posséderont la volonté de mener à bien leur vie quotidienne.

Ce projet fournit des éléments essentiels nécessaires aux besoins de la population pour combler l'insuffisance en besoin humain notamment en matière langue. Il permet également aux habitants de la région de produire un peu plus et de profiter des avantages techniques et financiers de ce projet pour mieux favoriser leur propre vie. Les paiements des impôts et taxes générés par nos activités sont également nos parts non négligeables. D'où la croissance économique de la région de l'Est peut être possible.*

3.2.2. Le projet et ses contributions développement national

Il est évident que les entreprises sont des agents économiques essentiels pour la réussite des objectifs de la politique économique de l'Etat. Les actions des entreprises peuvent correspondre aux attentes de l'Etat : réalisation du plein emploi, croissance, stabilité des prix, … A l'occasion de l'évaluation financière du projet, l'unité génère une valeur importante à chaque exercice. D'ailleurs, la valeur ajoutée signifie l'apport spécifique d'une entreprise au développement économique du pays. Voici le tableau qui montre la valeur ajoutée par notre projet pour les cinq premières années.

Tableau n° 49 : **TABLEAU DES VALEURS AJOUTEES PREVISIONNELLES**

Rubriques	Note	Montants				
		Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		54 160 000	78 280 000	99 335 000	99 155 000	98 975 000

L'aspect économique est un des plus grands critères d'évaluation. L'étude nous a permis de mettre en évidence la VA de l'activité économique nationale. Elle est fournie par les éléments constitutifs de la comptabilité nationale. Les VA apportées par chaque entreprise ou entité économique constituent le produit brut qui permet de déterminer le taux de croissance économique d'un pays. L'impôt versé au trésor public alimente le budget national et permet d'amener le fonctionnement de l'Etat malagasy et la réalisation du programme de la Grande île.

De plus, l'amélioration des recettes fiscales publiques est aussi une contribution non négligeable du présent projet. Cela est dû au paiement des impôts et taxes sur les bénéfices de la société (IBS) à partir de la troisième année d'activités de l'Unité.

En somme, la future unité va participer à l'amélioration des revenus nationaux. Ces revenus sont des facteurs qui permettent d'augmenter le pouvoir d'achat et de participer à l'extension des ressources de notre pays pour lutter contre la pauvreté.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Vu la part de richesse considérable de la Région Est en général, nous pensons que ce projet sera rentable car la plupart des activités entretenues par les gens vivant dans cette Région ont pour vocation touristique. (Par exemples, vente des produits artisanaux, guide touristique, etc.) En fait, le futur bon fonctionnement de notre projet permettrait de professionnaliser ce genre d'activité, ainsi que de promouvoir l'écotourisme dans cette Région.

Pourtant, la création du centre de formation en anglais dans cette région nécessite une sérieuse étude sur plusieurs aspects : la situation du marché, la technique d'exploitation de l'enseignement, le système organisationnelle, la rentabilité financière et socio-économique. Le verdict de la réalisation et le financement du projet appartiennent donc de l'analyse de toutes ces variables. C'est la base du présent mémoire.

Pendant l'examen sur l'identification du projet était une occasion de savoir plus précisément un aperçu sur les activités envisagées, la situation du marché de l'enseignement, les études marketing ainsi que les théories sur les critères et outils d'évaluations d'un projet comme celui-ci. Nous avons pu constater que ce projet est de nouveau sur le paysage de formation supérieure dans la région et surtout à Madagascar.

Du point de vue technique, nous pouvons assurer que le projet est réalisable. Par ailleurs, nous ne pouvons pas négliger les actions des concurrents à l'extérieur de la région. Nous devons veiller également à l'évolution en perpétuel de l'environnement politique et socio-économique. Le suivi de près des études sur les stratégies marketing et organisationnelle nous permettra d'affronter l'environnement pouvant influencer négativement le présent centre de formation.

Sur le plan financier, les résultats au cours des cinq premières années sont bénéficiaires. Par ailleurs, les profits augmentent chaque année. Les capacités d'autofinancement permettent de honorer les dettes financières. C'est-à-dire, le centre dispose la capacité de remboursement de l'emprunt. L'analyse des différents critères d'évaluations du projet nous a permis de garantir la rentabilité du projet du point de vue financière.

Cependant comme tout projet en phase de création, nous devons consacrer tous nos effet pour trouver de financement auprès d'es institutions financière ou banques pour que ce projet soit une réalité. C'est donc un passage obligé pour arriver au bout notre projet.

Il y a ceux qui pensent qu'un projet comme celui-ci est une supercherie. Face à cette situation, nous pouvons assurer que ce projet est rentable et réalisable d'après la dure étude réalisée.

Il est à noter que l'investissement en formation de langue étrangère doit être envisagé comme source de richesse et non de coûts. Devenue un outil capital dans la lutte contre le chômage et un enjeu majeur pour le plein-emploi, la formation professionnelle rentre aussi dans le cadre de la promotion de l'écotourisme à Madagascar.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexes		Pages
01	Potentialité de la Région Antsinanana……..	106
02	Infrastructure et industrie……..	109
03	Localisation géographique de la Région Antsinanana……..	110
04	Les divisions administratives……	111
05	Démographie…….	112
06	Répartition de la population par district……	113
07	Questionnaire d'enquête……	114

Annexe 01 : Potentialité de la région Est

Ressources naturelles et touristiques :

La latitude tropicale de la Région Atsinanana, offre une énorme richesse en ressources naturelles, voire touristique.
En premier lieu, on y trouve une couverture forestière, bercail d'espèces riches en endémicité, avec ses 285 Km de plages qu'on associe aisément aux fortes aspirations des consommateurs occidentaux à profiter des produits du soleil en pleine période hivernale.

La région Atsinanana peut s'enorgueillir de ses nombreux et célèbres sites touristiques, comme Foulpointe, Manambato, Ambila Lemaitso, Tapakala, Ile aux prunes… qui sont des lieux d'emplois vivriers pour les populations autochtones.

La région Atsinanana comporte plusieurs réserves naturelles abritant les espèces uniques (lémuriens, maki, etc.…) à savoir :

- Réserve Naturelle Intégrale de Betampona s'étend sur 2228 Ha dans la région de Toamasina II.
- Réserve spéciale de Mangerivola s'étend sur 11 900 Ha dans la région de Brickaville
- Réserve spéciale de Mangerivola s'étend sur 11 900 Ha dans la région de Brickaville

Hydrologie et minière :

La Région est très riche en ressources hydrologiques. On y trouve 37 fleuves principaux d'une longueur totale de 2150 Km, la plupart à courant rapide sur la partie moyenne de leur cours.

Néanmoins la navigabilité est limitée à cause de la présence de nombreux seuils de rochers. et d'ensablement au fur et à mesure que l'on pénètre à l'intérieur des terres.

Le débit des eaux est fortement lié à la pluviométrie et les rivières réagissent vite à celle-ci.

Le canal des pangalanes à lui seul mesure 600Km de Tamatave à Mananjary (Région Vatovavy Fitovinany).

Ce canal représente une potentialité considérable rien que sur le plan trafic fluvial. Son aménagement est prévu dans les priorités du MAP régional

Agricole :

Culture vivrière (riz) : surface cultivée 101 399 ha, quantité de production 131 817 tonnes

Culture fruitière d'exportation: Bananes (30 884 tonnes), Litchis (31 910 tonnes), Ananas (22 547 tonnes)

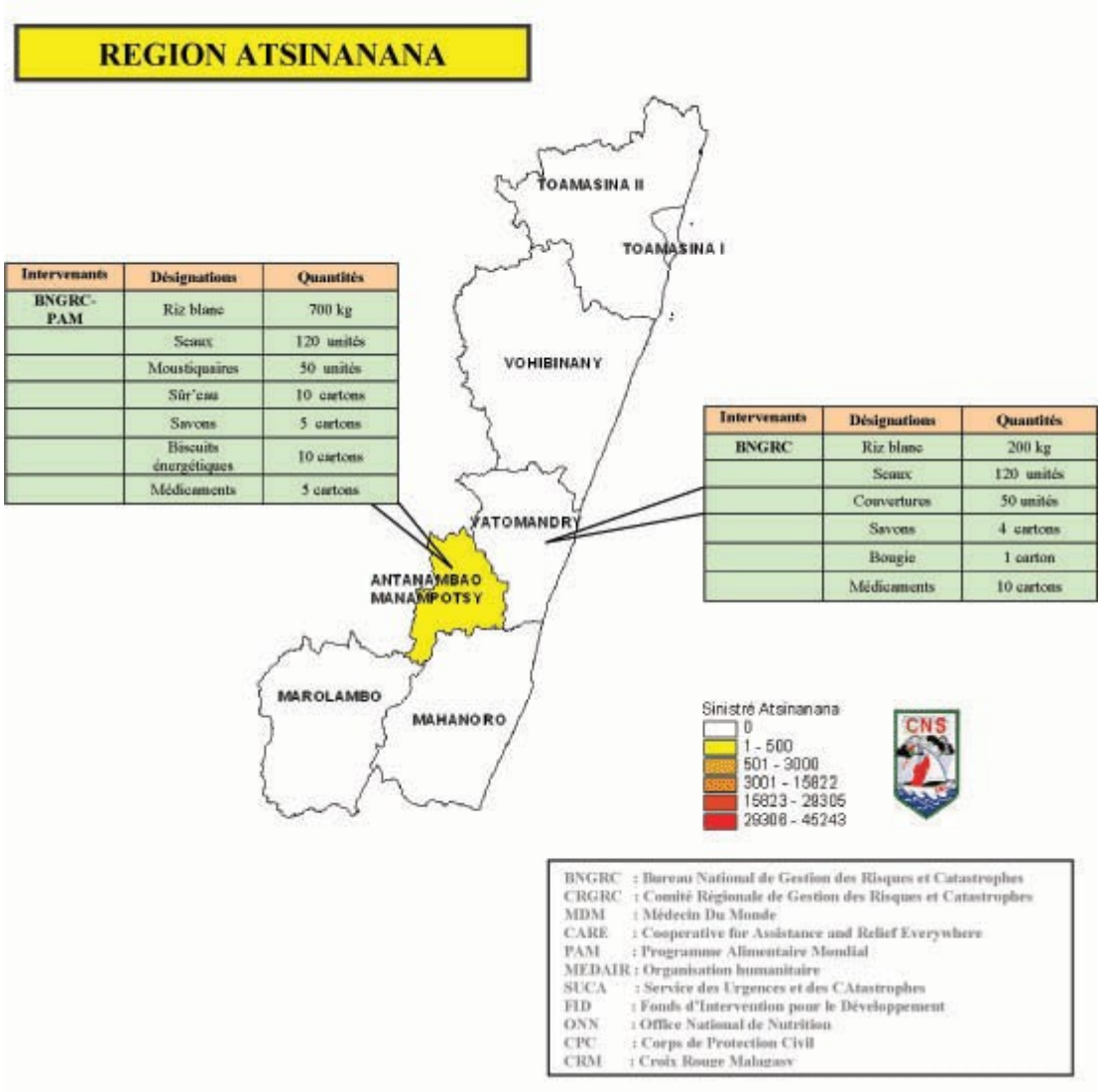
Culture de rente :
• Canne à sucre 286 654 tonnes
• Café 8 385 tonnes
• Girofle 1 754 tonnes
• Poivre 17 585 tonnes

Elevage :

Zébus (106 247 têtes) et volailles (2 229 477 têtes)

Pêche et ressources halieutiques : poissons, crevettes, crabes, requins, anguilles

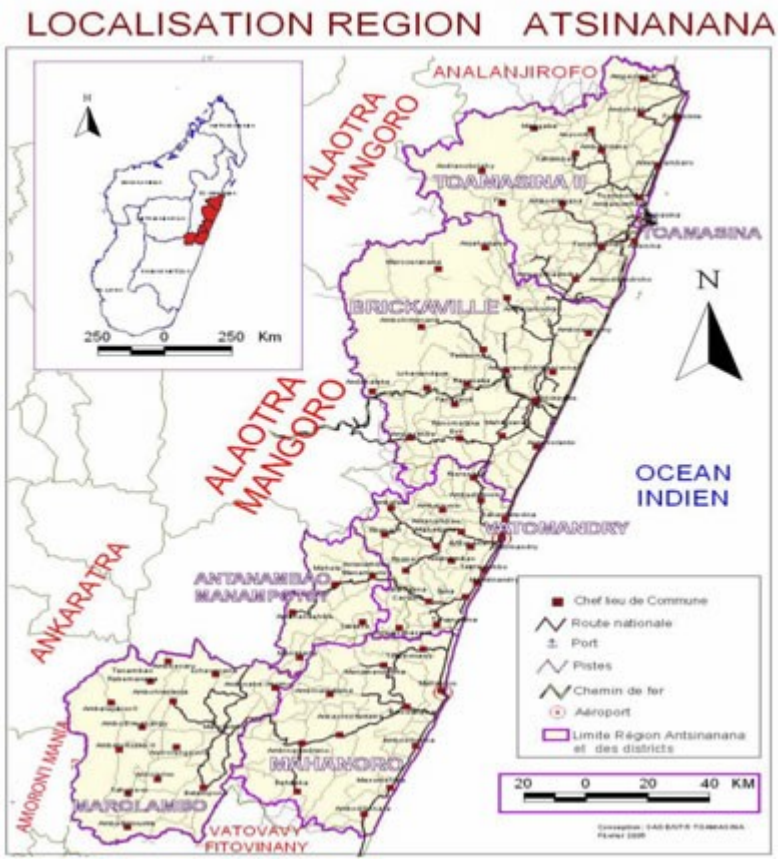
Annexe 02 : Infrastructure et industrie



- Routes Nationales : RN2, RN5, RN11
- Route Nationale temporaire : RN11A (Mahanoro Marolambo)
- Routes d'Intérêts Provinciaux (RIP) : 621Km
- Routes d'intérêts communaux (RIC) 586Km
- Trafic Fluvial (Pangalanes : 600 Km)
- Trafic portuaire
- Ligne ferroviaire (TCE)
- Aéroport International
- Aérodromes pour petits avions
- Réseaux de Télécommunications (Telma) et de Téléphone mobile

Les Infrastructures industrielles sont acceptables mais devraient être améliorées à cause de l'énorme potentialité : Sirama, Port, Raffinerie, Tiko S.A, Holcim, Varatrafo, Carton Elge, Smem (Société Malgache d'emballage Métallique), Dynatec S.A, Bamboo Madagascar, Madarail.

Annexe 03 : <u>Localisation géographique de la région Antsinanana</u>



Annexe 04 : Les divisions administratives

La Région Atsinanana est constituée de sept districts, à savoir :Toamasina I , Toamasina II , Brickaville , Vatomandry, Antanambao Manampontsy, Mahanoro, Marolambo, 84 Communes et 1016 Fokontany.
Sa superficie totale est égale à 22 382 Km2

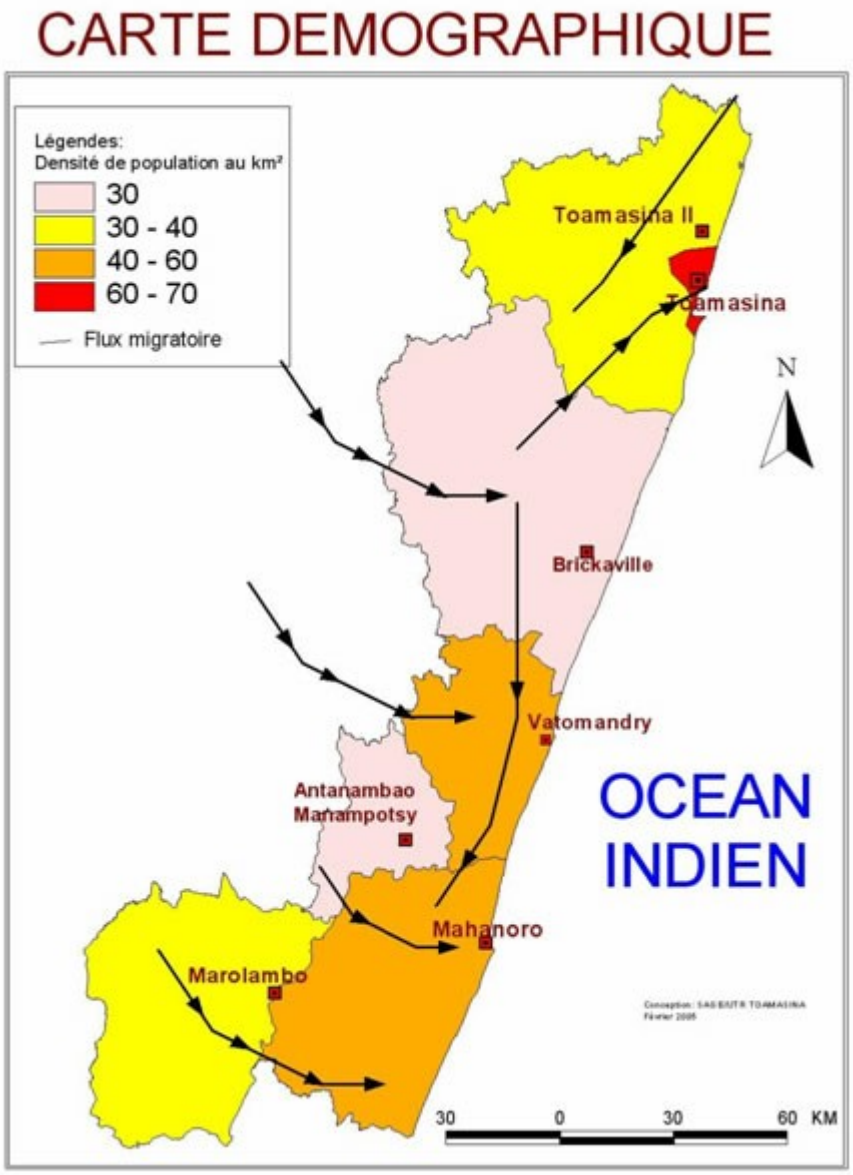
Districts	Superficie (en km²)	Nombre de communes	Nombre de Fokontany
Tamatave I	28	1	138
Tamatave II	5063	17	154
Brickaville		17	179
Vatomandry	2 732	19	173
Mahanoro	3 857	11	193
Marolambo	3 764	14	125
Antanambao Manampontsy	1 641	05	54
REGION	22 382	84	1 016

Source : Renseignements politico – administratifs des communes par SPAT – Décembre 2003

Annexe 05 : Démographie

Selon les données du recensement général de l'année 1993, la Région Atsinanana comptait 780 485 habitants. Actuellement l'effectif enregistré avoisine les 1. 171.924 habitants, ce qui représente environ les 39% de la population totale de la circonscription administrative de Toamasina. La densité moyenne est de 48,1 habitants/km².

Ce chiffre indique qu'en dix ans la population d'Atsinanana a enregistré une hausse démographique d'environ 30%.



Annexe 06 : Répartition de la population par district

Les districts de Mahanoro et d'Antanambao Manampotsy détiennent chacun (respectivement) la valeur maximale et la valeur minimale de la puissance démographique.

Sur le plan densité, le district de Tamatave 1 culmine en tête tandis qu'Antanambao Manampotsy détient toujours la valeur minimale.

District	Nombre	Densité (h/km²)
Tamatave I	214 275	68,36
Tamatave II	214 199	42,31
Brickaville	161 355	32,00
Vatomandry	148 407	60,62
Mahanoro	245 658	61,51
Marolambo	145 638	44,35
Antanambao Manampontsy	42 392	27,55
Total	1 171 924	48,1

Source : Service Reg INSTAT-Atsinanana

Annexe 07 : Questionnaire d'enquête

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Nous sommes en train d'élaborer un projet de création d'un centre de formation en anglais dans la région Est de Madagascar.

A cet effet, nous vous invitons à participer aux réponses des questions suivantes.

Des cadeaux surpris seront offerts aux 60 enquêtés qui pourront faire parvenir ses questionnaires remplis.

Cochez la ou les bonne(s) réponse(s) et remplir les places réservées aux réponses.

1. Avez-vous besoin d'étudier la langue anglaise ?
   Oui Non

2. S'il a un centre de formation en anglais, laquelle suivez-vous :
   Formation initiale
   Formation continue

3. Un centre de formation en anglais sera implanté à Tanambao V, êtes-vous :
   Intéressés ?
   Réticents ?
   Autre réponse (à préciser?) :

   ……

4. Quel(s) diplôme(s) disposez-vous ?
   BEPC
   Baccalauréat
   DEUG
   Licence
   Maîtrise (ou Masters 1)
   Autre réponse (à préciser?) :

   ……

5. Quel âge avez-vous ?
   Moins de 20 ans
   Entre 20 à 30ans
   Plus de 30 ans

Indenté de l'enquêté :
Adresse :……
Téléphone :……

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

BIBLIOGRAPHIE

C. Zambotto et M. Zambotto, Gestion financière, finance d'entreprise, DUNOD, Paris, 1997.

CHEMLA Gilles, La théorie de la finance d'entreprise : où en sommes-nous? Revue Option Finance N° 878 du 10 avril 2006, Centre de recherche sur la gestion (CEREG) UNIVERSITE Paris-Dauphine, 2006, 58p.

COPIN Gilles et PILLARD Remy, L'itinéraire financier du créateur d'entreprise, CLET, Paris, 1990.

COURRENT Jean-Marie et SAMMUT Sylvie, Elaborer son dossier financier de création, Edition DUNOD, 2ème édition.

HERNIAUX Gérard, Organiser la conduite de projet, INSEP Editions, 01 septembre 2005, 144 p.

LEYGUES Michel., La motivation des hommes dans le management, CHOTARD ET ASSOCIES EDITEURS, Paris, 1976, 211 p.

Ministère des Fiances, de l'Economie et du Budget, Plan Comptable Général 2005 (PCG 2005), Antananarivo, 2004, 111p.

RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse, Principe de gestion d'entreprise, Editions CECOR, Antananarivo, 2005, 32 p.

SAMMUT Sylvie, L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité in Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise, Les éditions de l'ADREG, Paris, 2003.

TODY Flavien, Les états financiers du PCG 2005, BCAM éditions, Antananarivo, 2004.

WIRTZ Peter, Comptabilité financière et gouvernement des entreprises : le potentiel des études de cas pour la compréhension des processus, article, Université de Bourgogne - IAE Dijon, 1999.

ENCYCLOPEDIES – DICTIONNAIRES

Encyclopédie Encarta 2005, encyclopédie multimédia, Microsoft 2005.

Le petit Larousse 2007, dictionnaire multimédia, Larousse 2007.

WEBOGRAPHIE

http://roland.ratsimiseta.free.fr/madasite/presentation/html/Site-histoire.htm

http://www.antsinanana.gov.mg/index.php?option=com_content&task=ressources-view&id=14&Itemid=13.

http://images.google.fr/imgres?imgurl=http://www.primature.gov.mg/webimages/R_ATSIMO ANTSINANANA

TABLE DES MATIERES

Pages

REMERCIEMENTS
SOMMAIRE
LISTE DES ABREVIATIONS
LISTE DES FIGURES
LISTE DES TABLEAUX
INTRODUCTION GENERALE ……...……...1

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET... ……3

Section 1. Historique du projet ……..3
1.1. Historique de la langue anglaise à Madagascar… ..…..……..3
1.2. L'origine du projet ……..……..……4

Section 2. Caractéristiques du projet…….....6
2.1. Objectif de la formation ……..……..……6
2.2. Activités du projet ……..……..……9
2.3. Le cadre logique du projet…...…..…..……...……9
2.4. La région d'implantation ……..…..……..……12

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING ……...13

Section 1. Etude de marché ……13
1.1. Analyse de la demande …….……...…….……..13
1.1.1. Caractéristiques de la demande……...……..…14
1.1.2. Estimation de la demande …….……14
1.2. Analyse de l'offre….……...……...……16
1.2.1. Caractéristiques des formations proposées…..……...……..16
1.2.1.1. La formation initiale …….……...…….……..16
1.2.1.2. La formation continue…...……..……17
1.3. Analyse de la concurrence ….…...……18
1.3.1. Evaluation de la part de marché ……..…..……...……18

Section 2. Stratégies et politiques marketing …….....19
2.1. Décisions stratégiques…… ...…...…….……..20
2.1.1. Positionnement ….……...….…….……20
2.1.2. Clientèle cible ……..……...…...……..……21
2.2. Politiques marketing à adopter …….…….…….……22
2.2.1 Politique de produit …….…….…….……22
2.2.2. Politique de prix ……....…….…….……23
2.2.3. Politique de distribution ……..…..…….…….……..24
2.2.4. Politique de communication ……...…….……...……....24

CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION DU PROJET……26

Section 1. Les outils d'évaluation du projet……26
1.1. La valeur actuelle nette……26
1.1.1. Définition……26
1.1.2. formule……27
1.1.3. Interprétation……28

1.2. Le taux de rentabilité interne……28
1.2.1. Définition……28
1.2.2. formule……27
1.2.3. Interprétation……29
1.3. L'indice de profitabilité……29
1.3.1. Définition……29
1.3.2. formule……29
1.3.3. Interprétation……30
1.4. Le Délai de Récupération des Capitaux Investis……30
1.4.1. Définition……30
1.4.2. formule……30
1.4.3. Interprétation……31

Section 2. Les critères d'évaluation du projet……31
2.1. La pertinence……31
2.2. L'efficacité……32
2.3. L'efficience……32
2.4. La durabilité……32
2.5. L'impact du projet……33

DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE I : LES TECHNIQUES D'ENSEIGNEMENT……34

Section 1. Identification des locaux et des matériels……34
1.1. Description des locaux……34
1.2. Le laboratoire de langue……35
1.3. Les salles de classe et de bureau……36

Section 2. Processus de réalisation……37
2.1. Etapes à suivre pour la formation……37
2.2. Les méthodes pédagogiques……39
2.3. Les programmes de formation……40
2.4. Ephémérides de formation……42

Section 3. Estimation de la prestation de service ……44
3.1. Prévision pour la formation initiale……44
3.2. Prévision pour la formation continue……46

CHAPITRE II : ETUDES ORGANISATIONNELLES……....50

Section 1. Structure organisationnelle……50
1.1. Organigramme envisagé……..……..……51
1.2. Organisation du travail……...……52
1.2.1. La Direction……..……..……53
1.2.1.1. Le Directeur……..……...……53
1.2.1.2. Le Secrétaire……..……...……54
1.2.2. Le service formation……..……...…55
1.2.3. Le corps des enseignants……...……56
1.2.4. Le service logistique……...……57
1.2.4.1. Le chef de service logistique……...……...……...…57
1.2.4.2. Le responsable du laboratoire……...……..……...57
1.2.5. Le responsable de la bibliothèque……..……...……58
1.2.6. La sécurité……..……...……59
1.2.7. La femme de ménage…..……..……..……..……59
1.3. Evolution et motivation du personnel..……60
1.3.1. Evolution de l'effectif……..……...……60

Section 2. Politique du personnel……61
2.1. Politique de motivation……..……..……62
2.2. Politique de rémunération……..……..62
2.3. Politique d'amélioration des conditions de travail……..……..…63

Section 3. Processus de constitution de l'établissement……....64
3.1. Démarches administratives…..…...……..……64
3.1.1. Démarche d'accréditation……...……..……..67
3.1.1.1. Demande d'autorisation à la reconnaissance de la candidature…...…67
3.1.1.2. Evaluation en vue de la candidature à l'accréditation……...……...68

TROISIEME PARTIE : ETUDES FINANCIERES ET EVALUATION DU PROJET

CHAPITRE 1 : COUT DES INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET…69

Section 1. Nature et coûts des investissements……69
1.1. Les immobilisations incorporelles……...……69
1.2. Les immobilisations corporelles……...……...…..69
1.3. Fonds de roulement initial……....……..……71

Section 2. Financement du projet……72
2.1. Plan de financement ……...……...……72
2.2. Remboursement de l'emprunt……...……..……..……73

Section 3. Les amortissements……74
3.1. Notion sur l'amortissement……..……...……..……74
3.2. Tableau des amortissements……..……...……..75
3.2.1. Calcul du taux d'amortissement linéaire……...……....75
3.2.2. Tableau d'amortissement des immobilisations……...……..76

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS……78

Section 1. Les comptes de gestion……...78
1.1. Les charges……..……...……..……78
1.1.1. Achats consommés……...……..……79
1.1.2. Services extérieurs et autres services extérieurs…...……..…….....80
1.1.3. Impôts, taxes et versements assimilés……...…….....80
1.1.4. Charges du personnel…….....……..81
1.1.5. Charges financières……...……...…81
1.1.6. Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs…..…….....82
1.2. Les produits…….……...……83

Section 2. Les états financiers prévisionnels……...83
2.1. Les comptes de résultats prévisionnels……...……...……...…84
2.1.1. Comptes de résultats par nature……....……....84
2.1.2. Comptes de résultat par fonction sur cinq ans…..……..……..86
2.2. Les bilans prévisionnels…..…….……...……...……..87
2.2.1. Le bilan d'ouverture de l'exercice……...…….……88
2.2.2. Les bilans sur cinq ans……...…….……...……88
2.3. Les tableaux de flux de trésorerie…….…..……...……..……94

CHAPITRE III : EVALUATIONS DU PROJET……95

Section 1. Evaluation financière du projet……...95
1.1. La valeur actuelle nette (VAN)……....…...……..95
1.2. L'indice de profitabilité (IP)……...…...……..96
1.3. Le taux de rentabilité interne (TRI)……..……...……96
1.4. La durée de récupération des capitaux investis (DRCI)…...……...…....97

Section 2. Analyse des ratios et le seuil de rentabilité……98
2.1. Les ratios de rentabilité globale……..……...…..98
2.2. Les ratios de rentabilité financière……..……..……..99
2.3. Le Seuil de rentabilité…….……...……99

Section 3. Evaluations socio-économiques……100
3.1. Contributions au développement social……...……..……100
3.1.1. Création d'emploi…….……...…..100
3.1.2. Augmentation des revenus……..…….101
3.2. Contributions au développement socio-économique régional et national…..101
3.2.1. Le projet et ses contributions au développement régional……...101
3.2.2. Le projet et ses contributions au développement national……...102

CONCLUSION GENERALE……104
ANNEXES
LISTE DES ANNEXES
BIBLIOGRAPHIE
TABLE DES MATIERES