

## SOMMAIRE

*Page*

***LISTE DES TABLEAUX***

***LSITE DES FIGURES***

***LISTE DES ABREVIATIONS***

***LISTE DES ANNEXES***

***INTRODUCTION GENERALE***

<b>PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET</b> .....	4
<b><u>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU PROJET</u></b> .....	6
Section 1 : Généralité sur le secteur envisagé.....	6
Section 2 : Description du projet.....	9
Section 3 : Identification de l'entreprise.....	12
<b><u>CHAPITRE 2 : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING DU PROJET</u></b> .....	14
Section 1: Le marché.....	14
Section 2 : Les stratégies et politiques marketing.....	32
<b>PARTIE II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE</b> .....	38
<b><u>CHAPITRE 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION</u></b> .....	39
Section 1 : Le processus de production.....	39
Section 2 : Les cursus de période d'évaluation.....	43
Section 3 : Les moyens de réalisation.....	44

<b><u>CHAPITRE 2 : LA CAPACITE DE REALISATION</u></b> .....	49
<b>Section 1 : Répartition des salles</b> .....	49
<b>Section 2 : Capacité prévisionnelle de réception</b> .....	50
<b>Section 3 : Chiffre d'affaires prévisionnel</b> .....	53
<b><u>CHAPITRE 3 : ETUDE ORGANISATIONNELLE</u></b> .....	56
<b>Section 1 :L'organigramme envisagée</b> .....	56
<b>Section 2 : la gestion du personnel</b> .....	60
<b>Section 3 : Chronogramme des activités</b> .....	61
<b>PARTIE III : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET</b> ...	63
<b><u>CHAPITRE 1 : ETUDE FINANCIERE DU PROJET</u></b> .....	65
<b>Section 1 : Evaluation des investissements du projet</b> .....	65
<b>Section 2 comptes de gestion</b> .....	73
<b>Section 3 : Les états financiers prévisionnels</b> .....	79
<b>Section 4 : Détermination des seuils de rentabilité du projet</b> .....	88
<b><u>CHAPITRE 2 : LES EVALUATIONS ET LES IMPACTS DU PROJE</u></b> ....	92
<b>Section 1 : Les évaluations économiques</b> .....	92
<b>Section2 : Les évaluations financières</b> .....	94
<b>Section 3 : Les impacts du projet</b> .....	100
<b>Section 4 : Le cadre logique</b> .....	101
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	104
<b>ANNEXES</b> .....	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>WEBOGRAPHIE</b>	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Nombre d'habitant de la commune Ambohibao Antehiroka.....	13
Tableau n°2 : La demande envisagée sur le site du projet.....	18
Tableau n°3 : Les motivations et freins d'achat.....	19
Tableau n°4 : Capacité d'offre total des CFP et LTP dans la région d'Analamanga (spécialité : hôtellerie et restauration).....	20
Tableau n°5: L'offre envisagée par classe du projet.....	21
Tableau n°6 : Le tableau faisant apparaître les forces et les faiblesses de notre centre par rapport à la concurrence.....	24
Tableau n°7 : Les opportunités et les menaces.....	25
Tableau n°8 : Nombres d'élèves enquêtés.....	27
Tableau n°9 : Nombre de réponses de la question 2.....	27
Tableau n°10 : Nombre de réponses de la question 3.....	28
Tableau n°11 : Nombre de réponses de la question 4.....	28
Tableau n°12 : Nombre de réponses de la question 5.....	28
Tableau n°13 : Nombre de réponses de la question 6.....	28
Tableau n°14 : Nombre de réponses de la question 7.....	29
Tableau n°15 : Nombre de réponses de la question 8.....	29
Tableau n°16: Les prix pratiqués par le centre.....	34
Tableau n°17 : Liste de matières pour chaque filière.....	41
Tableau n°18 : Liste des modules par filière.....	41
Tableau n°19 : Exemples des différents thèmes pour chaque module.....	42
Tableau n°20: Les matériels d'exploitation.....	46
Tableau n°21: Liste des personnels responsables de formation.....	47
Tableau n°22 : La répartition des deux salles de théorie.....	49
Tableau n°23 : L'organisation de la salle des travaux pratiques.....	50
Tableau n°24 : Effectif des apprenants pour les deux premières années.....	51
Tableau n°25 : L'effectif des apprenants durant la 3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> année.....	52
Tableau n°26 : L'effectif des apprenants durant la 5 <sup>ème</sup> et la 6 <sup>ème</sup> année.....	52
Tableau n°27 : Les chiffres d'affaires prévisionnels des formations intensives sur 5 ans.....	53
Tableau n°28 : Les chiffres d'affaires prévisionnels des formations modulaires sur 5 ans.....	54

Tableau n°29 : Les chiffres d'affaires prévisionnels de la location de salle durant 5 ans.....	54
Tableau n°30: Profils des personnels employés.....	58
Tableau n°31 : Les missions de chaque poste.....	59
Tableau n°32: Tarif des salaires.....	60
Tableau n°33: Présentation du chronogramme.....	62
Tableau n°34: Le coût total de construction.....	66
Tableau n°35 : le coût des installations.....	66
Tableau n°36 : Le coût des matériels d'exploitation.....	67
Tableau n°37 : tableau des amortissements.....	69
Tableau n° 38 : Budget de trésorerie de la première année.....	71
Tableau n°39 Le plan de financement.....	72
Tableau n°40: Le mode de remboursement des dettes.....	73
Tableau n°41 : chiffres d'affaires prévisionnelles.....	74
Tableau n°42 : Les charges externes.....	75
Tableau n°43 : Les charges d'exploitation et des fournitures consommables.....	76
Tableau n°44 : Les impôts et taxes.....	76
Tableau n°45 : Les charges de personnel, sociales et patronales.....	77
Tableau n° 46: Les dotations aux amortissements et aux prévisions.....	78
Tableau n°47 : Les charges financières.....	78
Tableau n°48 : Les impôts sur les revenus.....	79
Tableau n° 49 : La présentation du bilan d'ouverture.....	80
Tableau n° 50: Le bilan de clôture de la première année.....	81
Tableau n° 51: Le bilan de clôture de la deuxième année.....	82
Tableau n° 52: Le bilan de clôture de la troisième année.....	83
Tableau n°53: Le bilan de clôture de la quatrième année.....	84
Tableau n°54 : Le bilan de clôture de la cinquième année.....	85
Tableau n°55: Les comptes de résultats par nature.....	86
Tableau n°56: Le flux de trésorerie direct.....	87
Tableau n°57 : Les charges fixes.....	89
Tableau n°58: Les charges variables.....	90
Tableau n°59 : Les seuils de rentabilités.....	90
Tableau n° 60: Les valeurs ajoutées.....	92
Tableau n° 61: Tableau des ratios de rentabilité.....	93
Tableau n°62: Le calcul de la Valeur Actuelle Nette.....	96

Tableau n°63: Calcul du Taux de Rentabilité Interne.....	97
Tableau n°64: La Durée de Récupération des Capitaux Investis.....	99
Tableau n°65 : cadre logique du centre.....	102

## **LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 : Localisation de l'emplacement de la commune Ambohibao Antehiroka.....	14
Figure n°2 : Effectif des établissements du niveau II et III de la région Analamanga.....	16
Figure n°3: Les cinq (05) forces fondamentales.....	23
Figure n°4: L'organigramme envisagé.....	57

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

Amt	Amortissement
Ar	Ariary
AAAM	Atelier d'Art Appliqué Malagasy
AS	Atelier Scolaire
AchatMat	Achat de matériel
BOA	Bank Of Africa
CA	Chiffre d'Affaires
CExterne	Charge externe
CExp°&FC	Charge d'exploitation et fourniture consommable
CEG	Collège d'Enseignement Générale
CF	Charge fixe
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CF&Remb	Charge financière et remboursement
ConstiD	Constitution de dossiers
Constru°	Construction
CPF	Collège Professionnelle Féminin
CPM	Collège Professionnelle Masculin
CT	Court terme
CT-EAT	Collège Technique Ecole des Arts et Technique
CV	Charge Variable
D	Dépense
DAP	Dotation aux Amortissements et Provisions
DEUG	Diplôme d'Etude Universitaire en Gestion
DI	Droit d'inscription
DUES	Diplôme Universitaire d'Etude Supérieure
DRCI	Durée de Récupération des Capitaux Investis
E	Ecolage
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EC	Ecole de Commerce
EG	Enseignement Général
EGC	Ecole du Génie Civil
EPP	Ecole Primaire Publique

FRI	Fonds de Roulement Initiale
FraisT	Frais de transport
FPI	Formation Professionnelle Initiale
FPQ	Formation Professionnelle Qualifiante
FTS	Formation Technique Scientifique
FRI	Fonds de Roulement Initiale
GETFP	Groupement d'Etablissement d'Enseignement Technique et Professionnelle
I	Investissement
I&T	Impôt et taxe
IDH	Indice de Développement Humain
IP	Indice de Profitabilité
IR	Impôt sur les Revenus
LT	Long terme
LTC	Lycée Technique Commerciale
LTI	Lycée Technique Industriel
LTP	Lycée Technique Professionnel
MBA	Marge Brute d'Autofinancement
MBA A	Marge Brute d'Autofinancement Actualisée
MBA C	Marge Brute d'Autofinancement Cumulée
MCV	Marge sur Coût Variable
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
Nb	Nombre
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
PU	Prix Unitaire
R	Recette
RB	Restaurant-Bar
RDJ	Radio Des Jeunes
RNE	Résultat Net d'Exploitation
SAV	Service Après Vente
SR	Seuil de Rentabilité
Solde I	Solde Initiale
Solde F	Solde Finale
Telecom°	Telecommunication
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TP	Travaux Pratiques
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
Vo	Valeur originale
VNC	Valeur Nette Comptable

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe n°1** : Dossier d'ouverture

**Annexe n°2** : Dossier d'agrément

**Annexe n°3** : Dossier d'évaluation

**Annexe n°4** : Questionnaire

# INTRODUCTION GENERALE

Madagascar, fait partie des pays à forte potentialité touristique, de plus, le tourisme reste un des secteurs porteurs de l'économie du pays.

Le constat est que le niveau de la qualité de service dans ce secteur reste bas, malgré les efforts entrepris par les investisseurs, l'Etat, les établissements de formation, ...

Outre cela, mondialement, l'industrie du tourisme alimente le marché du travail et ce secteur est certainement l'un des principaux employeurs dans le pays, deuxième au secteur agricole. Le nombre de poste crée dans le secteur a augmenté en moyenne de plus de 10% par an dont 21998 en 2009 d'emplois directs liés aux hôtels et restaurants et 5301 emplois engendrés par les entreprises de voyage et de prestation touristique (les voyagistes ou tour operator, agence de voyage, les entreprises d'animation touristique,...)<sup>1</sup>

Par contre, à l'exception de quelques hôtels internationaux et de certaines agences réceptives répondant aux normes internationales, le plan directeur du tourisme annonce que ce secteur souffre énormément d'un manque de personnel qualifié, ce qui gêne vraiment le développement intégral du secteur, un mauvais service aura des retombées négatives sur l'image du pays et bien que le nombre de visiteurs ait augmenté tous les ans jusqu'à maintenant. Ce problème étant lié à l'éducation générale des jeunes. Malgré, sans nier les grands efforts du gouvernement dans le domaine de l'éducation dont le premier programme national pour l'amélioration du système éducatif étant en 1989 jusqu'en 1997 et récemment l'éducation pour tous. Madagascar représente encore une évolution massive décroissante par rapport à l'accroissement du niveau d'étude, on compte environ 4.554.000 élèves dans les niveaux I pour l'année scolaire 2009/2010 et environ 875.000 élèves pour le niveau II et 185.000 élèves seulement fréquentent l'enseignement du niveau III, soit en moyenne ces élèves du niveau II ne représente qu'environ 19,21% de ceux du niveau I<sup>2</sup>. Cela est due principalement en raison de la situation économique du pays, car classé 147<sup>ème</sup> sur les 173 pays dans l'index de développement humain (IDH), nombreux sont ceux qui n'ont pas les moyens d'envoyer leurs enfants à l'école et que l'intérêt pour l'éducation est très amoindri par

---

<sup>1</sup> Source : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

<sup>2</sup> Source : Ministère de l'Education Nationale

rapport à l'accès au travail qui est encouragé pour le soutien de la famille. Ce qui fait que le taux de présence est beaucoup plus bas que celui de l'abandon.

La constatation de ces situations, nous a incité à mettre au point le présent projet qui s'intitule : « *projet de création d'un centre de formation professionnelle (CFP) en restauration et hôtellerie sis à Ambohibao* ».

Un CFP est destiné principalement à fournir les qualifications professionnelles et compétences nécessaires répondant aux besoins des emplois potentiels ou prévisibles ainsi que la promotion de l'auto emplois.

Comme les CFP sont les principales sources de personnels employés dans le secteur tourisme, la création de celui-ci est jugée utile pour répondre aux manques de qualification en matière de ressources humaines dans le secteur, car destiné aux élèves à partir du niveau 3<sup>ème</sup>, ce projet tient compte aussi de la situation du système éducatif actuel du pays qui consiste pour la majorité de la population à porter un fort important intérêt à l'initiation jugée trop précoce dans le milieu du travail.

Du point de vue méthodologique, la recherche exige un cadre bien déterminé, c'est-à-dire le terrain d'investigation et les phénomènes à observer. Il s'agit de l'étude monographique du milieu de la filière intéressée ainsi que de l'étude de l'interaction des phénomènes coexistants (l'étude des différentes sortes d'activités, l'étude sur des ressources aboutissant à l'activité jusqu'à la production et les résultats obtenus, et l'étude de l'organisation intérieure ; de la répartition des tâches et la différenciation sociale conséquente). Ces thèmes ont pour but de mettre en relief le processus de transformation et de changement générés par le projet vers le développement.

Pour se faire, outre le stage de 3mois passé auprès du CFP Niveau II Ampefiloha se spécialisant dans l'hôtellerie et de la restauration qui a permis la conception du présent projet en étant bien conscient sur les réalités du milieu, nous avons aussi effectué des entretiens ; des fois à partir de questionnaire avec les personnes nous intéressant telles que: les concurrents, les gens des Ministères ainsi que des différentes institutions, les demandeurs envisagés, etc...

La documentation et la bibliographie prennent leur place dans le cadre théorique de la recherche, nous avons donc consulté des ouvrages généraux, spéciaux et thématiques sur la gestion, l'organisation, les projets et le management de projet etc....

Le présent ouvrage comprend trois parties telles que :

- En première partie comporte à l'identification du projet. Elle engendre la description du projet, ses caractéristiques et ses raisons. L'étude de marché décrit que le marché visé n'est encore saturé outre les stratégies et politiques marketing adoptées.
- La deuxième partie concernera l'étude de la réalisation technique du projet. En premier lieu, elle est basée sur la technique de réalisation qui comporte le processus de réalisation, la procédure de travail au niveau de l'évaluation des apprenants et l'identification des moyens. Secundo, elle permet l'étude de la capacité de réalisation, qui concerne principalement des diverses capacités prévisionnelles du centre. Et enfin, elle présente l'étude organisationnelle telle que les ressources, les fonctions et l'organigramme envisagé.
- La troisième partie élucidera l'étude financière proprement dite. D'une part, elle dégagera tous les coûts des investissements nécessaires, les comptes de gestion, les états financiers prévisionnels ainsi que la détermination du seuil de rentabilité. D'autre part, elle concernera sur l'analyse de la rentabilité et l'étude de la faisabilité, elle comporte les comptes de gestion, le compte de résultat prévisionnel par nature et par fonction. Enfin, elle évoque toutes les traces du bilan et de la trésorerie prévisionnelle. Et pour clore l'étude, nous élaborons les critères d'évolution économique, financière et les impacts du présent projet. Enfin une conclusion générale qui va résumer toute notre démarche.

# Partie I:

« Identification du projet »

Comme notre projet traite de la construction d'un CFP privé, spécialisé dans l'hôtellerie et de la restauration. La première partie, intitulée « identification du projet » va entamer ; en premier lieu, la présentation du projet. Il s'agit de toutes les informations descriptives du projet ; à savoir, les généralités sur l'enseignement technique. Ensuite, le projet lui-même est décrit à partir de sa définition et de la détermination de ses raisons d'être jusqu'à l'identification du projet en tant qu'entreprise malgache.

En second lieu, le choix d'activité est basé sur les faits existants ; que se soit, du point de vue du marché, ou du point de vue de la concurrence. Pour se faire l'étude de marché va aborder la situation de la demande, de la concurrence et de l'offre au niveau de la formation professionnelle. Une étude de marché permettant ainsi aux concepteurs du projet à mettre déjà au point divers stratégies et politiques marketing appropriés l'épanouissement du centre.

De quel projet s'agit il ? Quelles sont ses activités ? Son utilité ? Telles sont les principales questions que va répondre ce premier chapitre tout en exposant les renseignements nécessaires pour la compréhension du projet

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU PROJET**

Pour commencer, afin d'avoir une meilleure précision dans la perception du projet, ce premier chapitre va tout d'abord parler de la généralité de l'Enseignement Technique et de la formation Professionnelle à Madagascar, et puis donner quelques descriptions générales du projet ainsi que de l'entreprise prévue elle-même.

### **Section 1 : Généralité sur le secteur envisagé**

#### **11- Historique de la FTP à Madagascar**

Les formations techniques et professionnelles (FTP) à Madagascar étaient au début appliquées au sein d'ateliers. Il s'agissait tout d'abord de l'Atelier d'Art Appliqué Malagasy d'Andafiavaratra et d'Ampasapito (AAAM) en 1925 et celui de Mahamasina en 1966 dont les élèves de 16 ans ont été sélectionnés par le biais d'un test pour pouvoir accéder aux différentes spécialités telles que sculpture sur bois, tapis de laine, tapis cousu, tissage textile, tressage (vannerie), et travaux d'art appliqué en raphia. Il s'agit aussi de l'Atelier Scolaire (AS) qui était une école officielle du niveau de 7<sup>ème</sup>, créée le 03 Mars 1928.

Puis arrivait les écoles en 1958 avec la création de l'Ecole du Génie Civil (EGC) ainsi que l'Ecole du Commerce (EC) d'Antananarivo. Et la sélection pour ces deux écoles se faisait par voie de concours pour des formations en employés qualifiés, des techniciens ainsi que des cadres pour les services publics ou les entreprises privées.

En même temps, à partir de cette année, s'étendaient les collèges techniques et professionnels qui sont : - le Collège Technique Industriel (CTI) de Madagascar à Antananarivo, créé en 1958 qui formait des cadres, des agents de maîtrise, et des techniciens destinés aux entreprises privés et aux services publics .

- le Collège Professionnel Féminin (CPF), ainsi que le Collège Professionnel Masculin (CPM), créés en 1976, qui recrutaient des élèves en fin de la classe de 7ème

- le Collège Technique -Ecole des Arts et Techniques (CT- EAT) créé en 1976 recrutait des élèves en fin de la classe de 5<sup>ème</sup> pour une formation entre 5 spécialités qui sont : l'industriel, le commercial, l'art et technique, le génie civil, et les métiers d'habillement.

- le Collège Technique Féminin (CTF), créé le 09 Décembre 1978 à Antsiranana qui se spécialisait aux métiers de l'habillement tels que la couture ; la confection et le tailleur. Il recrutait des élèves en fin de la classe de 5<sup>ème</sup>.

La mise en place des lycées techniques au niveau de toutes les ex provinces s'était fait qu'à partir du 5 Avril 1976<sup>1</sup>. Le recrutement des élèves se faisait au niveau fin de la classe 7<sup>ème</sup> pour qu'ils puissent se spécialiser en matière de l'industriel, du génie civil et commercial.

Des innovations apparaissaient dans les années 1980 et 1990 car les TEFISOA I (destiné aux élèves niveau fin de la classe 7<sup>ème</sup>) et TEFISOA II (pour les élèves du niveau de la classe de 3<sup>ème</sup>) voyaient le jour en ces années. Et c'est à partir de l'année 1992 qu'apparaissait un nouveau régime qui consistait à la création et l'organisation des Groupements d'Etablissements d'Enseignements Techniques et Professionnels (GEETP)<sup>2</sup>. Et tout les Ateliers Scolaires ainsi que les Centres de Formation Professionnelle du niveau I (classe de 7<sup>ème</sup>) étaient transformés en Collège de Formation Professionnelle (CFP) tandis que, les collèges techniques, lycées techniques, Centre de formation de niveau II (classe de 3<sup>ème</sup>) en Lycée Technique et Professionnelle<sup>3</sup>.

Les élèves titulaires du BEPC étaient recrutés à l'issu d'un test psychotechnique en 1994 au sein des LTP dont deux types de formations étaient dispensés au niveau de ces derniers qui sont : la Formation Professionnelle Initiale (FPI) et la Formation Technique Scientifique (FTS). A partir de 1995, les LT recrutaient sur concours jumelé au BEPC et les Baccalauréat technique en industrie, génie civil et commercial pouvaient être présentés jusqu'en 1997. Les Formations Professionnelles Qualifiantes (FPQ) instaurées pour répondre aux demandes des apprenants, étaient expérimentées au niveau de 6 établissements pilotes le 15 Février 1995<sup>4</sup> : LTI Alarobia, LTI Ampasapito, LTC Ampefiloha, CFP Mahamasina, CFP Ampasampito et LTP Antsiranana.

---

<sup>1</sup>Décret n° 76-240 du 05 Avril 1976

<sup>2</sup> Arrêté n° 45526-95 du 03 Août 1995

<sup>3</sup>Instruction n° 95-202 du 03 Février 1995 modifiée par l'Instruction n°95-1860 du 02 Novembre 1995

<sup>4</sup> Décret n° 92-430 du 03 Avril 1992

## **12- Les différents types d'établissement d'Enseignement Technique**

Compte tenu des évolutions de la formation technique et professionnelle (FTP) à Madagascar, l'Etat propose actuellement deux (2) catégories d'établissement de FTP qu'il soit public ou privé : le Centre de Formation Professionnelle (CFP) qui correspond à notre projet et le Lycée Technique Projet (LTP)<sup>1</sup>

### **121- Le Centre de Formation Professionnelle**

Un CFP offre deux types de formations, qui sont principalement :

- La Formation Professionnelle Qualifiante (FPQ), qui est composée premièrement d'une formation nommée « perfectionnement professionnel » qui est de courte durée, à objectif précis et qui consiste à donner le complément de compétence aux salariés afin que ces derniers puissent s'adapter aux évolutions technologiques et aux conditions de travail. Deuxièmement, de l'insertion et réinsertion professionnelle consistant à apporter aux demandeurs d'emploi le complément de compétences qui leur manquent pour répondre aux besoins des entreprises offrant des emplois et à soutenir des actions de formation professionnelle et de gestion au bénéfice des candidats à un emploi salarié ou à l'auto emploi. Et troisièmement de la reconversion qui a pour objet de permettre à des travailleurs salariés ou non salariés, d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente.
  
- La Formation Professionnelle Initiale (FPI), formée en premier lieu de la formation d'ouvrier spécialisé qui consiste à offrir aux apprenants les capacités qui sont des connaissances théoriques et compétences pratiques nécessaires à l'exécution d'un ensemble de tâches spécifiques sous le contrôle d'un agent d'un agent de niveau supérieur. Et en second lieu, de la formation d'ouvrier professionnel permettant à un ouvrier d'être capable d'occuper un emploi exigeant une connaissance générale du métier et des connaissances techniques et pratiques appropriées, et d'organiser son travail dans le domaine de ses compétences.

---

<sup>1</sup>Source : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

## **122- Le Lycée Technique Professionnel (LTP)**

Qui est habilité à effectuer les formations telles que :

- La FPQ dont les différentes descriptions ont été déjà citées ci-dessus
- Et la FPI, formée par la formation d'employé qualifié permettant à un employé d'exécuter des travaux et des tâches sur les quels il est appelé à prendre des initiatives et des responsabilités, et de la formation de technicien ou agent de maîtrise offrant à l'apprenant les capacités d'assurer la responsabilité de production dans une section distincte, de contrôle et de coordonner des travaux conçus à un niveau supérieur pour les travailleurs de profession similaire, et l'apprenant participe lui-même à l'exécution du travail de groupe.

## **Section 2 : Description du projet**

### **21- Définition du projet**

Il s'agit de la création dans la commune d'Ambohibao un CFP spécialisé principalement en matière d'hôtellerie et de restauration correspondant aux critères définis par l'article sept (7) du décret n°2001-237 qui prévoit une formation d'« insertion et de réinsertion Professionnelle » consistant à « apporter aux demandeurs d'emploi le complément de compétences qui leur manquent pour répondre aux besoins des entreprises offrant des emplois » et de « soutenir des actions de formation professionnelle et de gestion au bénéfice des candidats à un emploi salarié ou à l'auto emploi », destiné aux personnes du niveau 3<sup>ème</sup>, les principales filières proposées étant : la pâtisserie, la cuisine, le restaurant bar, et l'hébergement.

### **22- Justification du projet**

La création d'un CFP est vraiment utile, car d'une part, outre les formations essentielles qui seront offertes à nos apprenants dans notre centre, pour garantir la bonne qualité de service recherchée dans l'industrie du tourisme; le secteur hospitalité (hôtel et restaurant) exige à ses employés de répondre à certains des critères suivants : «attitudes

agréable avec une certaine ouverture d'esprit, aptitude aux langues, bonne condition physique, apparence soignée, compétences humaines, compétences multiculturelles, bonne arithmétique mentale, aptitude à travailler à la limite de ses possibilités, grande flexibilité, et la connaissance de la ville et de la région<sup>1</sup>. Et c'est pour répondre au mieux à ces critères de base que nous concepteurs du présent projet déjà conscients de l'existence de l'INTH<sup>2</sup> destiné aux personnes du niveau terminale, avons décidé de destiner notre centre à ceux du niveau de 3<sup>ème</sup>, car nous jugeons que ces derniers sont déjà aptes à répondre aux minimum à ces critères de bases. D'autre part, les principales filières étant : **la pâtisserie** destinée surtout à la promotion de l'auto création d'emploi mais pouvant travailler dans des établissements de restauration disposant de la pâtisserie, **la cuisine** : destiné sous au chef cuisinier, cuisinier, préparateur de nourriture, communal ; **le restaurant bar** : pour serveur de restaurant, agent de service de restauration, serveur de débit de boisson (chef barman, barman, garçon de café, garçon limonadier ... et **l'hébergement**, :pour gouvernante, valet et femme de chambre, équipier, lingère....sont définis par le plan directeur du tourisme comme des postes du niveau d'emploi de personnel technique dont l'effectif est le plus important par rapport aux autres niveaux ( au moins 2 fois du nombre de leur supérieur directe)

## **23 Les buts, les objectifs et les intérêts du projet**

L'entreprise est un système ouvert, finalisé et régulé qui a ses buts précis, ces objectifs propres et enfin ses intérêts.

### **231 Les buts du projet**

Nous pourrions définir les buts comme des intensions qui entraînent l'action. Les aspirations fondamentales sur un horizon temporel généralement non borné précisément. Ils ne sont jamais véritablement atteint mais à poursuivre de nouveau.

Comme toute entreprise, face à sa raison d'être, notre centre a aussi pour but de maximiser ses profits d'ici 05 ans. Mais nous avons concentré sur le positionnement externe du CFP, alors

---

<sup>1</sup>Source : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

<sup>2</sup> L'INTH est une organisation établie en 1991 qui a pour objectif de former des professionnels dans l'industrie du tourisme

nous envisageons de diversifier notre centre dans tous les districts de la région Analamanga, d'ici 10 ans, grâce à 'étude de marché qui nous avons déjà effectué.

### **232 Objectifs du centre**

Plus souvent, quand on parle des objectifs, on pense premièrement aux résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée. Mais généralement, une entreprise ne doit pas poursuivre des objectifs. C'est plutôt des vecteurs d'objectifs hiérarchisés dont les contenus et l'étendu sont évidemment variables. Nous avons donc comme objectifs :

#### **-du point de vue financière :**

Dégager une marge à fin d'assurer la réglementation des différentes charges durant l'année, et de maintenir au maximum l'effectif des apprenants pour atteindre un chiffre d'affaires très élevé dans cinq (05) ans.

#### **-du point de vue technique :**

Nous concentrons uniquement sur l'efficacité, la productivité et la performance de notre activité. Ce qui nous permet d'améliorer notre image au niveau de l'Enseignement Technique, et que les sortants de notre CFP seront les plus compétitifs au niveau du marché du travail.

#### **- du point de vue sociale et humaine :**

En tant que groupe humain, nous prendrons en compte les compétences de nos personnels, en les donnant des formations et motivations nécessaires. Les formateurs en particuliers devront être qualifiés sur les techniques pédagogiques avancés, spécifiques et efficaces.

### **233 Intérêts du centre**

L'existence de notre centre rehausse la qualification professionnelle en matière d'hospitalité dans la région d'Analamanga. C'est un moyen pour éloigner l'étalage de professionnalisme dans le milieu du tourisme au moyen du système de formation bien organisé par le centre. Nos principaux intérêts sont donc posés sur les avantages portés par

notre centre dans la Commune d'Ambohibao si on ne parle que des impôts payés par le CFP. Nous nous intéressons également au développement du secteur tourisme de la région d'Analamanga, ainsi qu'à la renforcement de la compétitivité professionnelle des jeunes d'Ambohibao, pour que les établissements d'hébergement et de restauration n'aient pas recours aux jeunes étrangers à fin d'améliorer l'image de notre établissement par rapport aux autres CFP existants.

### **Section 3 : Identification de l'entreprise**

#### **31- Présentation de l'entreprise**

Vu le Journal officiel n° 2939, du 08 novembre 2004, portant la loi n° 2001-026 du 03 septembre 2004 qui était basé sur le contrat de société et la société civile dont :

- toute société dont le siège à Madagascar est soumise aux dispositions de la loi malgache. Ils doivent être établis par écrit.

- les statuts déterminent la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société, les modalités de son financement et les apports de chaque associé.

Nous choisissons donc un statut à notre centre comme Société A Responsabilité Limitée (SARL). Pour ce faire, la fiche signalétique du projet sera alors :

Dénomination	: CFP de TANA
Formes juridiques	: SARL
Numéro d'Identification fiscale (NIF)	: (à voir)
Numéro statistique	: (à voir)
Capital social	: 28 000 000 Ariary
Nombre de personnels employés	: vingt un (21)
Adresse	: Ambohibao Antehiroka
e- mail	: cfpdetana@yahoo.fr

La loi n° 2003-036 du Journal Officiel de Madagascar, apparu le 30 janvier 2004 limite alors le capital de la société Anonyme à Responsabilité limitée, au moins Ar 10 000 000.

### **32 Choix de zone d'implantation**

Le présent projet va être localisé dans la Région Analamanga, Commune Ambohibao Antehiroka. Le choix du lieu répond à de double objectifs : d'une part la proximité d'un aéroport international d'Ivato qui est la première porte de notre pays vers l'étranger contrairement aux autres aéroports internationaux localisés dans les provinces qui se sont spécialisés à des destinations ciblées, ainsi que la proximité du centre de conférence internationale à Ivato; ce qui fait que cette district de la capitale regorge assez de centre de loisirs et d'établissements hôteliers et de restauration destinés principalement à notre type de formation. Car 2<sup>ème</sup> après le centre ville, elle compte plus de trente (30)<sup>1</sup> de ces établissements touristiques toute catégorie confondue. D'autre part, il n'existe guère encore d'établissement d'enseignement technique spécialisé dans l'hôtellerie et la restauration dans la commune d'Ambohibao, ce qui est considéré comme un avantage en matière de concurrence

### **33 Monographie de la commune Ambohibao Antehiroka**

#### **a) Identification de la commune**

La commune Ambohibao Antehiroka se situe dans le district Ambohidratrimo de la région Analamanga. Se trouvant entre Ivato et Antananarivo centre sur une distance de huit (8) km, avec comme commune limitrophe celle de Talatamaty. Elle s'étend sur plus de vingt (20) km<sup>2</sup> et compte neuf (9) fokontany<sup>2</sup>. Elle dispose d'un lac dénommé Farihin-dranoro dont l'histoire a retenu.

#### **b) Démographie**

Le nombre de la population suivant leur tranche d'âge est présenté par le tableau ci après :

**Tableau n°1 : Nombre d'habitant de la commune Ambohibao Antehiroka**

<b>Moins de 15 ans</b>	<b>15 à 20 ans</b>	<b>20 à 40 ans</b>	<b>40 ans et plus</b>	<b>TOTAL</b>
11 194	4 574	20 605	20 917	<b>57 717</b>

Source : La commune Antehiroka

La population de la commune s'élève actuellement à 57 717 personnes pour les neuf fokontany.

<sup>1</sup> Source : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

<sup>2</sup> Source : commune Ambohibao Antehiroka

### c) Education

Comptant : six (6) écoles primaires publics (EPP) et vingt deux (22) écoles préscolaires et primaires privés ; un (1) collège d'enseignement secondaire(CEG) et six (6) collèges privés ; puis cinq (5) lycées privés. Le taux de scolarisation moyenne des neuf (9) fokontany est de 81,27%<sup>1</sup>.

**Figure n°1 : Localisation de l'emplacement de la commune Ambohibao Antehiroka**



Source : FTM

Pour clore ce chapitre, nous avons vu que le « CFP de TANA » a été surtout conçu dans le cadre de l'insertion et de réinsertion professionnelle prévu par le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel (METFP) en matière d'hôtellerie et de restauration destiné aux personnes niveau 3<sup>ème</sup> dans la commune Ambohibao Antehiroka, en raison de ses diverses potentialités. Tout en visant des objectifs à long terme, que ce soit en terme de chiffre d'affaires ou de la qualité de la prestation offerte.

<sup>1</sup> Source : Commune Ambohibao Antehiroka

Le choix d'activité sera basé sur les faits existants du point de vue du marché, de la concurrence ; et d'ailleurs ce qui amène les concepteurs du projet à mettre déjà au point divers stratégies et politiques marketing. Cela fera l'objet du chapitre suivant, s'intitulant l'étude de marché et aspect marketing du projet.

## **CHAPITRE 2 : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING DU PROJET**

C'est dans ce second chapitre que nous allons analyser, interpréter et affronter de façon objective le marché existant. Nous élaborons cette étude de marché pour équilibrer le rapport entre l'offre et de la demande et que nous essayons de fixer un prix relatif au coût total de prestation envisagé, y compris les fournitures consommables. Mais tout cela, il faut prendre en considération du pouvoir d'achat de la population dans le lieu d'implantation du projet pour que le frais de la formation soit toujours à la portée des apprenants.

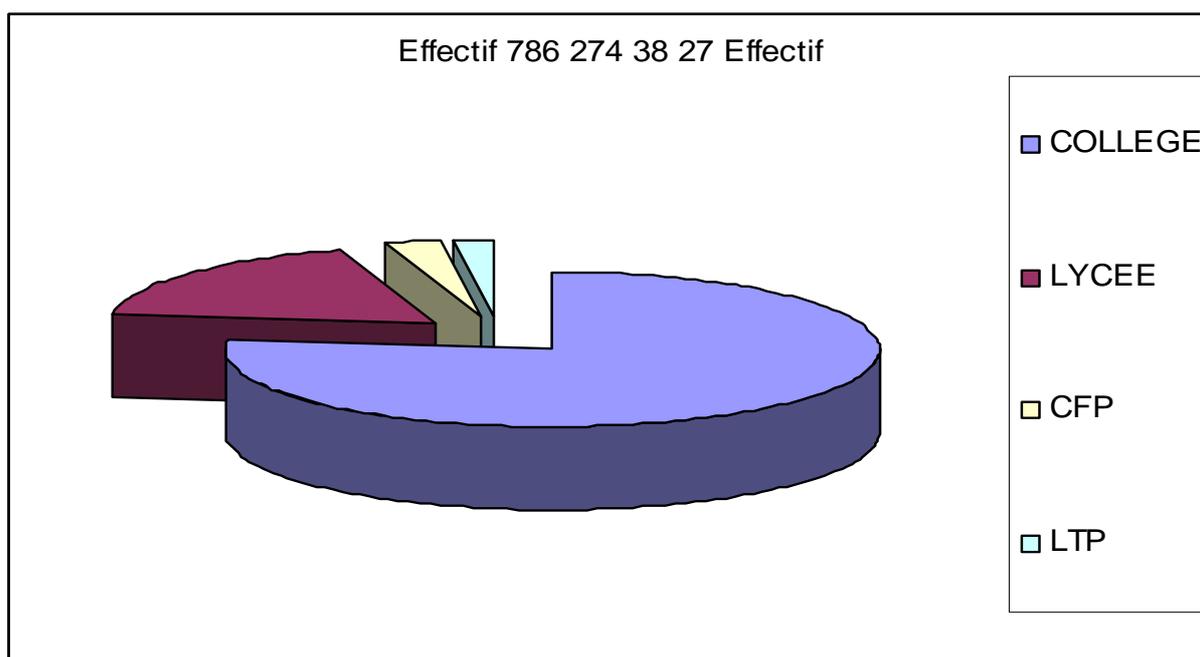
### **Section 1: Le marché**

Cette section élucidera la vue générale sur le marché de prestation, l'analyse de la demande et de l'offre ainsi que de la clientèle cible.

#### **11 Situation du marché du secteur envisagé**

Le marché de la vente de prestation de formation professionnelle offre tout d'abord à ceux qui veulent arrêter leurs études, la possibilité d'apprendre un métier qui les préparera au travail. Donc, outre ceux qui ont quasiment terminé leurs études (après les études universitaires), nous avons pris comme indicateur permettant d'avoir un aperçu général du marché de l'enseignement technique et professionnel (ETP), le nombre des établissements CFP et LTP publics et privés par rapport au nombre d'établissements d'Enseignement Général de la région Analamanga, vu que notre projet se situe principalement dans cette région, et cela pour l'année scolaire 2008/2009, qui est représenté par la figure suivante:

**Figure n°2 : Effectif des établissements du niveau II et III de la région Analamanga**



Source : Ministère de l'Education National

Etablissement	COLLEGE	LYCEE	CFP	LTP
Effectif	2660	620	101	65

D'après cette figure en matière d'éducation, par rapport à l'EG, le marché de l'ETP n'est pas encore saturé ce qui nous permet de supposer de s'y introduire pas trop difficilement.

Vue cette situation, nous élaborons cette étude de marché dans tout le district d'Ambohidratrimo pour équilibrer le rapport entre l'offre et de la demande et que nous essayons de fixer un prix relatif au coût total de prestation envisagé, y compris les fournitures consommables. Mais tout cela, il faut prendre en considération du pouvoir d'achat de la population dans le lieu d'implantation du projet pour que le frais de formation soit toujours à la portée des apprenants.

## **12 Analyse de la demande**

L'analyse de la demande est divisée en trois (03) sous sections : les caractéristiques de la demande globale, la demande estimative sur le centre, et la détermination des motivations d'achat et freins des demandeurs.

### **121 Situation de la demande globale**

Sur le marché, le nombre de demandeurs détermine le volume du marché. La demande globale est basée sur le pouvoir d'achat des demandeurs, consommateurs, lesquels correspondent à la vente de prestation. La demande est une fonction décroissante en fonction du prix. Si le prix augmente, le nombre de demandeurs diminue. Parfois, le nombre de demandeurs dépendra étroitement de la qualité des prestations à rendre envers la clientèle.

### **122 La demande estimative sur le centre**

Puisque nos clients seront principalement formés par des personnes résidant aux environs du lieu d'implantation du centre, et désirant entrer dans le domaine du travail, plus précisément dans le milieu de l'hospitalité, et cela à partir du niveau 3<sup>ème</sup> pour répondre au mieux à la qualification professionnelle exigée par le métier (telles : l'aptitude aux langues, bonne arithmétique mentale, connaissance de la ville, etc....) c'est-à-dire des jeunes sortant des collèges ou des lycées qui veulent travailler, ainsi que des personnes préférant se perfectionner en la matière qui peuvent être déjà dans le milieu du travail ou ce qui veulent promouvoir une autocréation d'emploi. Nous avons effectué une enquête auprès des élèves des CEG publics et collèges privés du district d'Ambohidratrimo, et de la population de la commune d'Ambohibao afin de déterminer le nombre de demandeurs potentiels du projet. Le tableau récapitulatif de la demande envisagée sur le centre est présenté par le tableau suivant.

**Tableau n°2 : La demande envisagée sur le site du projet**

Rubrique	Nombres de personnes
CEG publics	2400
Collèges privés	1139
Autres (personnes travaillant déjà dans le tourisme ou dans d'autre domaine,...)	3729
<b>TOTAL</b>	<b>7 268</b>

Source : étude réalisée par l'étudiante

D'après ce tableau, nous espérons encore que le nombre de demandeurs sur le site du projet sera à la portée de notre centre.

### **123 Motivations d'achat et freins**

Les motivations d'achat sont définies comme étant les différentes raisons qui pousseraient une personne à acheter un produit, et contrairement à cela les freins sont celles qui les empêchent ou retardent la décision d'achat. Après identification des clients potentiels des formations proposées, nous allons suivre ces différentes raisons

**Tableau n°3 : Les motivations et freins d'achat**

Les motivations	Les freins
<ul style="list-style-type: none"><li>-la qualité de la formation (les spécialités proposées) qui correspond très bien aux métiers existants</li><li>-la durée de chaque type de formation (de 3 mois ou 3 semaines) qui est plutôt adaptée aux disponibilités de presque tout nos types de clients potentiels</li><li>-le produit qui inclut une possibilité de recrutement au niveau des entreprises pour les majeurs après évaluations</li><li>-le prix pratiqué (qui après considération de ceux des concurrents ainsi que du pouvoir d'achat de la population du lieu d'implantation du projet) qui est jugé plutôt abordable</li><li>-etc...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-la confiance que porte les gens vis-à-vis à notre centre par rapport à notre expérience vu qu'il s'agit encore d'un nouvel entrant dans le marché</li><li>-la durée même de la formation qui peut être jugée assez courte pour ceux qui cherchent des formations plus approfondies (à partir de deux à trois ans)</li></ul>

Source : études effectuées par l'Etudiante

Ils peuvent en exister d'autres raisons qu'elles soient des motivations ou freins d'achat à part ceux qui ont été énumérés dans ce tableau qui nous ont échappées, mais la mise au point du présent projet a été effectuée après la constatation et les évaluations de ces deux cas.

### **13 Analyse de l'offre**

Cette section envisagera la situation de l'offre globale et l'offre envisagée sur le lieu d'implantation du projet.

### 131 La situation de l'offre globale

Sur le marché, l'offre globale est caractérisée par la capacité de réception de prestation à offrir. L'offre est donc représentée par le nombre des établissements existants répondant aux besoins des demandeurs, et ainsi le nombre des apprenants à former est déterminé par la capacité ou le gabarit de la salle de classe d'un établissement. En général, si le prix appliqué pour la prestation augmente, le nombre d'offreurs augmente aussi parce que tous les opérateurs sont parfois concentrés sur ce marché. Actuellement, dans la région d'Analamanga, selon les informations provenant du MEFTP, on compte quatorze (14) CFP et LTP privés agréés et un seul CFP public qui se sont spécialisés dans le milieu du Tourisme. Et d'après les enquêtes effectués auprès de ce CFP public et deux (02) autres CFP privés pris au hasard qui sont : « le CFP Aina Faravohitra et le CFP Filles de Marie Auxiliatrice Ivato ». Nous avons compté une offre de sept (07) classes pouvant contenir soixante (60) apprenants par classe pour le CFP public et en moyenne 3classes avec une capacité de réception de quarante (40) apprenants par classe pour ceux des privés. Ci après donc un tableau représentant l'offre total actuel des CFP et LTP se spécialisant dans le milieu du tourisme de la région Analamanga.

**Tableau n°4 : Capacité d'offre total des CFP et LTP dans la région d'Analamanga (spécialité : hôtellerie et restauration)**

Etablissements	Capacité d'offre
Public	420
Privés	1680
<b>TOTAL</b>	<b>2100</b>

Source : étude effectuée par l'étudiante

D'après ce tableau, actuellement ces CFP et LTP déjà existants offrent des formations destinées au total pour 2100 apprenants.

### 132 La capacité d'offre envisagée

La commune d'Ambohibao Antehiroka est avantageuse pour la construction de ce projet due à sa superficie prépondérante ; large et facile à la réalisation. En plus, ce site représente assez de personnes qui requièrent l'existence de notre centre dû à l'absence d'établissement de formation professionnelle spécialisé dans l'hospitalité destiné aux divers établissements d'hébergement et de restauration dont regorge la commune et ses environs. Sinon, ces personnes vont se déplacer pour satisfaire ce besoin en matière de formation professionnelle.

Ainsi, nous voudrions que la capacité de notre offre soit basée sur l'emploi du temps occupé par le centre et sur la capacité des salles de classe, qui sont respectivement :

- de deux (2) salles de 12m x 6m
- et d'une grande salle de TP de 12m x 10m.

Le tableau ci-dessous nous montre la capacité d'offre de notre établissement.

**Tableau n°5: L'offre envisagée par classe du projet**

Rubrique	Capacité de réception minimum par classe	Capacité de réception maximum par classe	Capacité optimale de réception par classe
Hébergement	43	60	56
Restaurant-bar	35	57	54
Cuisine/intensive	45	55	50
Pâtisserie/intensive	47	55	52
Cuisine/modulaire	42	52	50
Pâtisserie/modulaire	42	50	50
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>329</b>	<b>312</b>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

Nous élaborons que notre centre a une capacité d'offre de 30 h / semaines pour environ 329 apprenants. Comme il existe deux (2) types de formation : modulaire et intensive,

- le premier débutera de 9h à 11h et de 14h à 16h
- et les cours intensifs de 8h à 11h et de 14h jusqu'à 17h.

En moyenne, on comptera jusqu'à cinquante deux (52) apprenants par classe auquel, nous les concepteurs supposons une augmentation, du moins une certaine stabilité au fil du temps. Sur ce point, nous éluciderons que nous aurons une forte et large de capacité d'offre.

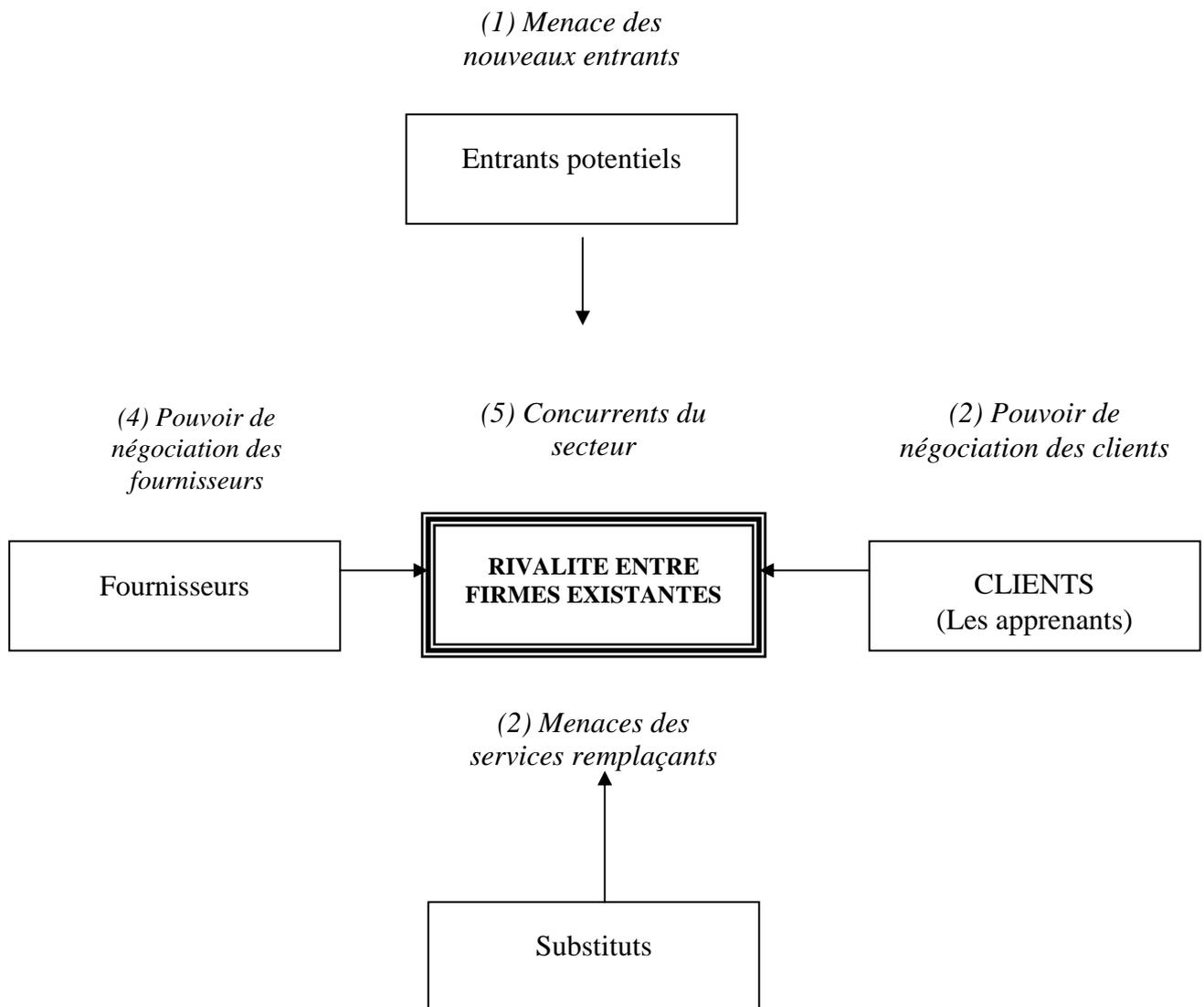
## **14 Analyse de la concurrence**

L'analyse de la concurrence est centrée sur l'étude des rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients. Face à cette concurrence, nous devons donc procéder à l'analyse structurelle de notre environnement où dominant cinq (05) forces fondamentales qui déterminent l'état de la concurrence et qui auront des effets sur les secteurs où notre centre évolue.

### **141-Le schéma figurant les cinq (05) forces fondamentales du marché**

Voici le schéma figurant les cinq (05) forces fondamentales :

**Figure n° 3: Les cinq (05) forces fondamentales**



Source : [www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter](http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter).

C'est à partir de ce schéma que nous allons donc déduire l'étude FFOM, en premier lieu les forces et les faiblesses de notre centre par rapport à ses concurrents directs et indirects, et en deuxième lieu les opportunités et menaces que représente l'environnement pour notre entreprise.

## 142 Etude FFOM

**Tableau n°6 : Le tableau faisant apparaître les forces et les faiblesses de notre centre par rapport à la concurrence**

	FORCES	FAIBLESSES
D I R E C T E	<p>-La qualité de notre formation qui a été conçue pour répondre parfaitement aux métiers les mieux fréquents sur le milieu de l'hospitalité.</p> <p>-Notre centre est encore le seul sur sa spécialité dans la commune donc, nous avons beaucoup de chances à attirer le maximum de client.</p> <p>-La conformité de nos moyens d'apprentissage (pédagogiques et matériels) permettant aux apprenants de s'adapter aux réalités professionnelles.</p> <p>-La possibilité aux apprenants d'être recrutés dans des entreprises (à partir des évaluations) en raison de notre partenariat avec quelques établissements d'hospitalité.</p> <p>-Le lieu de formation qui est agréable.</p> <p>- Les frais de formation plutôt abordable</p>	<p>-Le centre n'a pas encore sa notoriété par rapports à ses concurrents.</p> <p>- l'existence de frais de formation par rapport au CFP public qui est presque gratuit.</p>
I N D I R E C T E	<p>-Le secteur tourisme est le plus générateur d'emplois après l'agriculture ce qui entraîne une demande en formation professionnelle équivalente.</p> <p>- Notre formation peut être suivie même par des personnes exerçant des activités bien différentes (exemple les mères de famille désirant tout simplement se perfectionner en matière de cuisine,...)</p> <p>- La mentalité des malgaches jugés comme personnes accueillantes portant un certain intérêt pour le tourisme</p>	<p>-L'évolution de la technologie qui fait que les jeunes sont plus intéressés par des formations en matière de la TIC.</p> <p>-D'autres personnes préfèrent continuer ses études en enseignement général jusqu'au baccalauréat et parfois plus.</p>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

### **a) La concurrence directe**

La concurrence directe est formée principalement par ces différents établissements spécialisés dans le domaine de l'hospitalité situant dans la région d'Analamanga déjà cités ultérieurement comme étant des offreurs actuels et le CFP niveau II Ampefiloha qui est un établissement public.

### **b) La concurrence indirecte**

Cette dernière est composée des autres établissements d'enseignement technique de la commune et de ses alentours, mais qui se spécialisent à d'autres filières comme la Gestion, l'Informatique, etc... Et les établissements d'enseignement général existant dans la commune.

### **Tableau n°7 : Les opportunités et les menaces**

Opportunités	Menaces
-L'emplacement du centre est dans un localité adéquate, accessible et connu -peu de concurrents	-Inflation fréquente des matériels et augmentation des prix des matériaux -Instabilité politique qui entraîne l'interruption des formations due aux grèves et autres manifestations

Source personnelle

## **15 Etude de marché**

Cette étude consiste à déterminer nos clients cibles et ainsi en déduire la part de marché de l'entreprise au niveau de la région d'Analamanga.

## **151 Client cible**

Il s'agit des personnes correspondant et répondant à notre offre, donc les plus susceptibles de consommer notre produit. Ces clients cibles dont le volume sera déterminé à partir d'enquête, que nous les concepteurs du présent projet avons effectué.

### **a)Enquête**

Une enquête d'une durée de 2 mois a été réalisée auprès des personnes que nous avons jugées susceptibles d'être nos futurs clients. Il s'agit principalement :

-des collégiens de la classe de 3<sup>ème</sup> des CEG publics et collèges privés des différentes communes du CISCO Ambohidratrimo, car il ne faut pas oublier que l'objectif du projet étant de former professionnellement la majorité des jeunes niveaux 3<sup>ème</sup> ne pouvant continuer ses études afin qu'ils puissent trouver facilement du travail et ainsi améliorer la qualité professionnelle du milieu Tourisme

-des personnes rencontrées aux alentours du site d'implantation dont la moyenne d'âge étant 15 à 40 ans, cela dans le cadre d'insertion et de réinsertion professionnelle

Pour la réalisation de l'enquête proprement dite. Le choix de l'échantillon a été comme suit :

Dans ce CISCO, on compte 105 collèges privés dispersés dans 13 communes et 21 collèges publics dans toutes les communes, comptant au total 9043 élèves de la classe de 3<sup>ème</sup>.

Pour des diverses raisons de rationalité, nous avons choisi un (1) établissement sur sept (7) et 27 autres personnes au hasard comme étant des échantillons représentatifs. Ci-après un tableau récapitulatif de ces établissements échantillon :

**Tableau n°8 : Nombres d'élèves enquêtés**

<b>Rubrique</b>	<b>Nombre total des élèves</b>	<b>Nombre d'élèves enquêtés</b>
CEG Avaratsena	42	39
CEG Mahereza	28	25
CEG Antanety Sud	76	70
<b>TOTAL CEG PUBLIC</b>	<b>146</b>	<b>134</b>
Collège les Bambinos, Talatamaty	68	68
Collège St Joseph, Antanetibe	21	21
<b>TOTAL PRIVE</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>223</b>

Source : étude effectuée par l'étudiante

Pour des raisons d'absence, seul 134 sur les 146 élèves des collèges publics ont pu être enquêtés, ce qui fait qu'au total nous avons enquêté 223 élèves.

Pour se faire, nous avons établi une fiche d'enquête qui se trouve en annexe n°04 du présent ouvrage contenant huit (8) questions

### **b) Dépouillement**

Après descente sur terrain, ci après les réponses obtenues :

-Pour la question 1, nous avons compté : quatre vingt (89) élèves des collèges privés, 134 élèves des CEG, sept (7) personnes travaillants déjà dans le tourisme, vingt (20) autres personnes travaillant dans d'autres domaines. Soit, un total de 250 personnes enquêtées.

**Tableau n° 9 : nombre de réponses de la question 2**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
CEG	102	32
PRIVE	25	64

**Tableau n°10 : nombre de réponses de la question 3**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Tourisme</b>	<b>Commerce et gestion</b>	<b>Coupe et couture</b>	<b>Mécanique</b>	<b>autre</b>
CEG	82	8	7	4	1
PRIVE	20	3	0	0	0
AUTRE	4	6	5	4	1

Parmi ceux qui ont choisi le Tourisme, on a les réponses suivantes :

**Tableau n°11 : nombre de réponses de la question 4**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
CEG	0	82
PRIVE	0	23
AUTRE	1	3
Travailleurs dans le Tourisme	5	2

**Tableau n°12 : nombre de réponses de la question 5**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Ne sait pas encore</b>
CEG	81	0	1
PRIVE	20	0	3
AUTRE	3	0	0
Travailleur dans le tourisme	1	0	1

**Tableau n°13 : nombre de réponses de la question 6**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Moins d'1mois</b>	<b>Entre 1 à 5 mois</b>	<b>Plus de 5 mois</b>
CEG	0	81	0
PRIVE	0	20	0
AUTRE	0	3	0
Travailleur T	0	1	0

**Tableau n°14 : nombre de réponses de la question 7**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Financière</b>	<b>Pas de CFP</b>	<b>Temps</b>	<b>Autre</b>
CEG	53	0	28	0
PRIVE	13	0	7	0
AUTRE	3	0	0	0
Travailleur T	0	0	1	0

**Tableau n°15 : nombre de réponses de la question 8**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Inférieur ou égale à Ar 35000</b>	<b>Supérieur à Ar 35000</b>
CEG	81	0
PRIVE	20	0
AUTRE	3	0
Travailleur T	1	0

**c) Résultat**

Après dépouillement des réponses, nous avons constaté les résultats suivants :

**-Question 1**, on a compté : 134 élèves des CEG, huit (8) des collèges privés âgés moins de 25 ans et vingt sept (27) personnes entre 20 à 40 ans dont (sept travaillant dans le tourisme, vingt travaillant dans d'autres domaines)

**-Question 2**, à cette question 76,11% des élèves des CEG ; 28,08% des collèges privés et 100% les autres personnes ont eu des réponses favorables à notre centre en répondant OUI

**-Question 3**, nous avons constaté que parmi les personnes désirant travailler ; 80,39% sont des élèves des CEG ; 80% des collèges privé et 20% sont les autres personnes s'intéressant aux métiers du Tourisme

**-Question 4**, parmi ces personnes désirant travailler dans le milieu du tourisme, 100% sont les élèves des CEG ; 100% ceux des privés et 75% des autres personnes n'ont pas les compétences requises (en terme de certification, diplôme,...) pour le métier ; ainsi que 28,57% des personnes travaillant déjà dans le domaine.

**-Question 5** ; 98,7% sont les élèves des CEG ; 87% ceux des privés ; 100% les autres personnes et 50% des personnes travaillant dans les tourisms qui n'ont pas les compétences professionnelles requises ont donné des réponses favorables à notre centre en répondant OUI

**-Question 6**, vu que nos deux types de formation durent chacun 1 et 3 mois ; 100% sont les élèves des CEG ; 100% ceux des privés ; 100% les autres personnes ; et aussi 100% les travailleurs dans le tourisme, ayant pensé à suivre des formations professionnelles en tourisme ont donné des réponses convenant à notre projet.

**-Question 7**, cette question nous a permis de définir les principaux motivations ou freins de nos clients potentiels concernant leurs décisions d'achat.

Après avoir donné des réponses nous convenant à la question n°6 ; 65,43% sont les élèves des CEG qui estiment que le prix de la prestation est très importante sur leurs décisions d'achat, et cela contre 34,56% de réponses pour des raisons de disponibilité. C'est aussi le cas pour :

- les élèves des collèges privés, car 65% ont choisi le prix comme étant le plus important et le reste, soit 45% pour des raisons de temps.
- les autres personnes, qui sont 100% à choisir la raison financière
- les travailleurs dans le tourisme, qui sont de 100% à choisir la raison du temps

**-Question 8**, 100% sont les enquêtés ayant précédemment donné des réponses favorables à notre centre qui ont répondu cette question pour un prix inférieur ou égale à Ar 35 000, une réponse qui correspond très bien à nos tarifs sont définis après évaluation des coûts de revient.

Pour conclure, quatre vingt un (81) sur 134 élèves des CEG ont donné des réponses correspondant parfaitement à notre projet soit 60,45%, qui donne une totale de 2400 sur les

3971 élèves. Vingt (20) sur quatre vingt neuf (89) élèves des collèges privés correspondent à notre centre avec un taux de 22,47% soit au total 1139 sur 5072 élèves. Enfin, trois (3) personnes âgées de 20 à 40 ans et une (1) personne travaillant dans le tourisme, soit 14,81% des vingt sept (27) personnes enquêtées correspondent à notre centre ; soit donc avec une totale de 3729 sur 25 179 habitants âgés de 15 à 40 ans de la commune.

### **152 Détermination de la part de marché**

C'est à partir de la part de marché que nous pourrions déduire le créneau à affronter. Elle est donnée par le rapport entre la quantité offerte sur le marché et la demande totale sur le lieu d'implantation du projet.

	=	$\frac{\text{Quantité offerte}}{\text{Demande totale}}$
--	---	---

En faisant le calcul, nous obtenons le résultat suivant :

$$\text{Part de marché} = \frac{1680+329+420}{7268} \times 100 = 33,42 \%$$

D'après ce calcul, nous avons trouvé la part de marché de 33,42 %. Ce qui nous fait déjà penser à la réussite de ce projet.

Avant de prendre la décision sur la réalisation de ce projet, il faut d'abord analyser la politique et la stratégie marketing envisagée.

## **Section 2 : Les stratégies et politiques marketing**

C'est dans les grandes lignes des stratégies marketing envisagées que se traduisent les différentes politiques.

### **21 Les stratégies marketing**

Nous adopterons deux stratégies telles que la stratégie pull et la stratégie push.

#### **211 La stratégie pull**

Cette stratégie pull consiste à attirer les clients potentiels vers notre centre. La politique envisagée pour cette stratégie est la politique mix, elle se fera au niveau des huit « P » : -la politique de prix (moins cher)

-la politique de communication (publicité, descente au niveau des collèges ...)

-la politique de distribution (décentralisation du centre, méthode d'inscription plus disponible).

-la politique de produit (produit de bonne qualité et innové selon la demande des employeurs)

-la politique de personnel (compétent et accueillant)

-la politique de processus (système d'innovation basé sur ce qui représentent les techniques de fabrication, les recherches et innovations)

-la politique de prospect (écoute de la clientèle, des services après vente)

-la politique de partenariat (partenariat avec des collèges et les établissements d'hébergement et de restauration, et autres institutions)

#### **212 La stratégie push**

Elle consiste à faire connaître et faire rapprocher notre service aux populations autochtones, pousser notre service vers nos futurs clients. Pour ce faire, nous allons considérer une période de sensibilisation, surtout des collégiens au niveau des collèges ; une journée de porte ouverte ; une promotion. Il s'agit d'une prestation de service, alors, la principale

activité, c'est de donner ce qui est de mieux pour nos clients (les apprenants), on a choisi donc la stratégie push.

## **22 Les politiques de marketing mix**

Ces politiques de marketing mix concernent les différentes actions entreprises par notre centre au niveau des « 8P » qui sont principalement : Produit, Prix, Place, Promotion, Prospect, Partenariat, Processus et Personnel. Tout ça pour pouvoir apporter un plus qui fera la différence de notre centre par rapport aux autres, et que le client aura du mal à trouver ailleurs.

Nous allons suivre une à une ces diverses politiques.

### **221 Pour les 4P : « Produit, Prix, Promotion, et Place »**

#### **a) La politique de produit**

Comme il s'agit d'un CFP, le produit concerne la prestation de service. Plus précisément des formations offertes aux apprenants. La qualité de ses prestations sera assurée à partir des mains d'œuvres compétentes ainsi que des programmes de formation conçus expressément pour répondre au mieux aux besoins des métiers existants. Pour cela, nous proposons 4 filières au choix :

-La CUISINE : une formation en cuisine permettant de travailler aux postes de chef cuisinier, cuisinier, préparateur de nourriture,....

-La PATISSERIE : qui accède à l'apprenant aux métiers de chef pâtissier, pâtissier, divers métiers de pizzerias, .....

-Le RESTAURANT-BAR : permettant de travailler aux postes de chef de rang, serveur de restaurant, chef barman, barman, agent de service de restauration, commis, etc...

-Le HEBERGEMENT : une formation professionnelle permettant de devenir femme de chambre, valet de chambre, lingère, équipier.....

Et la durée de la formation varie selon le type de formation choisi : telle que la formation intensive d'une durée de 3mois et la formation modulaire durant de 3 semaines/module. Et la réussite aux évaluations est sanctionnée par une attestation délivrée par l'établissement.

## **b) La politique de prix**

Par définition, le prix est un élément de positionnement d'un produit par rapport à la concurrence". Comme toute décision marketing, la procédure de fixation de prix commence par un diagnostic. Donc, la meilleure politique du prix est étroitement liée à trois éléments à savoir :

- la qualité du produit et du service rendu,
- les créneaux de distribution utilisés,
- la fixation du prix.

En économie, le plus difficile est la détermination du prix d'un produit à vendre car il est un facteur qui donne l'intention aux gens d'affronter notre centre en vue de satisfaire leur besoin. C'est en fonction d'une étude de plusieurs facteurs notamment les revenus moyens des ménages, le prix pratiqué par les concurrents, du coût de revient qu'on puisse fixer le prix.

### **- Prix des formations**

Voici le tableau qui montre nos prix promoteurs concernant les formations :

**Tableau n°16: Les prix pratiqués par le centre**

<b>Rubrique</b>	<b>Prix pratiqué pour les formations intensives (en Ariary)</b>	<b>Prix pratiqué pour les formations modulaires (en Ariary)</b>
Droit d'inscription	15 000	10 000
Ecolage	30 000	40 000

Source : Etude effectuée par l'Etudiant

D'après ce tableau, les formations intensives coûtent au total d'Ar 105 000 pour une durée de 3mois, un prix qui est considéré comme moins cher par rapport à ceux des concurrents directs variant entre Ar 110 000 et Ar 120 000 pour une même durée. Et celles qui sont du type modulaire valent d'Ar 50 000 par module, toujours abordable. Finalement nos prix seront pratiquement à la portée de chaque bourse.

Il est à remarquer que considérés comme fourniture scolaire, les ingrédients utilisés lors des travaux pratiques sont à la charge des apprenants. D'un montant d'Ar 1 500/ apprenant pour un séance de TP, ils seront recueillis une semaine avant.

### **- Montant de location de salle**

La location de salle coûte Ar 200 000 pour une journée

### **c) La politique de promotion**

Pour passer à la politique de promotion, nous organiserons de petites conférences à titre de sensibilisation dans des collèges, tels que : le CEG Antehiroka, CEG Talatamaty,... juste avant le départ pour les grandes vacances, au moins une journée de publicité publique pour lancer les activités et une journée de porte ouverte et une journée de sensibilisation, mais tout cela n'empêche pas l'utilisation des supports médiatiques tels que des banderoles sur les deux ( 02 ) côtés de la rue, l'utilisation d'affichages et distribution de tracts, des annonces à la radio ( RDJ, DONBOSCO,...) et même dans la presse « Gazetiko ».

### **d) La politique de place ou distribution**

Nous avons pour objectif dans cette politique de distribution, la distribution de notre activité de prestation dans les différentes communes ayant des potentialités touristiques de la région Analamanga (tel le centre ville, commune d'Ivato, ...). Donc, notre projet est un projet pilote qui constituera plus tard un projet national.

Pour une maximisation de la clientèle, l'inscription (encore sans paiement) pourra déjà se faire auprès de certains collèges auxquels nous avons précédemment effectué des campagnes de sensibilisation, cela à partir des négociations effectuées avec ces derniers.

## **222 Pour les autres P : « Prospect, Partenariat, Processus, et Personnel**

### **a) La politique de prospect ou client**

Le client prend une place importante dans le développement de notre activité car sa satisfaction ou l'image qu'il en tirera de notre produit aura des répercussions importantes (par l'intermédiaire de la bouche à oreille) sur notre notoriété. Donc en matière de politique de prospect nous procéderons à une technique d'écoute de la clientèle à l'aide des boîtes à idée, des enquêtes .... Concernant la qualité de notre service ou des améliorations à apporter. Nous suggérons aussi un SAV à nos clients qui consiste à proposer nos meilleurs apprenants à nos partenaires établissements d'hébergement en vue d'un éventuel recrutement.

### **b) La politique du partenariat**

Le partenariat qui représente l'association de deux ou plusieurs entreprises est considéré comme une perspective de développement pour notre centre car sa raison d'être est avant tout la possibilité de gain pour chacun des deux parties. Nos principaux partenaires étant les professionnels du métier qui sont représentés par des établissements d'hébergement et de restauration, nous permettant de nous informer et d'apporter des améliorations sur nos programmes de formation seront rétribués par des propositions de nos meilleurs apprenants jugés comme mains d'oeuvres hautement qualifiées. Il existe aussi, les différents collèges nous permettant de réaliser certains de nos politiques de communication qui gagneront en retour quelques rémunérations. L'acquisition de ces partenaires débutera par une invitation des partenaires potentiels à la cérémonie d'ouverture du centre et puis vient les diverses négociations.

### **c) La politique de processus**

Par définition le processus représente les techniques de fabrication, les recherches et innovations. Donc en matière de politique de processus, outre l'utilisation de l'Internet afin d'apporter les améliorations nécessaires pour notre centre, nous procéderons aussi à l'aide de nos partenaires ; les établissements d'hébergement et de restauration des recueils d'informations complémentaires sur les métiers pour pouvoirs apporter des innovations réalistes à nos programmes de formation.

#### **d) La politique du personnel**

En matière de marketing mix, le personnel qui est encore appelé la force de vente représente toutes les personnes externes ou internes à l'entreprise chargée de faciliter la vente des produits ou de vendre les produits de l'entreprise.

La politique du personnel sera basée sur la formation de tous nos personnels, permettant à ces derniers d'être mieux qualifiés et accueillants (déjà par la connaissance des différentes descriptions concernant le service que le centre propose), car tous sans exception sont considérés comme étant la force de vente de l'entreprise.

Après une étude de marché et par le biais des réponses obtenues lors d'enquête, nous avons pu définir notre client cible qui est formé principalement des collégiens des CEG, des élèves de collèges privés et des personnes âgées de quinze (15) à quarante (40) ans s'intéressant aux métiers du secteur tourisme. Elle a aussi permis de définir quel produit vendre, qui est la formation professionnelle en hôtellerie et restauration ; avec un prix inférieur à Ar 35 000 qui est aussi fonction de notre coût de revient. Et avec un part de marché de 33,42%, les concepteurs projettent d'adopter les stratégies push et stratégies pull, par le biais des politiques adoptées au niveau des huit P : Produit (produit de qualité), Prix (prix plus attrayant), Promotion (sensibilisation adéquate), Place (décentralisation du centre), Prospect (écoute de la clientèle), Partenariat (contrat de partenariat), Processus (innovation permanente) et Personnel (personnel compétent et accueillant).

#### **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Finalement, cette partie concerne la description du projet et ses diverses raisons ; l'étude de marché qui est un marché beaucoup moins saturé par rapport à celui de l'enseignement général ; de la détermination du part de marché avec un taux de 33,42%. Et pour faire face à ce marché déjà défini, cette partie a abordé les différents plans d'action marketing adoptés tels la stratégie push et pull par le biais des politiques entreprises au niveau des huit P du marketing mix.

# Partie II :

« Etude de faisabilité  
technique et  
organisationnelle »

La présente partie orientera l'équipe du projet à prendre des décisions et elle regroupe la technique de réalisation, la capacité de réalisation et l'étude organisationnelle au sein du Centre. D'abord, la technique de production consiste à connaître : les types de formation que le centre propose ; les dispositions du lieu de réalisation ; comment les évaluations des apprenants vont-ils se faire ? Et puis la détermination des moyens qu'en dispose le centre pour la réalisation de ses activités.

Cette étude de faisabilité technique et organisationnelle permettra aussi de déterminer la capacité de production du centre ; comment les salles de classe seront-elles réparties pour enfin déterminer la capacité prévisionnelle du centre en terme d'effectif des apprenants et d'en tirer les montants des chiffres d'affaires durant les cinq (5) ans à venir. Et finalement, l'étude organisationnelle du centre traitera sur la structure hiérarchique du personnel par le biais de l'organigramme envisagé ; la gestion du personnel et du chronogramme des activités du centre.

Pour la réalisation de ses activités, nous mettrons au point une technique de production bien définie qui consiste à définir le processus de production, le déroulement des évaluations des apprenants et les moyens de productions du centre.

## **CHAPITRE 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION**

Ce chapitre sera basé sur le processus de production, le cursus d'évaluation des apprenants, et la description des moyens de production.

### **Section 1 : Le processus de production**

Dans cette section, nous allons examiner les différents types de formation proposés par le centre, ainsi que le lieu de réalisation de ces formations.

#### **11 Présentation des types de formation**

Notre centre propose deux types bien différents de formation :

- la formation intensive d'une durée de 3 mois,
- la formation modulaire dispensée pendant une période de 3 semaines

#### **111 La formation intensive**

C'est une formation continue composée de quatre (4) filières principales: primo les filières *cuisine* et *pâtisserie*, se déroulant la matinée de 8h à 11h et secundo, *le restaurant-bar* et *l'hébergement* à partir de 14h à 17h. Additionner à ces horaires, une séance de travaux pratiques de 3h par semaine pour chaque filière. Ci-après une liste des matières attribuées à chaque filière.

**Tableau n°17 : Liste de matières pour chaque filière**

	PATIS SERIE	CUISINE	RESTAURANT- BAR	HEBERGEMENT
M A T I E R E S	-Français -Anglais -Technologie culinaire et hygiène alimentaire -Fiche technique -Travaux pratiques -Dessin artistique et décoration	-Français -Anglais -Technologie culinaire et hygiène alimentaire -Dessin artistique et décoration -Travaux pratiques -Fiche technique	-Français -Anglais -Technologie restaurant -Travaux pratiques -Dessin artistique et décoration -Technologie culinaire et hygiène alimentaire	-Français -Anglais -Procédure et technique de nettoyage et rangement (chambre et salle de bain) -Matériel spécifique -Travaux pratiques -Entretien des appareils

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

### **112 La formation modulaire**

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un type de formation à 3 modules pour chaque filière qui sont principalement la CUISINE et la PATISSERIE

Chaque module dure 3 semaines et se déroulant par mois, et la répartition des modules de chaque filière se présente comme suit :

**Tableau n°18 : Liste des modules par filière**

	PATISSERIE	CUISINE
LES MODULES	-Cuisine européenne -Cuisine malagasy -Cuisine chinoise	-Viennoiserie -Crèmerie -Genoiserie

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

Les formations seront entièrement dispensées en travaux pratiques (TP) et seront juste accompagnées par des supports théoriques photocopiés. Ces travaux pratiques débuteront de 9h jusqu'à 11h pour la PATISSERIE et de 14h à 16h pour celle de la CUISINE. Tout cela du lundi au jeudi car la salle de TP sera occupée pour les formations intensives le vendredi.

Chaque module est composé de différents thèmes sur quoi les formations se dérouleront, ces thèmes que nous allons suivre :

**Tableau n°19 Exemples des différents thèmes pour chaque module**

LES MODULES	LES THEMES
Cuisine européenne	-Entrée, plat de résistance, apéritif
Cuisine malagasy	-Spécialité par région (Analamanga, Atsimo Atsinanana, ...
Cuisine chinoise	-Soupe, farinage
viennoiserie	-Croissant, pâte feuilleté, pain au chocolat, ...
Crèmerie	Crème anglaise, crème pâtissière,....
Genoiserie	Gâteau, moka, cake,...

Source : Enquête effectuée par l'Etudiante

## **12 Le lieu de réalisation**

Pour une meilleure appréhension de la fonctionnalité du centre, parlons maintenant de l'organisation interne du lieu de réalisation Pour éviter le gaspillage de terrain, nous avons conçu un bâtiment de deux (2) étages mesurant 14m x12m dont les détails seront les suivants :

### **- Le rez de chaussée**

Il est composé :

- d'une grande salle mesurant de 10mx12m, équipée de tous les équipements et matériels nécessaires pour les travaux pratiques et de quelques tables et chaises car, cette salle est louée toutes les fins de semaines pour des divers évènements familiaux, conférences, réception, etc
- d'un petit magasin de stockage des matières d'œuvres des TP de 3mx2m,
- d'un local destiné aux gardiens de 3mx4m,
- d'un bureau servant comme salle d'accueille des clients et caisse de 6mx4m
- d'une toilette de 2mx3m

### **- Le 1<sup>er</sup> étage**

Il formé :

- de deux (2) bureaux de 6mx6m destinés aux personnels administratifs,
- d'une salle des profs de 6mx8m, d'un local d'entretien de 4mx3m,
- d'une toilette de 4mx3m,
- et d'un véranda de 4mx2m

### **- Le 2<sup>ème</sup> étage**

Il est composé de deux (2) grandes salles de classe de 6mx12m, où les cours théoriques des formations intensives vont se dérouler et d'une toilette de 2mx3m.

## **Section 2 : Les cursus de période d'évaluation**

L'évaluation est un élément très important dans notre procédure de production car elle est considérée comme le premier outil à nos dispositions permettant de mesurer l'efficacité de notre service, si le savoir a été bien transmis, sans quoi notre raison d'être serait en vain. De plus que tous « Les établissements de formation professionnelle et technique privés doivent disposer de mécanismes officiels pour l'évaluation et la certification de leurs formations ».

Et il est aussi prévu que : «L'évaluation de la formation professionnelle comprend : une évaluation continue organisée par l'établissement, et une évaluation finale des acquis théoriques et pratiques, organisée conjointement par le département chargé de la formation technique et professionnelle au niveau régional par l'établissement concerné et un représentant du Groupement Inter -Régional des Etablissements de Formation Technique et Professionnel (GIREFTP) de sa région d'implantation »<sup>1</sup> Cette section sera donc basée sur les descriptions des divers cursus des périodes d'évaluation que ce soit pour les évaluations théoriques ou pratiques. On distingue les contrôles continus et le contrôle final.

---

<sup>1</sup> Source : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

## **21 Les contrôles continus**

Dès le début des formations, il faut que tous les apprenants soient toujours prêts pour les différents tests, ou interrogations, ou contrôles et ça jusqu'à la fin des formations.

Ces différentes testes ne respectent aucune date, mais seront réalisés aux choix des formateurs mais doivent correspondre au moins à trois notes pour les formations intensives sur toutes les matières, et d'au moins deux notes, mais pour une meilleure efficacité de préférence une évaluation à chaque fin de thème pour les formations modulaires donc, chaque formateur a le droit de faire des tests à n'importe quel moment, outre que le calendrier de contrôle final.

## **22 Le contrôle final**

C'est un contrôle effectué en collaboration avec le METFP, et qui a pour objet final ; la sanction à l'aide d'un certificat délivré par le centre visé par le METFP pour les formations intensives et d'une attestation de réussite délivrée par notre établissement pour les formations modulaires. Le déroulement de chacun de ces contrôles finals est prévu une semaine avant la fin de chaque formation. Les détails sur les procédures de réalisation d'un contrôle final seront présentés en annexe n°3.

## **Section 3 : Les moyens de réalisation**

Nous avons envisagé trois (03) moyens de réalisation tels que : les moyens matériels, les moyens humains et les moyens financiers.

### **31 Les moyens matériels**

Nous avons constaté comme moyens matériels les immobilisations corporelles suivantes à savoir :

a) Le terrain : mesurant à 252m<sup>2</sup>, dont 168m<sup>2</sup> où se situe le bâtiment et 84m<sup>2</sup> pour la cour.

b) La construction : c'est-à-dire le bâtiment composé de deux étages

c) Les matériels d'installation : car chaque salle comporte diverses installations notamment l'eau et électricité, ...

d) Les matériels d'exploitation : ce sont les matériels d'exploitation qui seront destinés pour l'administration et pour le fonctionnement du centre. Ils seront présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°20: Les matériels d'exploitation**

Nature	Caractéristiques	Quantité
<b><u>Pour l'administration :</u></b>		
-Table de bureau	-	6
-Chaise de bureau	-	9
-Ordinateur	Pentium IV ; 2,6GHz ; 80Go (marque HP)	2
-Imprimante	-	1
-Fourniture de bureau	Papiers, stylos, agrafeuses,...	-
<b><u>Pour le fonctionnement :</u></b>		
-Table de formateur	-en bois ordinaire	2
-Chaise de formateur	-	2
-Tableau noire	-murale	2
-Table banc	-Binôme	50
-Matériel de nettoyage	Balaies, chiffons, ...	-
<b><u>Pour les travaux pratiques :</u></b>		
a) Les équipements fixes		
-Cuisinière	à 4 feux	1
-Réfrigérateur	200L	1
-Four	-	2
-Robot professionnel	-	2
-Table de travail	0,60m x 0,120m x 0,90m	1
b) Les matériels de cuisson	(marmite, poêle, casserole,...)	6
c) Les matériels de préparation	-	1
-Verre mesureur	Force 5Kg	1
-Balance	-	50
-(couteau, assiette, spatule, cuillère,...)		

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

### **32 Les moyens humains**

Nous avons beaucoup de personnels pour fonctionner le centre. Ce sont :

a) Les responsables de formation : qui sont les formateurs. Ils fourniront des instructions détaillées aux apprenants, éduquer, conscientiser, travailler et organiser d'une manière adéquate. Ils sont considérés comme des ouvriers intellectuels qui reçoivent un salaire raisonnable. Ils sont repartis comme suit :

**Tableau n°21: Liste des personnels responsables de formation**

Matières	Nombre des professeurs
Français	1
Anglais	1
Technologie culinaire et hygiène alimentaire, Technologie restaurant	1
Fiche technique	1
Dessin artistique et décoration (cuisine, pâtisserie, restaurant-bar)	1
Travaux pratiques (cuisine, pâtisserie et restaurant-bar)	2
Procédure technique et nettoyage	1
Travaux pratiques hébergement	1
Matériel spécifique et entretien des appareils	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Source : Etude effectuée par l'étudiante

b) Le personnel administratif: comme le Directeur, le Responsable des travaux, les Surveillants, le Comptable, et le Secrétaire et Caissier qui s'occuperont de l'administration. Ce sont eux qui assurent le bon fonctionnement du centre.

c) Les parents - apprenants: qui sont les éléments moteurs du centre.

d) Le personnel d'appui: formé par les gardiens et la femme de ménage qui assure à la fois la sécurité des apprenants, du patrimoine du centre, et de son entretien.

### **33 Les moyens financiers**

Pour la réalisation du projet, nous envisageons comme moyens financiers les sources de financement et les sources de revenu.

a) Les sources de financement : ils sont composés d'emprunt à long et court terme et le capital (apport en nature et en numéraire)

b) Les sources de revenus : elles sont basées sur les chiffres d'affaires, constitués par les frais d'écolage, le droit d'inscription et les loyers de la grande salle.

Pour conclure ce chapitre, on a vu que : le centre offre deux types de formation qui sont la formation intensive et la formation modulaire ; l'évaluation des apprenants se fera à partir de des contrôles continus dont les dispositions sont de celles des formateurs et le contrôle final qui permettra à nos apprenants d'être sanctionnés de certificat ou d'attestation selon le type de formation ; le centre dispose principalement de moyens de production (matériels, humains, financiers) pour son fonctionnement.

La capacité prévisionnelle de la réalisation sera déterminée de façon optimale dans ce chapitre.

## **CHAPITRE 2 : LA CAPACITE DE REALISATION**

Le présent chapitre abordera la manière dont comment les salles seront réparties, la capacité prévisionnelle de réception du centre en terme d'effectif des apprenants et les chiffres d'affaires prévisionnelles.

### **Section 1 : Répartition des salles**

Sur cette section, nous allons suivre la façon dont les salles de classe et la salle de travaux pratiques seront réparties suivant les matières et les types de formation d'une manière, que nous les concepteurs du projet jugent plus ou moins optimal.

#### **11 Les salles de classe**

Nous disposons de deux (2) salles de classes où les formations théoriques seront dispensées par les apprenants des formations intensives. Ci après le tableau récapitulatif de la répartition de ces salles.

**Tableau n°22 : La répartition des deux salles de théorie**

Heure	Salle	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8h- 11h	Salle I	Cuisine	Cuisine	Cuisine	cuisine	-
	Salle II	Pâtisserie	Pâtisserie	Pâtisserie	pâtisserie	-
14h- 17h	Salle I	RB	RB	RB	RB	-
	Salle II	Hébergement	Hébergement	Hébergement	-	hébergement

Source : Etude effectuée par l'étudiante

D'après ce tableau, c'est seulement le jeudi et vendredi qu'il n'y a pas de cours de théorie car c'est réservé pour les travaux pratiques.

## **12 La salle des travaux pratiques**

Comme nous ne disposons que d'une seule salle de TP pour les deux types de formation, son organisation sera la suivante :

**Tableau n°23 : L'organisation de la salle des travaux pratiques**

HORAIRE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
7h-8h	-	-	-	-	Pâtisserie ( I )
8h-9h	-	-	-	-	
9h-10h	Pâtisserie (M)	Pâtisserie (M)	Pâtisserie (M)	Pâtisserie (M)	
10h-11h					Cuisine ( I )
11h-12h	-	-	-	Hébergement	
12h-13h	-	-	-		
13h-14h	-	-	-		RB ( I )
14h-15h	Cuisine (M)	Cuisine (M)	Cuisine (M)	Cuisine (M)	
15h-16h					

Source : Etude réalisée par l'Etudiante

D'après le tableau, les formations modulaires (M) comptent au total jusqu'à 8h par semaine par filière, et les formations intensives (I) sont de 3h par semaine pour chaque filière.

## **Section 2 : Capacité prévisionnelle de réception**

Il s'agit de définir le nombre d'apprenants qu'on estime former tout au long de la durée de vie de notre produit qui est la prestation de service (les formations). Ce cycle de vie du produit qui est représenté par les quatre phases qui sont principalement : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Nous allons prendre une à une ces différentes phases

## **21 En phase de lancement**

A ce stade, le produit est encore méconnu du grand public et pour la plupart du temps n'engendre pas assez de profit.

Nous prendrons l'effectif estimatif des apprenants correspondant à cette phase dans le tableau suivant :

**Tableau n°24 : Effectif des apprenants pour les deux premières années**

Rubrique	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année
Cuisine / Intensive	90	180
Pâtisserie / Intensive	90	182
Restaurant-Bar	90	182
Hébergement	85	184
<b>TOTAL INTENSIVES</b>	<b>355</b>	<b>728</b>
Cuisine / Modulaire	252	502
Pâtisserie / Modulaire	250	502
<b>TOTAL MODULAIRES</b>	<b>502</b>	<b>1004</b>
<b>TOTAL</b>	<b>853</b>	<b>1732</b>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

Sauf en première qui débute en mois de juillet, une année compte 4 fois de formation intensive pour chaque filière et 12 fois de formation modulaire. La deuxième année présente une évolution de 16 apprenants en termes d'effectif.

## **22 En phase de croissance**

Ici, le produit commence à être connu et plus rentable. Nous avons estimé que notre service atteindra sa phase de croissance à partir de la 3<sup>ème</sup> année. L'effectif des apprenants sera comme suit :

**Tableau n°25 : L'effectif des apprenants durant la 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> année**

Rubrique	3 <sup>ème</sup> année	4 <sup>ème</sup> année
Cuisine / Intensive	188	192
Pâtisserie / Intensive	184	192
Restaurant-Bar	187	190
Hébergement	189	192
<b>TOTAL « INTENSIVES »</b>	<b>742</b>	<b>766</b>
Cuisine / Modulaire	564	576
Pâtisserie / Modulaire	560	580
<b>TOTAL « MODULAIRES »</b>	<b>1124</b>	<b>1156</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1866</b>	<b>1922</b>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

D'après ce tableau, la 4<sup>ème</sup> année dépasse de 56 apprenants celle de la 3<sup>ème</sup>.

### **23 En phase de maturité**

Cette phase signifie que le produit a atteint son plafond. Selon nos jugements ce sera à partir de la cinquième année. Nous suivrons l'effectif des apprenants dans ce tableau :

**Tableau n°26 : L'effectif des apprenants durant la 5<sup>ème</sup> et la 6<sup>ème</sup> année**

Rubrique	5 <sup>ème</sup> année	6 <sup>ème</sup> année
Cuisine / Intensive	220	220
Pâtisserie / Intensive	220	220
Restaurant-Bar	218	228
Hébergement	240	240
<b>TOTAL « INTENSIVES »</b>	<b>898</b>	<b>908</b>
Cuisine / Modulaire	620	624
Pâtisserie / Modulaire	612	612
<b>TOTAL « MODULAIRES »</b>	<b>1232</b>	<b>1236</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2130</b>	<b>2144</b>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

On remarque dans ce tableau, une évolution de 14 apprenants

### **Section 3 : Chiffre d'affaires prévisionnel**

Dans cette section, nous procéderons aux calculs des chiffres d'affaires durant 5 années prévues pour les formations intensives, les formations modulaires et la location de la grande salle.

#### **31 Pour les formations intensives**

Les chiffres d'affaires pour ces types de formation sont composés des droits d'inscription et des écolages. Ci après le tableau récapitulatif de ces chiffres d'affaires

**Tableau n°27 : Les chiffres d'affaires prévisionnels des formations intensives sur 5 ans**

	Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
DI	<i>Nb d'élève</i>	355	728	742	766	898
	<i>PU (enAr)</i>	15 000	15 000	15 000	15 000	20 000
	<i>Montant</i>	5 325 000	10 920 000	11 130 000	11 490 000	17 960 000
E	<i>Nb d'élève</i>	355	728	742	766	898
	<i>PU (enAr)</i>	90 000	90 000	90 000	90 000	105 000
	<i>Montant</i>	31 950 000	65 520 000	66 780 000	68 940 000	94 290 000
<b>TOTAL</b>		<b>37 275 000</b>	<b>76 440 000</b>	<b>77 910 000</b>	<b>80 430 000</b>	<b>112 250 000</b>

Source : Etude effectuée par l'Etudiante

Pour un droit d'inscription (DI) d'Ar 15 000 et d'écolage (E) d'Ar 90 000/3mois durant les quatre premières années et de droit d'Ar 20 000 et d'écolage d'Ar 105 000/3mois à partir de la 5<sup>ème</sup> année, le chiffre d'affaires atteindra les Ar 112 250 000 en 5<sup>ème</sup> année.

#### **32 Pour les formations modulaires**

Les chiffres d'affaires sont aussi formés par des droits d'inscription et des écolages. Le tableau récapitulatif est le suivant :

**Tableau n°28 : Les chiffres d'affaires prévisionnels des formations modulaires sur 5 ans**  
**(en Ariary)**

	Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
DI	<i>Nb d'élève</i>	502	1004	1124	1156	1232
	<i>PU (enAr)</i>	10 000	10 000	10 000	10 000	15 000
	<i>Montant</i>	5 020 000	10 040 000	11 240 000	11 560 000	18 480 000
E	<i>Nb d'élève</i>	502	1004	1124	1156	1232
	<i>PU (enAr)</i>	40 000	40 000	40 000	40 000	45 000
	<i>Montant</i>	20 080 000	40 160 000	44 960 000	46 240 000	55 440 000
<b>TOTAL</b>		<b>25 100 000</b>	<b>50 200 000</b>	<b>56 200 000</b>	<b>57 800 000</b>	<b>73 920 000</b>

Source : Etude effectuée par l'étudiante

Pour un droit d'inscription d'Ar 10 000 durant les quatre premières années et d'Ar 15 000 pour la 5<sup>ème</sup> année, et d'un montant respectivement d'Ar 40 000 et Ar 45 000 d'écolage les chiffres d'affaires de ce type de formation atteindront les Ar 73 920 000 en 5<sup>ème</sup> année.

### **33 La location de salle**

Il s'agit de mettre en location la grande salle du rez de chaussée pour les fins de semaines, car c'est une salle disposant les matériels nécessaires pour des divers évènements tels que : familial, réception,....Pouvant accueillir jusqu'à 50 personnes.

Le prix de la location est prévu pour Ar 200 000, la journée qui est de 8h à 18h

Les chiffres d'affaires générés par cette activité seront présentés par le tableau suivant :

**Tableau n°29 : Les chiffres d'affaires prévisionnels de la location de salle durant 5 ans**  
**(en Ariary)**

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Loyer	9 600 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000

Source : Etude effectuée par l'étudiante

Pour un loyer d'Ar 200 000 la journée, les chiffres d'affaires pour la location de salle atteindront les Ar 9 600 000 en 5<sup>ème</sup> année.

D'après ce chapitre, on remarque que le centre dispose de trois (3) salles de formation qui seront réparties à partir des types de formation. La capacité de réception prévisionnelle de réception évolue selon la phase du cycle de vie de la prestation de service offerte par le centre ; ainsi en phase de lancement, on comptera jusqu'à 1732 apprenants ; 1922 en phase de croissance et de 2144 en phase de maturité. Et ainsi, les chiffres d'affaires seront d' Ar 112 250 000 pour les formations intensives ; Ar 73 920 000 pour celle des modulaires et d'Ar 19 200 000 durant la cinquième année du centre.

## **CHAPITRE 3 : ETUDE ORGANISATIONNELLE**

Nous parlons dans ce chapitre des aspects de l'organisation qui concernent la structure du centre et son organigramme, la gestion du personnel et enfin le chronogramme y afférent, car quels que soient la faisabilité et les qualités irréprochables du projet, l'organisation et le planning seraient vitaux.

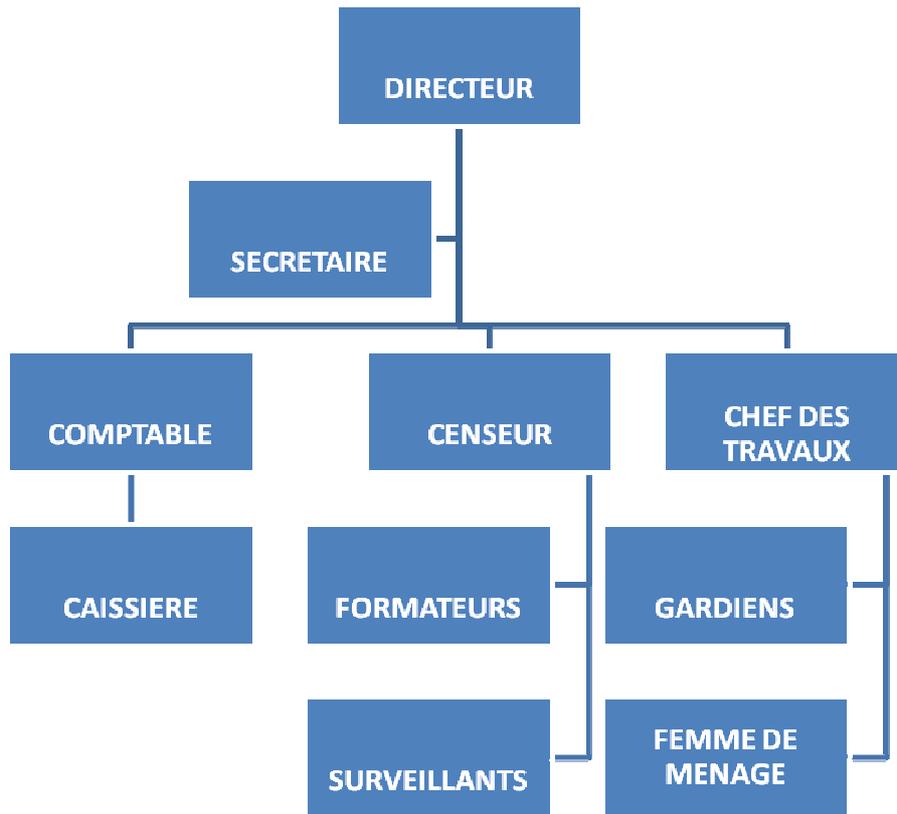
### **Section 1 : L'organigramme envisagée**

Le centre devrait avoir une forme juridique pour être en règle vis-à-vis de l'Etat. Celle-ci sera basée sur la spécificité de l'organigramme. Le centre aura une forme d'organigramme individuel, qui n'est pas compliqué de sa forme mais il correspond aux activités exercées.

#### **21 La présentation de l'organigramme**

L'organigramme est la représentation graphique de tout niveau hiérarchique de chaque poste de travail. Suivant le niveau hiérarchique, nous élaborons le sommet stratégique pour la Direction, la ligne de marche pour la gestion et le centre opérationnel pour les exécutants. Il en est de même de la technostructure et l'appui logistique, le secrétaire qui est en position fonctionnelle. Alors, ce dernier poste est rattaché directement de tout niveau. L'organigramme met en exergue la représentation de toutes liaisons hiérarchiques et fonctionnelles du centre. Voici l'organigramme du centre.

**Figure n°04: L'organigramme envisagé**



Source : étude effectuée par l'étudiante

D'après ce schéma, le centre emploiera au moins vingt et un (21) personnes pour assurer le bon déroulement du service.

## **22 Les critères exigés pour les personnels employés**

La qualification des personnels employés jouera un grand rôle pour le centre. Le tableau ci-dessous représente les critères et les conditions exigées pour valoriser le recrutement suivant leur fonction :

**Tableau n° 30: Profils des personnels employés**

Cadre professionnel	Capacité d'aptitude pédagogique
Directeur	maîtrise en GESTION
Censeur	DEUG en Gestion
Responsable des travaux	DEUG en Gestion
Comptable	LICENCE en Gestion
Formateurs	-Pour les matières d'enseignement général : DUES -Pour les matières techniques : Technicien Supérieur
Surveillant	BACCALAUREAT
Secrétaire	BACCALAUREAT G1
Caissière	BACCALAUREAT G2
Gardiens	BEPC
Femme de ménage	BEPC

Source : étude effectuée par l'étudiante

Nous remarquons alors que les personnels employés du centre seront des personnels qualifiés. Ceci facilite la réussite du présent projet et lancera effectivement l'existence du CFP.

### **23 Les attributions du personnel**

Les critères de qualification définies, il s'agit maintenant de définir les missions destinées pour chaque poste qui vont être représentées par le tableau suivant :

**Tableau n°31 : Les missions de chaque poste**

Poste	Missions
Directeur	<ul style="list-style-type: none"><li>-Assure la politique générale du centre</li><li>-Supervise, organise et gère l'ensemble des activités dans le centre</li><li>-Représente l'établissement vis-à-vis des tiers</li></ul>
Censeur	<ul style="list-style-type: none"><li>-met en œuvre les directives afférentes à la conduite des formations</li><li>-contrôle le travail des formateurs et veille à la bonne exécution des programmes de formation</li><li>-Responsable de la gestion administrative des formateurs</li></ul>
Responsable des travaux	<ul style="list-style-type: none"><li>-assure la gestion administrative et pédagogique des travaux pratiques (entretien, gestion du magasin de stock, ...)</li><li>-cautionne et soumet au Directeur les demandes d'approvisionnement diverses (matières d'œuvres, matériels, fournitures,...)</li><li>-réalise les divers achats sous le contrôle du Directeur</li></ul>
Comptable	<ul style="list-style-type: none"><li>-assure la tenue de la comptabilité</li><li>-procure des informations nécessaires à l'élaboration du budget</li><li>-élabore les travaux d'inventaire</li></ul>
Formateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>-premiers responsables des apprenants</li><li>-pédagogues</li></ul>
Surveillants	Maintiennent et assurent l'application des règlements internes envers les apprenants
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"><li>-aide le Directeur dans toutes les fonctions administratives</li><li>-assure la tenue et l'expédition des documents administratives selon les cas</li></ul>
Caissière	<ul style="list-style-type: none"><li>-assure l'accueil des clients</li><li>-pourvoit les règlements et suivis d'écologie</li><li>-la tenue de la caisse</li></ul>
Gardiens	Assurent la garde des patrimoines du centre de jour comme de nuit
Femme de ménage	Veille à la propreté des salles de classe et TP, des couloirs, des bureaux, des toilettes

## **Section 2 : la gestion du personnel**

Cette section abordera la rémunération, la formation et la motivation du personnel du centre.

### **31 La rémunération**

Dans notre centre, tout en prenant compte de la loi de l'offre et la demande sur le marché du travail, la fixation du montant de la rémunération se basera sur 3 facteurs qui sont : les diplômes, la nature des responsabilités, et de l'ancienneté du travailleur. Ci après, le tableau récapitulant nos tarifs salariaux.

**Tableau n°32: Tarif des salaires**

Titre des postes	Niveau de diplôme	Salaire mensuel en ariary
Directeur	MAITRISE	350 000
Comptable	LICENCE	250 000
Censeur	DEUG	170 000
Responsable des travaux	DEUG	170 000
Formateurs	DUES ou Technicien Supérieur	150 000
Surveillant	BACCALAUREAT	150 000
Secrétaire	BACCALAUREAT	150 000
Caissière	BACCALAUREAT	150 000
Gardiens	BEPC	120 000
Femme de ménage	BEPC	120 000

Nos tarifs de salaire varieront donc d' Ar 120 000 et d' Ar 350 000.

### **32 La formation**

Outre les exigences, en matière d'expérience professionnelle d'au moins 3 ans de nos personnels et tout en étant des sortants de grandes écoles, telles l'INTH, le CENAM et des autres écoles culinaires étrangères (pour les formateurs). Afin de mettre à jour nos offres pour garder la qualité de nos services. Nos formateurs recevront tous les ans, des formations sur les évolutions techniques et technologiques du milieu de l'hôtellerie et de la restauration. Et cela, par le biais de nos collaborations avec divers établissements d'hôtellerie et de restauration, tant nationaux qu'internationaux. Le coût des formations est estimé à Ar 400 000/an et de 750 000/ an à partir de la 4<sup>ème</sup> année en raison des inflations.

### **33 La motivation**

La motivation est considérée comme l'un des éléments de programme les plus importants pour le bon fonctionnement du centre. Car c'est la raison qui pousserait nos employés travailler et à exécuter ses tâches convenablement.

En terme de motivation, nous accordons une rehausse de salaire de 5% tous les trois ans. Afin de renforcer le sentiment d'appartenance des personnels du CFP de TANA, le centre organisera diverses activités sportives et culturelles durant les fêtes tout en offrant des présents à notre cher personnel coûtant dont les Ar 710 000/an et de 939 000/an à partir de la 4<sup>ème</sup> année.

## **Section 3 : Chronogramme des activités**

Cette section mettra en exergue la nécessité du chronogramme et le moment où l'on réalisera le projet.

### **41 La nécessité du chronogramme**

Le chronogramme représente le moment favorable pour acquérir les divers matériels de construction et d'exploitation et de réaliser les démarches administratives judiciaires du présent projet.

## 42La présentation du chronogramme

Le chronogramme des activités du centre sera comme suit

**Tableau n°33: Présentation du chronogramme**

Rubrique	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Constitution des dossiers	■											
Contrainte financière		■										
Achat des matériels			■									
Construction			■	■	■	■						
Recrutement et formation						■						
Démarrage de l'activité							■	■	■	■	■	■

■ : En activité

Le démarrage de l'activité aura lieu le mois de Juillet. C'est le moment où débute les grandes vacances. Alors, on a prévu un mois en avant pour l'ouverture de l'inscription des élèves.

En conclusion de ce chapitre, le centre dispose d'une structure hiérarchisée présentée par l'organigramme dont le supérieur suprême étant le directeur. Outre cela, le centre disposera pour ces vingt et un (21) personnels, une gestion de personnel en terme de rémunération qui fonction est principalement du diplôme et de l'importance du poste; de système de formation et de motivation annuelle. Le chronogramme des activités nous a montré les détails sur le déroulement des activités durant la première année.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Bref, la deuxième partie se concentre uniquement sur les techniques de réalisation du projet dont elle est basée sur les processus de réalisation, la capacité de réalisation du centre et l'étude organisationnelle y afférente, outre la nécessité et la présentation du chronogramme. En quelque sorte, c'était une partie manifestant les spécificités du projet.

# Partie III :

« Etude financière et  
évaluation du projet »

Après avoir analysé l'étude organisationnelle, l'étude financière et l'évaluation du projet est la suite logique de cette étude. En premier lieu, cette partie débutera par l'étude financière. En premier lieu, cette étude financière concerne principalement, d'abord à l'évaluation des investissements qui consiste à déterminer le coût des immobilisations ; à établir le système de d'amortissement de ces immobilisations ; à définir le besoin en fonds de roulement initial de la première ; à la mise au point du plan de financement ; et à définir le système de remboursement des dettes. Ensuite, viennent les comptes de gestion qui aborderont les comptes des charges et ceux des produits. Les charges, qui sont constituées par : des charges externes ; des charges d'exploitation ; des fournitures consommables ; des impôts et taxes ; des charges du personnel, des dotations aux amortissements ; et des charges financières. Par contre les comptes des produits concernent les chiffres d'affaires des formations et location de salle. Puis faisant aussi partie de cette étude financière l'établissement des états financiers. Enfin, les seuils de rentabilité et point mort seront déterminés à l'aide de la répartition des charges en fixe et variable.

En second lieu, l'évaluation et impacts du projet fermeront cette premièrement partie. D'abord, des évaluations économiques et financière du projet par le biais des valeurs ajoutés ; des ratios de rentabilité ; des critères d'évaluation ; des outils d'évaluation. Ensuite les impactes du projet entameront les impactes au niveau : financier, économique et socioculturel. Enfin, le cadre logique permettra de faire l'évaluation et suivi du projet.

Ce chapitre, entamera les études nécessaires pour le fonctionnement du projet au niveau financier.

## **CHAPITRE 1 : ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

Pour se faire, l'étude financière se concentrera autour de l'évaluation des investissements, des comptes de gestion, des états financiers prévisionnels, et de la détermination du seuil de rentabilité du projet.

### **Section 1 : Evaluation des investissements du projet**

Dans cette section, l'évaluation des investissements du projet se focalisera autour des immobilisations, de l'analyse du besoin en fonds de roulement initial, du plan de financement et le remboursement des dettes.

#### **11 Les immobilisations**

Il sera question de déterminer les coûts des différentes immobilisations ainsi que le système d'amortissement y afférent.

##### **111 Coûts des immobilisations**

Les immobilisations comportent tous les biens nécessaires au bon déroulement du service se présentant comme le terrain, le coût de la construction, le coût des matériels d'installation, le coût du matériel de transport, et le coût des matériels d'exploitation.

##### **-Le terrain :**

Pour éviter le loyer bail qui est moins cher au début mais deviendra par la suite une charge lourde pour le centre, nous achèterons définitivement le terrain dont le besoin minimum sera : pour la construction, qui est estimé à 168m<sup>2</sup> et pour la cour qui servira aussi de parking mesurant 84m<sup>2</sup>.

Au moins, nous avons besoin d'un terrain de 252 m<sup>2</sup>. Le prix du terrain sera d'Ar 40 000 /m<sup>2</sup> ; soit au total d'Ar 10 080 000.

-La construction :

Le coût de la construction totale sera comme suit :

**Tableau n°34: Le coût total de construction (montant en Ariary)**

Rubrique	Superficie en m <sup>2</sup> .	Nombre	Coût du m	Montant
Grande salle	120,00	1,00	150 000,00	18 000 000,00
Magasin	6,00	1,00	150 000,00	900 000,00
Local des gardiens	12,00	1,00	150 000,00	1 800 000,00
Bureau d'accueil	24,00	1,00	150 000,00	3 600 000,00
Bureau	36,00	2,00	150 000,00	10 800 000,00
Salle des profs	48,00	1,00	150 000,00	7 200 000,00
Local d'entretien	12,00	1,00	150 000,00	1 800 000,00
Toilette	12,00	3,00	150 000,00	5 400 000,00
Salle de classe	72,00	2,00	150 000,00	21 600 000,00
Véranda	8,00	1,00	150 000,00	1 200 000,00
Divers (escaliers, toiture, etc...)				3 200 000,00
<b>TOTAL</b>				<b>75 500 000,00</b>

Le coût total de la construction sera d' Ar 75 500 000,

-Les matériels d'installation :

Notre centre a deux étages et diverses sortes de salles ; alors, ces installations se multiplient et sont récapitulées dans le tableau suivant :

**Tableau n°35 : le coût des installations (montant en ariary)**

Rubrique	Quantité	PU	Montant
Electrique :			
File	80m	500	40 000
Ampoule, interrupteurs, prises...	-		50 000
Eau :			
Tuyau, robinet, carrelage ...	-	-	200 000
Sanitaire toilette	3	100 000	300 000
<b>TOTAL</b>			<b>690 000</b>

Le montant total des matériels d'installation est d' Ar 690 000

-Les matériels d'exploitation :

Le coût de ces matériels d'exploitation sera détaillé et présenté dans le tableau suivant

**Tableau n°36 : Le coût des matériels d'exploitation (montant en Ariary)**

Nature	Caractéristiques	Quantité	PU	Montant
<b>*Les matériels provenant des apports en nature :</b>				
- Ordinateur	Pentium IV ; 2,6GHz ; 80Go (marque HP)	2	600 000	1 200 000
--Réfrigérateur	200L (marque Fujita)	1	1 000 000	1 000 000
<b>TOTAL</b>				<b>2 200 000</b>
<b>* les matériels achetés</b>				
<b><u>Pour l'administration :</u></b>				
-Table de bureau	-	6	50 000	300 000
-Chaise de bureau	-	9	40 000	360 000
-Imprimante	Marque HP	1	200 000	200 000
-Fourniture de bureau	Papiers, stylos, agrafeuses,...	-	-	100 000
<b><u>Pour le fonctionnement :</u></b>				
-Table de formateur	-en bois ordinaire	2	50 000	100 000
-Chaise de formateur	-	2	20 000	40 000
-Tableau noire	-murale	2	100 000	200 000
-Table banc	-Binôme	50	60 000	3 000 000
-Matériel de nettoyage	Balaies,chiffons, ....	-	-	10 000
<b><u>Pour les travaux pratiques :</u></b>				
a) Les équipements fixes				
-Cuisinière	à 4 feux	1	200 000	200 000
-Four	-	2	150 000	300 000
-Robot professionnel	-	2	40 000	80 000
-Table de travail	0,60m x 0,120m x 0,90m	1	200 000	200 000
b) Les matériels de cuisson (marmite, poêle, casserole,...)				
c) Les matériels de préparation				
-Verre mesureur	-	1	5 000	5 000
-Balance	Force 5Kg	1	20 000	20 000
-(couteau, assiette, spatule, cuillère,...)	-	50	1 000	50 000
<b>TOTAL</b>				<b>5 285 000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>7 485 000</b>

Le montant total des matériels d'exploitation sont estimés à Ar 7 485 000, dont 5 285 000 acheté et 2 200 000 proviennent des apports en nature.

### **112 Système d'amortissement**

En réalité, tous les éléments de l'actif seront prévus pour être amortis. Nous rencontrons généralement deux (02) sortes d'amortissements à savoir l'amortissement dégressif et l'amortissement linéaire.

C'est à partir de ses durées de vie que nous calculerons ses amortissements respectifs par la méthode d'amortissement linéaire ou constant avec la forme :

$$\text{Amt} = \frac{V_0}{n}$$

Amt : amortissement

V<sub>0</sub> : valeur d'origine

n : durée de vie

Le tableau suivant nous montre les amortissements des biens durant les 5 années d'exploitation.

**Tableau n°37 ; tableau des amortissements (montant en millier d'Ariary)**

INVESTISSEMENTS	Vo	taux	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
			Amt 1	VNC 1	Amt 2	VNC2	Amt 3	VNC 3	Amt 4	VNC 4	Amt 5	VNC 5
Terrain	10 080											
Construction	75 500	0,05	3 775	71 725	3 775	67 950	3 775	64 175	3 775	60 400	3 775	56 625
Installation	690	0,1	69	621	69	552	69	483	69	414	69	345
Matériels d'exploitation	7 485	0,12	898,2	6 586,8	898,2	5 688,6	898,2	4 790,4	898,2	3 892,2	898,2	2 994
<b>TOTAL</b>	93 755		4 742,2	78 932,8	4 742,2	74 190,6	4 742,2	69 448,4	4 742,2	64 706,2	4 742,2	59 964

Les investissements nécessaires seront présentés dans le tableau ci-dessus. Il comporte ses amortissements respectifs outre le terrain qui n'est pas amortissable, le total d'amortissement annuel sera de Ar 23 711 000 durant les 05 premières années d'exploitation

## **12 Besoin en fonds de roulement initial**

Le fonds de roulement initial sera nécessaire pour assurer le démarrage de l'activité car le centre est une entreprise nouvellement créée. De ce fait, les recettes n'arrivent pas immédiatement à couvrir les charges durant une certaine période.

## **121 Budget de trésorerie en première année**

Le budget de la trésorerie de la première année sera représenté par le tableau suivant

**Tableau n° 38 : Budget de trésorerie de la première année (montant en millier d'Ariary)**

Rubrique	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CA							13 769,5	11 107	11 109	13 771,5	11 109	11 109
<b>TOTAL R</b>	-	-	-	-	-	-	13 769,5	11 107	11 109	13 771,5	11 109	11 109
<i>FC&amp;Cexpl</i>							826,17	666 ,42	666 ,54	826 ,29	666 ,54	666,54
<i>CEXt</i>												
-frais d'acte												
Consti D	25											
ContrainteF		50										
-Honoraire	75	125										
-Frais T			300	100								
Publicité					715	615	615	615	615	615	615	615
Télécom°					40	40	40	40	40	40	40	40
I&T	140		299, 4									
CP						2 300	3 400	3 400	3 400	3 400	3 400	4 110
<i>Cnaps Osie</i>									1 110			
<i>Charge financière</i>			986,325	986,325	986,325	986,325	986,325	986,325	986,325	986,325	986,325	986,325
<b>TOTAL D</b>	240	175	1 585,725	1 086 ,325	1 741 ,325	3 941 ,325	5 041 ,325	5 041 ,325	6 151 ,325	5 041 ,325	5 041 ,325	5 751,325
Solde I	0,00	- 240	- 415	- 2 000 ,725	- 3 087 ,050	-4 828 ,375	- 8 769 ,700	-41,525	6024,150	10 981 ,825	19712,000	25779,675
R-D	- 240	- 175	- 1 585 ,725	-1 086 ,325	- 1 741 ,325	-3 941 ,325	8 728 ,175	6 065 ,675	4 957 ,675	8 730 ,175	6 067 ,675	2 669 ,675
Solde F	-240	- 415	-2 000 ,725	-3 087 ,050	- 4 828 ,375	-8 769 ,700	- 41 ,525	6 024 ,150	10 981 ,825	19 712 ,000	25 779 ,675	28 449 ,350
CUMUL	- 240	- 655	-2 655 ,725	- 5 742 ,775	- 10 571 ,150	- 19 340 ,850	-19 382 ,375	- 13 358 ,225	- 2 376 ,400	17 335 ,600	43 115 ,275	71 564 ,625

Alors que le centre ne débute ses activités qu'en mois de Juillet et génère de CA, les diverses dépenses sont déjà présentes dès le début d'année.

Déduction faite entre recettes et dépenses, ce budget de trésorerie nous montre que le cumul des soldes finals atteint les Ar 71 564 625 en décembre

## 122 Détermination du FRI

Le FRI correspond au solde cumulé négatif le plus élevé de la différence entre les recettes et dépenses mensuelles, donc le FRI du centre est évalué à environ Ar 20 245000

## 13 Plan de financement

Le plan de financement représente l'emploi du financement (FRI et investissement) et le ressource de financement (Capital et emprunt).

Le tableau ci-dessous repartirait le plan du financement :

**Tableau n°39: Le plan de financement (Montant en ariary)**

EMPLOI	MONTANT	RESSOURCE	MONTANT
<i>Investissements</i>	<b>93 755 000</b>	<i>Capital</i>	<b>28 000 000</b>
<i>FRI</i>	<b>20 245 000</b>	* Apport en nature	2 200 000
		* Apport en numéraire	25 800 000
		<i>Emprunt</i>	<b>86 000 000</b>
		*long terme	65 755 000
		*court terme	20 245 000
<b>Financement</b>	<b>114 000 000</b>	<b>Financement</b>	<b>114 000 000</b>

Le montant d'emploi sera équivalent au montant de ressources dont leur répartition sera de 9% pour le Fonds de Roulement Initial, 91% pour l'investissement et 30% pour le capital.

## 14 Remboursement des dettes

Pour le remboursement des dettes, nous choisirons la méthode d'amortissement constant.

Le mode de remboursement effectué sera alors :

-Pour les dettes à long terme :

Le remboursement est représenté par le tableau suivant

**Tableau n°40: Le mode de remboursement des dettes (Montant en ariary)**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capital début	65 755 000	52 604 000	39 453 000	26 302 000	13 151 000
Annuité	23 014 250	22 619 720	20 252 540	17 885 360	13 545 530
Intérêt	9 863 250	9 468 720	7 101 540	4 734 360	394 530
Amortissement	13 151 000	13 151 000	13 151 000	13 151 000	13 151 000
Capital fin	52 604 000	39 453 000	26 302 000	13 151 000	-

Le montant d'emprunt sera d'Ar 65 755 000. Au cours de 5 ans d'exploitation, le centre devrait rembourser une somme annuelle d'Ar 13 151 000, laquelle sera présentée dans le tableau cité ci-dessus par la méthode d'amortissement financier. Le taux d'intérêt appliqué sera de 20% qui est le taux de la banque BOA Madagascar.

-Pour les dettes à court terme :

Le montant de l'emprunt est d'Ar 20 245 000, et sera emprunté à partir du mois de juin, dont les intérêts sont évalués à Ar 6 073 500, avec un taux de 20% payable dans 2ans.

## **Section 2 comptes de gestion**

Ces comptes permettent d'établir annuellement les charges diverses et les divers produits qui circulent au sein du centre.

### **21 Les comptes des produits**

Ils seront constitués par les chiffres d'affaires engendrés par les frais des deux types de formation qui sont principalement les droits d'inscription et les écolages, et des loyers de la location de salles.

Ci après le tableau récapitulatif les chiffres d'affaires du centre au cours des cinq à venir.

**Tableau n°41 : chiffres d'affaires prévisionnelles (montant en Ariary)**

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Formation intensive	37 275 000	76 440 000	77 910 000	80 430 000	112 250 000
Formation modulaire	25 100 000	50 200 000	56 200 000	57 800 000	73 920 000
Location de salle	9 600 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000
<b>TOTAL</b>	<b>71 975 000</b>	<b>145 840 000</b>	<b>153 310 000</b>	<b>157 430 000</b>	<b>205 370 000</b>

Les chiffres d'affaires s'élèveront d'Ar 71 760 000 pour la première année et d'Ar 205 370 000 pour la cinquième année.

## **22 Comptes des charges**

Ce sont des charges qui engagent le centre pour assurer son bon fonctionnement. Leurs rubriques sont les suivantes.

### **211 Les charges externes, les autres charges d'exploitation et les fournitures consommables**

Les charges externes sont constituées par des charges complémentaires aux charges liées à l'exploitation de l'activité du centre. Nous citerons, les frais de publicité, le frais de poste et télécommunication envers les autres départements ou à l'Etat, les frais d'acte, divers honoraires, les frais de transport (avant début d'activité). Ci-après le tableau récapitulant ces charges durant les cinq (5) an à venir.

**Tableau n°42 : Les charges externes (montant en Ariary)**

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Publicité	5 020 000	5 360 000	5 360 000	5 400 000	5 550 000
Télécommunications	320 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Frais d'acte	75 000	0	0	0	0
Honoraire	200 000	0	0	0	0
Frais de T	450 000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6 065 000</b>	<b>5 960 000</b>	<b>5 960 000</b>	<b>6000 000</b>	<b>6 150 000</b>

Les charges externes atteindront les Ar 6 150 000 en cinquième année.

Et de même pour les charges externes, le centre réservera des charges d'exploitation ; qui sont, comme son nom l'indique, des charges liées au déroulement des activités du centre. Telles, la location de voiture pour le transport des matières d'œuvre pour les séances de TP, l'eau et l'électricité,...

Par contre, les fournitures consommables engendreront les fournitures de bureau (stylo, crayon, la craie ...) des produits d'entretien pour le centre (Cire, DDT)

L'estimation de ces deux (02) rubriques sera basée sur les chiffres d'affaires dont 5 % pour les charges d'exploitation et de 1% pour les fournitures consommables. Le tableau suivant nous montre les montants de ces diverses charges.

**Tableau n°43 : Les charges d'exploitation et des fournitures consommables**  
**(Montant en ariary)**

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
C.A	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Charges d'exploitation	3 598 750	7 292 000	7 665 500	7 871 500	10 268 500
F.C	719 750	1 458 400	1 533 100	1 574 300	2 053 700

En 5<sup>ème</sup> année, les charges d'exploitation atteignent jusqu'à Ar 10 268 500, de même pour les fournitures consommables qui sont d'Ar 2 053 700

### **212 Impôts et taxes**

Comme notre projet s'agit d'un établissement de formation, les impôts et taxes seront constitués par des droits d'enregistrement qui ne concernent que la première année. En tant que société, le droit d'enregistrement est de 0,5% des apports propres<sup>1</sup>. Et vu que le centre possèdera des matériels d'exploitation d'une valeur d'Ar 7 485 000, il versera à la contribution 4% du prix d'acquisition de ces matériels. Les montants de ces impôts et taxes seront représentés par le tableau suivant :

**Tableau n°44 : Les impôts et taxes (montant en Ariary)**

Rubrique	Montant
Droit d'enregistrement de la société	140 000
Droit d'enregistrement des matériels d'exploitation	299 400
<b>TOTAL</b>	<b>439 400</b>

Les impôts et taxes seront d'Ar 439 400 pour la première année et Ar 0 pour les années restantes.

<sup>1</sup> Code général des impôts 2011, page 42-44

### **213 Les charges du personnel**

Ce sont des charges relatives aux salaires ou rémunération du personnel, de la CNAPS et de l'OSIE, du recrutement, aux formations et motivations du personnel. Alors le tableau suivant nous montre les charges diverses de personnel, sociales et patronales du personnel employé.

**Tableau n°45 : Les charges de personnel, sociales et patronales (montant en ariary)**

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Salaire annuel	22 000 000	40 800 000	40 800 000	42 840 000	42 840 000
CNAPS 8%	1 524 000	3 264 000	3 264 000	3 427 200	3 427 200
OSIE 5%	930 000	2 040 000	2 040 000	2 142 000	2 142 000
Recrutement	300 000	0	0	0	0
Formation	400 000	400 000	400 000	750 000	750 000
Motivation	710 000	710 000	710 000	939000	939000
<b>TOTAL</b>	<b>25 864 000</b>	<b>47 214 000</b>	<b>47 214 000</b>	<b>50 098 200</b>	<b>50 098 200</b>

Le centre dégagerait au total en charge du personnel d'Ar 25 864 000 pour la première année jusqu'à Ar 50 098 200 pour celle de la cinquième année.

### **214 Les dotations aux amortissements et aux provisions**

Les dotations aux amortissements et aux provisions seront présentées par le tableau suivant qui est un prélèvement du tableau d'amortissement des biens dont il sera compensé de son actif. Ce tableau s'étale de l'année 1 à l'année 5

**Tableau n° 46: Les dotations aux amortissements et aux prévisions (montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Investissements	93 755 000	93 755 000	93 755 000	93 755 000	93 755 000
<b>DAP</b>	<b>4 742 200</b>				

Les DAP resteront constantes durant les cinq (05) années avec une somme d'Ar 4 742 200.

### **215 Les charges financières**

Les charges financières s'observent sur le tableau de remboursement des dettes et leur extrait sera comme suit :

**Tableau n°47: Les charges financières (montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Charges Fi (LT)	10 959 167	10 520 800	7 890 600	5 260 400	438 367
Charges Fi (CT)	4 049 000	2 024 500	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15 008 167</b>	<b>12 545 300</b>	<b>7 890 600</b>	<b>5 260 400</b>	<b>438 367</b>

Les charges financières comportent les intérêts à payer envers l'emprunteur. Au fil du temps leurs montants ne sont que d'Ar 438 367 en cinquième année.

### **216 Impôts sur le revenu de la société**

Vu que notre projet engendre des chiffres d'affaires annuels hors taxe supérieurs à Ar 20 000 000 chacun, le centre versera 22% de ses résultats arrondis au millier d'ariary inférieur à la contribution<sup>1</sup>.

Le tableau suivant nous montre leur proportion envers les correspondants.

---

<sup>1</sup> Loi de finance 2011

**Tableau n°48: Les impôts sur les revenus (montant en Ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Résultats avant impôt	15 537 733	66 628 100	78 304 600	81 883 400	131 619 033
<b>Impôts sur les revenus</b>	3 573 679	15 324 463	18 010 058	18 833 182	30 272 378

D'après ce tableau l'IR en première année est évalué à Ar 3 573 679 contre Ar 30 272 378 pour la cinquième année.

### **Section 3 : Les états financiers prévisionnels**

Cette section comportera la déduction faite entre les comptes de produits et les comptes de charges.

#### **31 Bilan d'ouverture et bilans prévisionnels sur cinq ans**

Le bilan sert à exposer succinctement la situation financière d'une entreprise à une date précise. Il présente le patrimoine réel de la société et permet également de mettre en évidence le degré d'exigibilité des passifs et le degré des liquidités de l'actif.

##### **311 Bilan d'ouverture**

Le tableau ci-dessous mettra en évidence les patrimoines d'emploi et de ressources selon leur nature ou leur destination.

**Tableau n° 49 : La présentation du bilan d'ouverture (Montant en ariary)**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
<b>Immobilisations corporelles</b>				<b>Total capitaux propres</b>	<b>28 000 000</b>
Terrain	10 080 000		10 080 000		
Construction	75 500 000		75 500 000	Passif non courant	
Installation	690 000		690 000	Emprunt à long terme	65 755 000
Matériels d'exploitation	7 485 000		7 485 000	<b>Total passif non courant</b>	<b>65 755 000</b>
				Passif courant	
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>		93 755 000	Emprunt à court terme	20 245 000
Actif courant				<b>Total Passif courant</b>	<b>20 245 000</b>
Trésorerie	20 245 000		20 245 000		
Total actif courant	20 245 000		20 245 000		
<b>Total général</b>	<b>114 000 000</b>		<b>114 000 000</b>	<b>Total général</b>	<b>114 000 000</b>

Au début de l'année, la trésorerie du centre représente le Fonds de Roulement Initial y afférent, soit d'Ar 20 245 000 dont le total actif sera équivalent au total passif d'Ar 114 000 000

### **312 Bilan prévisionnel**

Au mois de décembre de chaque année des cinq ans à venir, le centre établirait les bilans d'activité financier comme suit :

**Tableau n° 50: Le bilan de clôture de la première année (Montant en ariary)**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
				Résultat: bénéfice	11 964 055
<b>Immobilisations corporelles</b>				<b>Total capitaux propres</b>	<b>39 964 055</b>
Terrain	10 080 000		10 080 000		
Construction	75 500 000	3 775 000	71 725 000	Passif non courant	
Installation	690 000	69 000	621 000	Emprunt à long terme	52 604 000
Matériels d'exploitation	7 485 000	898 200	6 586 800	<b>Total passif non courant</b>	<b>52 604 000</b>
				Passif courant	
				Emprunt à court terme	10 122 500
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>	4 742 200	89 012 800	Etat impôt à payer	3 573 679
Actif courant				<b>Total Passif courant</b>	<b>13 696 179</b>
Trésorerie	17 251 433		17 251 433		
Total actif courant	17 251 433		17 251 433		
<b>Total général</b>	<b>111 006 433</b>		<b>106 264 233</b>	<b>Total général</b>	<b>106 264 233</b>

En présence du résultat d'Ar 11 964 055, les capitaux propres augmentent. Ceci aboutirait également à l'augmentation du total passif d'Ar 106 264 233.

**Tableau n° 51: Le bilan de clôture de la deuxième année( Montant en ariary )**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
				Réserves légales	598 203
				Résultat	51 303 637
<b>Immobilisations corporelles</b>				<b>Total capitaux propres</b>	<b>79 901 840</b>
Terrain	10 080 000		10 080 000		
Construction	75 500 000	7 550 000	67 950 000	Passif non courant	
Installation	690 000	138 000	552 000	Emprunt à long terme	39 453 000
Matériels d'exploitation	7 485 000	1 796 400	5 688 600	<b>Total passif non courant</b>	<b>39 453 000</b>
				Passif courant	
				Impôt à payer	15 324 463
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>	9 484 400	84 270 600	<b>Total Passif courant</b>	15 324 463
Actif courant					
Trésorerie	50 408 703		50 408 703		
Total actif courant	50 408 703		50 408 703		
<b>Total général</b>	<b>144 163 703</b>		<b>134 679 303</b>	<b>Total général</b>	<b>134 679 303</b>

En présence du résultat d'Ar 51 303 637, les capitaux propres augmentent. Ceci aboutirait également à l'augmentation du total passif d'Ar 134 679 303

**Tableau n° 52:Le bilan de clôture de la troisième année (Montant en ariary)**

**U M : M G A**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
				Réserves légales	2 800 000
				Autres reserves	363 385
<b>Immobilisations corporelles</b>				Résultat: bénéfice	60 294 542
				<b>Total capitaux propres</b>	<b>91 457 927</b>
Terrain	10 080 000		10 080 000	Passif non courant	
Construction	75 500 000	11 325 000	64 175 000	Emprunt à long terme	26 302 000
Matériels industriels	690 000	207 000	483 000	<b>Total passif non courant</b>	<b>26 302 000</b>
Matériels de transport	7 485 000	2 694 600	4 790 400	Passif courant	
				Etat impôt à payer	18 010 058
Immobilisation financière				<b>Total Passif courant</b>	<b>18 010 058</b>
Titre de participation					
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>	14 226 600	79 528 400		
Actif courant					
Trésorerie	56 241 585		56 241 585		
Total actif courant	56 241 585		56 241 585		
<b>Total général</b>	<b>149 996 585</b>	<b>14 226 600</b>	<b>135 769 985</b>	<b>Total général</b>	<b>135 769 985</b>

En troisième année les résultats atteignent les Ar 60294 542

**Tableau n°53: Le bilan de clôture de la quatrième année( Montant en ariary )**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
				Réserves légales	2 800 000
				Autres reserves	3 378 112
<b>Immobilisations corporelles</b>				Résultat: bénéfice	63 050 218
Terrain	10 080 000		10 080 000	<b>Total capitaux propres</b>	97 228 330
Construction	75 500 000	15 100 000	60 400 000	Passif non courant	
Installation	690 000	276 000	414 000	Emprunt à long terme	13 151 000
Matériels d'exploitation	7 485 000	3 592 800	3 892 200	Total passif non courant	<b>13 151 000</b>
				Passif courant	
Immobilisations financières					
Titre de participation					
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>	18 968 800	74 786 200	Etat impôt à payer	18 833 182
Actif courant					
Trésorerie	54 426 312		54 426 312		18 833 182
Total actif courant	54 426 312		54 426 312	<b>Total Passif courant</b>	
<b>Total général</b>	<b>148 181 312</b>		<b>129 212 512</b>	<b>Total général</b>	<b>129 212 512</b>

En présence du résultat d'Ar 63 050 218, les capitaux propres augmentent. Ceci aboutirait également à l'augmentation du total passif d'Ar 129 212 512

**Tableau n°54 : Le bilan de clôture de la cinquième année (Montant en ariary)**

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort et PV</b>	<b>Net</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Net</b>
				Capital	28 000 000
				Réserves légales	2 800 000
				Autres reserves	6 530 623
				Résultat: bénéfice	101 346 656
<b>Immobilisations corporelles</b>				<b>Total capitaux propres</b>	<b>138 677 279</b>
Terrain	10 080 000		10 080 000		
Construction	75 500 000	18 875 000	56 625 000	Passif courant	
Matériels industriels	690 000	345 000	345 000	Etat impôt à payer	30 272 378
Matériels de transport	7 485 000	4 491 000	2 994 000	<b>Total Passif courant</b>	<b>30 272 378</b>
<b>Total actif non courant</b>	<b>93 755 000</b>	<b>23 711 000</b>	<b>70 044 000</b>		
Actif courant					
Trésorerie	98 905 656		98 905 656		
Total actif courant	98 905 656		98 905 656		
<b>Total général</b>	<b>192 660 656</b>		<b>168 949 656</b>	<b>Total général</b>	<b>168 949 656</b>

En présence du résultat d'Ar 101 346 656, les capitaux propres augmentent. Ceci aboutirait également à l'augmentation du total passif d'Ar 168 949 656

### **32 Compte de résultat par nature:**

**Tableau n°55: Les comptes de résultats par nature (Montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Chiffres d'affaires	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Production stockée	0	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	0	0	0
Production de l'exercice	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Achats consommés	4 318 500	8 750 400	9 198 600	9 445 800	12 322 200
Charges externes	6 065 000	5 960 000	5 960 000	6 000 000	6 150 000
Consommations de l'exercice	10 383 500	14 710 400	15 158 600	15 445 800	18 472 200
Valeur ajoutée	61 591 500	131 129 600	138 151 400	141 984 200	186 897 800
Impôts et taxes	439 400	0	0	0	0
Charges de personnel	25 864 000	47 214 000	47 214 000	50 098 200	50 098 200
Excédent brut d'exploitation	35 288 100	83 915 600	90 937 400	91 886 000	136 799 600
Dotations aux amortissements	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200
Résultat opérationnel	30 545 900	79 173 400	86 195 200	87 143 800	132 057 400
Produits financiers					
Charges financières	15 008 167	12 545 300	7 890 600	5 260 400	438 367
Résultat financier	-15 008 167	-12 545 300	-7 890 600	-5 260 400	-438 367
Résultat avant impôt	15 537 733	66 628 100	78 304 600	81 883 400	131 619 033
Impôt exigible sur le résultat	3 573 679	15 324 463	18 010 058	18 833 182	30 272 378
Total produits des activités ordinaires	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Total charges des activités ordinaires	56 437 267	79 211 900	75 005 400	75 546 600	73 750 967
Résultat des activités ordinaires	15 537 733	66 628 100	78 304 600	81 883 400	131 619 033
Eléments extraordinaires produits	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires charges	0	0	0	0	0
Résultat extraordinaires	0	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	11 964 055	51 303 637	60 294 542	63 050 218	101 346 656

D'après ce tableau et après avoir condensé le compte de résultat, nous avons obtenu divers sous comptes notamment la valeur ajoutée d'Ar 61 591 500, l'E B E d'Ar 35 288 100 et le résultat opérationnel d'Ar 11 964 055 pour la première année d'exploitation.

### 23 Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

**Tableau n°56: Le flux de trésorerie direct (Montant en ariary)**

Budget de trésorerie sur cinq ans

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Encaissements	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Décaissements	51 695 067	74 469 700	70 263 200	70 804 400	69 008 767
Autres impôts et taxes		3 573 679	15 324 463	18 010 058	18 833 182
Remboursements de l'emprunt	23 273 500	23 273 500	13 151 000	13 151 000	13 151 000
Paiement des dividendes		11 365 852	48 738 455	57 279 815	59 897 707
Total des décaissements	74 968 567	112 682 731	147 477 118	159 245 273	160 890 656
Situation de trésorerie	-2 993 567	33 157 269	5 832 882	-1 815 273	44 479 344
<b>Trésorerie initiale</b>	<b>20 245 000</b>	<b>17 251 433</b>	<b>50 408 703</b>	<b>56 241 585</b>	<b>54 426 312</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>17 251 433</b>	<b>50 408 703</b>	<b>56 241 585</b>	<b>54 426 312</b>	<b>98 905 656</b>

En visant cette situation, on constate que, la trésorerie finale du centre ne cesse pas d'augmenter atteignant les Ar 17 251 433 vers Ar 98 905 656 durant les cinq années d'exploitation.

## **Section 4 : Détermination des seuils de rentabilité du projet**

Cette section élucidera la vue générale du seuil de rentabilité et la répartition des charges par nature.

### **41 Définition**

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires pour lequel les activités de l'entreprise n'engendrent ni bénéfice ni perte, ce qui signifie que le résultat soit nul. Il représente donc le niveau minimal d'activité au-dessus duquel l'entreprise ne doit pas descendre.

Le seuil de rentabilité s'obtient comme suit :

$$\text{SR} = \frac{\text{CA} \times \text{CF}}{\text{MCV}}$$

Avec

**SR** : seuil de rentabilité

**CA** : chiffre d'affaires

**MCV** : marge sur coût variable

**CF** : charges fixes

### **42 Répartition des charges par nature**

Afin de déterminer les seuils de rentabilité, il est utile de faire la distinction entre les charges variables et les charges fixes.

### **421 Les charges fixes**

Elles correspondent aux charges qui sont indépendantes du niveau d'activité du centre. Ce sont : les charges du personnel, les amortissements, les impôts et taxes, les charges financières, et les charges externes. Ci après un tableau récapitulatif des charges fixes du centre :

**Tableau n°57 : Les charges fixes (montant en Ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Impôts et taxes	439 400	0	0	0	0
Charges financières	15 008 167	12 545 300	7 890 600	5 260 400	438 367
Amortissement	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200
Charges du personnel	25 864 000	47 214 000	47 214 000	50 098 200	50 098 200
Charges externes	6 065 000	5 960 000	5 960 000	6 000 000	6 150 000
<b>TOTAL</b>	<b>52 118 767</b>	<b>70 461 500</b>	<b>65 806 800</b>	<b>66 100 800</b>	<b>61 428 767</b>

Les charges fixes sont d'Ar 52 118 767 en première année, allant d'Ar 61 428 767 pour celles de la cinquième année.

### **422 Les charges variables**

Ce sont des charges liées directement au volume des CA. Car pour se faire, une augmentation quelconque des CA, nécessite obligatoirement l'accroissement de ces charges. Ces charges correspondent aux charges d'exploitation, fournitures consommables, et les impôts sur les revenus. Elles seront représentées comme suit :

**Tableau n°58: Les charges variables (montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Charges d'exploitation	3 598 750	7 292 000	7 665 500	7 871 500	10 268 500
F.C	719 750	1 458 400	1 533 100	1 574 300	2 053 700
IR	3 573 679	15 324 463	18 010 058	18 833 182	30 272 378
<b>TOTAL</b>	<b>7 892 179</b>	<b>24 074 863</b>	<b>27 208 658</b>	<b>28 278 982</b>	<b>42 594 578</b>

Les charges variables sont d'Ar 7 892 179 en première année, allant d'Ar 42 594 578 pour celles de la cinquième année.

### **43 Calculs des seuils de rentabilité et point mort**

Les seuils de rentabilité débute les calculs et ensuite viennent ceux des points morts.

#### **431 Les seuils de rentabilités**

Ces SR sont représentés par le tableau suivant :

**Tableau n°59 : Les seuils de rentabilités (montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
CA	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
CF	52 118 767	70 461 500	65 806 800	66 100 800	61 428 767
MCV	60 082 821	121 765 137	126 101 342	129 151 018	169 775 422
SR	<b>62 434 622</b>	<b>84 392 835</b>	<b>80 005 813</b>	<b>80 574 269</b>	<b>74 307 728</b>

En première année, au-delà d'Ar 62 434 622, le centre commence à produire du profit et ne doit pas descendre de ce montant pour ne pas courir une perte.

#### **4 32 Point mort**

Le point mort correspond à la date où le seuil de rentabilité est atteint. Il s'obtient à partir de la formule suivante :

$$\text{Point mort} = 12 \times \frac{\text{SR}}{\text{CA annuel}}$$

Après calcul, les dates auxquelles les SR durant les cinq années de suite sont les suivantes :

- 12 octobre de l'année1
- 28 juin de l'année2
- 7 juin de l'année3
- 4 juin de l'année4
- 10 avril de l'année5

A ces dates, les résultats du centre seront donc nuls.

Pour conclure ce chapitre, on a vu que le centre disposera d'immobilisations d'une valeur totale d'Ar 93 755 000. Et puisque le centre ne génère de recette qu'en mois de juillet, il aura besoin de fonds de roulement initial d'Ar 20 245 000. Le plan de financement étant de 30% provenant du capital et le reste d'emprunt de long et court terme sur les Ar 114 000 000 dépensés en investissement et FRI. Les charges et produits calculés, ce projet génère jusqu'à Ar 101 346 656 de bénéfice en cinquième année et le seuil de rentabilité est d'Ar 74 307 728 à cette même période.

La suite de cette étude nous amène à l'étude sur les évaluations et les impacts du projet sur divers point.

## **CHAPITRE 2: LES EVALUATIONS ET LES IMPACTS DU PROJET**

Ce chapitre relèvera les évaluations économiques par le biais des valeurs ajoutés et des ratios de rentabilité ; les évaluations financières selon les critères d'évaluation et les outils d'évaluation ; les évaluations sociales et les divers impacts du projet.

### **Section 1 : Les évaluations économiques**

Sur cette section, on mettra en évidence les valeurs ajoutées prépondérantes et les différentes sortes de ratios à ce sujet.

#### **11- Les valeurs ajoutées**

La valeur ajoutée représente la valeur apportée par le centre, dans l'exercice de son activité, aux biens et services par les tiers. Elle mesure l'importance économique du centre. A l'aide de la valeur ajoutée, nous pourrions mesurer la création de richesse par le centre. La différence entre la production de l'exercice et la consommation intermédiaire constituera la valeur ajoutée. Le tableau suivant nous montre les rubriques d'obtention de la valeur ajoutée

**Tableau n° 60: Les valeurs ajoutées (Montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Production de l'exercice	71 975 000	145 840 000	153 310 000	157 430 000	205 370 000
Consommation intermédiaire	10 383 500	14 710 400	15 158 600	15 445 800	18 472 200
<b>VA</b>	<b>61 591 500</b>	<b>131 129 600</b>	<b>138 151 400</b>	<b>141 984 200</b>	<b>186 897 800</b>

La valeur ajoutée ne cesse pas d'augmenter d'Ar 61 591500 pour la première année vers Ar 186 897 800 pour la 5<sup>e</sup> année. Celle-ci nous permettra de dire que le poids économique du centre sera important.

## 12- Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité consistent à faire comparaître deux ou plusieurs rubriques de grandeurs. L'utilité sera de mesurer le volume en pour cent d'activité du centre ainsi que sa rotation respective.

Nous citerons alors quelques ratios tels que :

$$R_1 = \text{Ratios de rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

$$R_2 = \text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{RNE}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$R_3 = \text{Ratio de la valeur ajoutée} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur Ajoutée}}$$

Alors, nous allons faire le résumé suivant :

**Tableau n° 61: Tableau des ratios de rentabilité**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
R <sub>1</sub>	0,25	0,40	0,42	0,42	0,50
R <sub>2</sub>	0,88	2,80	3,12	3,22	4,94
R <sub>3</sub>	0,39	0,33	0,31	0,32	0,24

L'interprétation de ce tableau est que, durant la première année:

-0,25 équivaut à 1/4, cela signifie qu'une unité d'Ar de chiffre d'affaires génère Ar 4 de résultat net d'exploitation.

-0,88 équivaut à 1/1,13 ; qui signifie qu'une unité d'Ar de capitaux propres investis génère Ar 1,13 de résultat net d'exploitation.

-0,39 équivaut à 1/2,56, qui signifie qu'une unité d'Ar de charge dépensé pour le personnel génère Ar 2,56 de valeur ajoutée.

## **Section 2 : Les évaluations financières**

Les évaluations financières Comporte deux (02) manières dont la première représente selon les critères et le second s'adresse selon les outils.

### **21- Les évaluations selon les critères**

Celles-ci mettront en exergue la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durée de vie et les impacts du projet.

#### **211- La pertinence du projet**

La pertinence représente la liaison efficace entre les besoins des apprenants et les services offerts par le centre. Pour ce faire, afin de répondre aux exigences professionnelles requises, ces personnes auront besoin de notre centre, lequel aura la capacité d'offrir jusqu'à 2130 apprenants. Alors, le projet sera pertinent.

#### **212- Efficacité du projet**

L'efficacité se définit par la valeur des moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Le centre procure un maximum de profit sans tenir compte de la dépense. Alors, plus le résultat est énorme, plus le projet sera efficace. Le centre aura besoin d'un investissement d'Ar 114 000 000 et il procura le chiffre d'affaires d'Ar 71 975 000 en première année. De ce fait, le centre dégagera le résultat positif d'Ar 11 964 055. Les relations existantes entre ces trois (03) rubriques nous montrent que le projet sera efficace.

### **213- Durabilité du projet**

L'efficience se décrit par les temps occupés pour dégager les résultats optimaux. Il atteint un maximum de bénéfice avec un minimum de coût et de temps. Plus les temps sont courts à dégager des résultats, plus ce projet est rentable et viable. Donc, on peut dire que l'efficience est beaucoup plus importante que l'efficacité. Actuellement, l'Etat malgache réalise de grands efforts pour l'amélioration des infrastructures touristiques, surtout en terme de ressources humaines au moyen des formations professionnelles. En plus, face à la mondialisation et aux évolutions technologiques ; le milieu de l'hébergement et de la restauration demande de plus en plus de qualification professionnelle et aurait besoin de la réalisation du présent projet. Alors, nous espérons que le CFP de TANA vivra longtemps.

### **22- Les évaluations selon les outils du projet**

Les évaluations selon les outils seront utilisées pour mesurer la rentabilité du projet. Pour ce faire, nous allons examiner la VAN, le TRI, l'IP, et la DRCL.

#### **221- La valeur Actuelle Nette (VAN)**

La Valeur Actuelle Nette permet à l'entreprise de savoir si l'investissement engagé est intéressant. Elle est obtenue à partir de la différence entre l'investissement initial et les marges brutes d'autofinancement (MBA) actualisées au taux d'emprunt.

Lorsque la VAN est positive, l'utilisation des fonds pour financer le projet d'investissement est meilleure.

La formule serait de

$$\text{VAN} = \sum_{n=1}^{n=5} \text{MBA} (1+i)^{-n} - I$$

avec: VAN= Valeur Actuelle Nette

I= Investissement  $\Sigma$ = Somme

MBA= Marge Brute d'Autofinancement

I= Intérêt

N = Durée

**Tableau n°62: Le calcul de la Valeur Actuelle Nette( Montant en ariary )**

Calcul des Cash  
Flow

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Résultat net	11 964 055	51 303 637	60 294 542	63 050 218	101 346 656	287 959 107
Dotations aux amortissements	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200	4 742 200	23 711 000
Total	16 706 255	56 045 837	65 036 742	67 792 418	106 088 856	311 670 107

Calcul du Cash  
Flow actualisé au  
taux de 18%

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Cash Flow	16 706 255	56 045 837	65 036 742	67 792 418	106 088 856	311 670 107
Coefficient d'actualisation	0,84	0,71	0,6	0,51	0,43	
(1,18) <sup>n</sup>	14 033 254	39 792 544	39 022 045	34 574 133	106 088 855	233 510 832
Cumul du Cash Flow	16 706 255	70 079 091	135 115 833	202 908 251	308 997 107	

En faisant la différence avec l'investissement initial, on a :

$$VAN = 233\,510\,832 - 114\,000\,000$$

$$VAN = 119\,510\,832$$

Nous avons la VAN largement positive d'Ar 119 510 832, cela implique que notre projet est rentable.

## 222- Le taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le Taux de Rentabilité Interne est le taux appliqué tant que la somme des Marges Brutes d'Autofinancement Actualisée est égale à l'investissement initial. Alors, la Valeur Actuelle Nette est nulle. Il doit être supérieur au taux d'emprunt de 18% dont leur calcul se fait comme suit :

$$0 = \sum_{n=1}^{n=5} \text{MBA} (1+i)^{-n} - I$$

avec:

VAN	=	Valeur Actuelle Nette
I	=	Investissement
$\Sigma$	=	Somme
MBA	=	Marge Brute d'Autofinancement
i	=	Intérêt
N	=	Durée

**Tableau n°63: Calcul du Taux de Rentabilité Interne (Montant en ariary )**

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Cash Flow	16 706 255	56 045 837	65 036 742	67 792 418	106 088 856	311 670 107
$(1,25)^n$	0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	
Cash Flow $(1,25)^n$	13 365 004	35 869 336	33 168 738	27 794 891	35 009 322	145 207 292
$(1,3)^n$	0,76	0,59	0,45	0,35	0,26	
Cash Flow $(1,3)^n$	12 696 754	33 067 044	29 266 534	23 727 346	27 583 102	126 340 780

En faisant une interpolation linéaire, on aura :

18	$< \text{TRI} <$	25
233 510 832	$> 114 000 000 >$	145 207 292
25 - TRI	=	145 207 293 - 114 000 000
-----		-----
25 - 18		145 207 293 - 233 510 832

D'où TRI = 27,47%

Comme nous pouvons le constater, le TRI est de 27,47% soit supérieur au taux de référence de 18% et nous aurons une marge bénéficiaire de 9,47%. . On peut dire que notre projet est rentable du point de vue remboursement des emprunts. Nous pouvons être sûr que c'est un investissement presque sans risque.

### **223- L'Indice de Profitabilité ( IP)**

L'Indice de Profitabilité est le rapport entre le cumul de capacité d'autofinancement actualisé (VAN) et celui de l'investissement.

$$IP = \frac{VAN}{I} + 1$$

Avec:

VAN = Valeur Actuelle Nette

I = Investissement

IP = Indice de Profitabilité

Nous appliquons cette formule et nous avons:

$$IP = \frac{119\,510\,832}{114\,000\,000} + 1 = 2,04$$

L'Indice de Profitabilité doit être supérieur à 1, ce qui signifie que la capacité d'autofinancement est supérieur à l'investissement. Pour se faire, ce projet sera fiable car 1 Ariary de l'investissement génère 1,04 Ariary de bénéfice.

### **224- La Durée de Récupération des Capitaux Investis (DRCI)**

La Durée de Récupération des Capitaux Investis correspond au délai à partir duquel le flux net de liquidité atteindrait la récupération de l'investissement initial.

Les pays anglophones l'appelleraient : « Pay back period » dont le tableau ci-dessous se présenterait de la manière suivante :

**Tableau n°64: La Durée de Récupération des Capitaux Investis (Montant en ariary)**

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Cash Flow	16 706 255	56 045 837	65 036 742	67 792 418	106 088 856
(1,18) <sup>n</sup>	14 033 254	39 792 544	39 022 045	34 574 133	106 088 855
Cumul du Cash Flow	16 706 255	70 079 091	135 115 833	202 908 251	308 997 107
Investissement		114 000 000			

La DRCI est comprise entre la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année. Alors, nous faisons une interpolation linéaire suivante :

$$\begin{array}{rcl}
 2 < \text{DRCI} < 3 & & \\
 70\,079\,091 < 114\,000\,000 < 135\,115\,833 & & \\
 \text{DRCI} - 2 & & 114\,000\,000 - 70\,079\,091 \\
 \hline
 3 - 2 & = & 135\,115\,833 - 70\,079\,091
 \end{array}$$

$$\text{DRCI} = 2,67$$

D'où la Durée de Récupération des Capitaux Investis sera de 2 ans, 8 mois et 12 jours, c'est-à-dire que les investissements initiaux seront récupérés après cette durée.

### **Section 3 : Les impacts du projet**

Cette section nous permet de regrouper tous les impacts apportés par ce projet à savoir les impacts financiers, les impacts économiques, et les impacts socioculturels.

#### **31- Les impacts financiers**

La bonne gestion du centre devrait être maîtrisée durant les années d'exploitation. De ce fait, nous pourrions déduire que le promoteur du présent projet bénéficierait à l'aide de la VAN d'Ar 119 510 832, le TRI de 27,47%, l'IP de 2,04 et la DRCI de 2ans et 8 mois qui sont abordables et fiables pour le projet.

#### **32- Les impacts économiques**

Nous constatons que les impacts économiques s'observent envers l'Etat, par les divers impôts et taxes d'Ar 4 39 400 pour la première année. Et de même pour les impôts sur les revenus de la société, il s'élèvera d'Ar 3 573 679 vers Ar 30 272 378. Ceux-ci augmenteront les recettes de l'Etat. De plus notre projet génère d'Ar 61 591 500 jusqu'à Ar 186 897 800 de valeur ajoutée qui fera augmenter le Produit intérieur brut de l'Etat.

#### **33- Les impacts socioculturels**

Les malgaches sont réputés accueillants et chaleureux; mais outre ces qualités innées, nos apprenants auront les qualifications professionnelles nécessaires afin d'en profiter au maximum de ce développement du tourisme qui à part son importance économique, tient aussi un grand rôle dans le milieu culturel. En plus, grâce à ce projet, une partie infime de taux de chômage pourra être résolu car le centre aurait créé vingt un (21) emplois pour les jeunes actifs

## **Section 4 : Le cadre logique**

Cette section abordera ce qu'on attend par cadre logique, son objectif et le tableau synoptique correspondant.

### **41 Définition**

Le cadre logique est un outil permettant la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation du projet, c'est un ensemble d'éléments qui décrivent les aspects les plus importants du projet.

### **42 Objectif**

L'objectif du cadre logique étant d'énoncer les éléments critiques du projet et de fournir des indicateurs véritables pour son suivi et évaluation.

**Tableau n°65 : cadre logique du centre**

Description de l'activité	Indicateur Objectivement Vérifiable	Source de moyen de vérification	Hypothèses ou supposition
<p><b>But du programme :</b>                      -Contribution au développement du secteur Tourisme.                      -Accroître le niveau de qualification professionnelle des apprenants                      -Développer et élargir l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle</p>	<p>-Amélioration de la qualité de service dans le secteur hôtelier et restauration                      -Evolution massive d'acquisition d'emplois et de création d'emplois                      -Accroissement massif des apprenants sanctionnés par des certificats de qualification.</p>	<p>-Rapport du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat                      -Rapport de la Commune du lieu d'implantation                      -Rapport du centre au METFP.</p>	<p>Engagement de la Commune et de l'école.</p>
<p><b>Objectif du projet :</b>                      - Au moyen du système de formation bien organisé, les apprenants auront les compétences requises dans le métier.</p>	<p>-Participation massive des élèves de s'inscrire chez notre centre.</p>	<p>Rapport du centre au METFP.</p>	<p>-Le centre continue à fonctionner.</p>
<p><b>Résultat du projet :</b>                      -Réalisation du CFP de TANA.                      -Système de formation bien organisé</p>	<p>-Conscience morale envers les apprenants                      -Les travaux pratiques</p>	<p>-Procès- verbal de réalisation                      -Déclaration du centre pour son fonctionnement.                      -Contrat de partenariat avec les établissements d'hébergement et de restauration</p>	<p>Chercher toujours des solutions pour éviter le dysfonctionnement du centre</p>
<p><b>Activité :</b>                      -Construction des salles de classe et des bâtiments administratifs                      -Mise en exergue des matériels d'exploitation                      - Motivation des personnels employés.</p>	<p>Une surface occupée de 252 m<sup>2</sup> pour la construction                      -Equipements – installés                      -Un chef de centre, 10 autres personnels et 10 formateurs.</p>	<p>- Statut général                      -Fiche signalétique                      -Bulletin de paie</p>	<p>-Consentement des propriétaires à vendre les terrains                      -Volonté du Chef de centre à réaliser le centre CFP de TANA                      -Consentements des personnels employés.</p>
<p><b>Intrants :</b>                      -Faisabilité juridique et technique                      -Spécialisation en formation professionnelle                      -Ressource financière</p>	<p>-Prestation de service : enseignement                      10 formateurs enseignants disponibles                      - 70 % du financement provient de la banque</p>	<p>-Manuel de prestation et de service                      -Livre de compte (recette/dépense)</p>	<p>-Budget prévisionnel réaliste                      -Autorisation du METFP                      -La banque libère le fonds</p>

Pour conclure ce chapitre, en terme d'évaluation, ce projet apportera jusqu'à Ar 186 897 800 de valeur ajoutée durant la cinquième année, le calcul des ratios nous montre qu'une unité d'Ar de capitaux propres investis génère jusqu'à Ar 1,13 de résultat net. Le projet sera pertinent, efficace et durable. La VAN largement positive fait que l'utilisation des fonds pour l'investissement est sans risque seulement actualisé à un taux de 27,47% que cette VAN serait nulle. Selon l'indice de profitabilité une unité (1) d'Ar d'investissement génère Ar 1,04% de bénéfice. Les impacts étant le développement du pays par le biais de ces flux d'argents générés par le centre et de l'éducation professionnelle apportée par le centre

### **CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE**

Pour conclure, cette troisième partie concerne principalement sur les dispositions au niveau financière du centre. Sur les cinq (5) années de vie à venir du projet, les résultats sont positifs et ne cessent de s'accroître engendre des impacts positifs tant pour les promoteurs du centre tant pour le pays. Les évaluations nous démontre que la réalisation de ce projet ne comporte aucun risque et au contraire jugée très intéressante.

## **CONCLUSION GENERALE**

Après avoir élucidé le contenu et l'avantage de la réalisation de ce projet, nous élaborons que notre centre apporterait davantage à la fois envers les apprenants, pour les établissements hôtelières et de restaurations, pour les promoteurs et même pour la nation. Car notre centre offre des formations professionnelles nécessaires pour le développement du secteur tourisme, ainsi le centre accueillera jusqu'à 853 apprenants durant la première année par le biais de vingt un (21) salariés. Des types de formation destinés spécialement à la majorité de la population malgache que se soit du niveau tarifaire ou niveau d'étude requis. De plus sa réalisation coïncide aux buts du METFP, Qui consiste à offrir des formations professionnelles correspondantes et adaptées aux métiers existants.

D'un point de vue général, la création de ce centre nécessite alors l'engagement de divers investissements en immobilisations corporelles à savoir le terrain, la construction des bâtiments, les installations, les matériels d'exploitation, ainsi que le FRI soit au total d'Ar 114 000 000. Ces investissements sont repartis en capital de 30 % et 70 % d'emprunt. Le mode de remboursement d'emprunt est au moyen d'une méthode d'annuité constante au bout de 05 ans.

Une étude minutieuse est effectuée et nous pouvons dire que ce projet dégagera un résultat positif d'Ar 11 964 055 dès la première année jusqu'à Ar 101 346 656 pour celle de la cinquième année et d'Ar 61 591 500 de valeur ajoutée durant la première année. La récupération de ces capitaux investis est de 2 ans 08 mois et 12 jours, ce qui témoigne l'efficacité de ce projet. Ce projet exige un investissement d'Ar 114 000 000 dont un Fonds de Roulement Initial d'Ar 20 245 000. Il est rentable et durable car il dégage une Valeur Actuelle Nette largement positive d'Ar 119 510 832 et Indice de Profitabilité d'Ar 2,04.

# **ANNEXES**

## ANNEXE N°1

### DOSSIER D'OUVERTURE

Le dossier d'ouverture, en ce qui concerne les Etablissements de Formation Professionnelle et Technique privés, doit comporter les pièces et informations ci-après :

- Une demande sur papier libre indiquant le nom et l'adresse, l'adresse mail, le téléphone, du déclarant, ou le téléphone de la personne à contacter en cas d'information urgente, la dénomination, le lieu d'implantation de l'établissement.
- Pour les Personnels Administratifs et Techniques :
  - Chef d'établissement ou responsable pédagogique :
    - Un CV avec photo 4 x 4 ;
    - Photocopies légalisées de la Carte d'Identité Nationale ;
    - Extrait d'acte de naissance ;
    - Casier judiciaire bulletin N°3 ;
    - Photocopie légalisée du diplôme académique le plus élevé ;
    - Photocopies légalisées des diplômes/certificats professionnels et/ou techniques ;
    - Autorisation d'enseigner ;
    - Autorisation de travail sur le territoire pour le ressortissant étranger ;
    - Attestation de travail ou certificat pédagogique.
  - Autres :
    - Un CV avec photo 4 x 4 ;
    - Casier judiciaire bulletin N°3 ;
    - Photocopie légalisée de la Carte d'Identité Nationale.
- Un dossier sur l'infrastructure et l'équipement qui comporte les informations suivantes :
  - Un plan de repérage ;
  - Un plan détaillé des locaux et dépendances ;
  - Un état descriptif des locaux avec indication des dimensions de chaque pièce et des ouvertures ;
  - Une copie du titre de propriété ou une copie du contrat de bail d'une durée minimale de trois années passé entre le déclarant et le propriétaire ;
  - Une photo récente de l'infrastructure ;
  - Photos des outils pédagogiques, équipements matériels et outillages.

## ANNEXE N° 2

### DOSSIER D'AGREMENT

Le dossier d'agrément doit comporter les pièces et informations ci-après, suivant le contenu du Dossier Technique :

- Une demande sur papier libre indiquant le nom et l'adresse du déclarant, le statut, la dénomination, le lieu d'implantation de l'établissement.
- Un dossier qui comporte les besoins économique et social, potentiels ou prévisibles, de la Région ou du Pays, en se référant à la monographie de la région, la carte intégrée de formation, le Programme Régional de Développement, qui justifient les besoins en formation.
- Un dossier pédagogique qui comporte les informations sur :
  - o Les actions de formation :
    - Les caractéristiques organisationnelles de la formation :
      - L'objectif général ou la finalité de la formation ;
      - Niveau de compétence à atteindre ;
      - Type de formation ;
      - Filière ou spécialité ou métier ;
      - Mode de formation ;
      - Régime ;
      - Contenu et durée de formation incluant le volume horaire en précisant si le programme de formation correspondant au type de formation ou à la filière est un programme national ou non ;
      - Modalités et nature d'évaluation ;
      - Certification avec spécimen du diplôme ou certificat;
      - Documentation.
  - o Les apprenants
    - Profil d'entrée des apprenants ;
    - Effectif des apprenants ;
    - Profil de sortie des apprenants.
  - o Les formateurs :
    - Un CV mentionnant le profil des formateurs ;
    - Photocopie légalisée du diplôme académique le plus élevé ;
    - Photocopies légalisées des diplômes ou certificats professionnels ou techniques ;
    - Autorisation de travail sur le territoire pour les ressortissants étrangers.
    - Attestation de travail.
    - Autorisation d'enseigner ;
    - Casier judiciaire bulletin N°3 ;
    - Extrait d'acte de naissance.

## ANNEXE N°3

### DOSSIER D'EVALUATION

L'évaluation finale est organisée à partir d'une demande émanant de l'Etablissement concerné.

- Constitution de dossier de demande d'évaluation.
  - Une demande adressée au département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional ;
  - Un calendrier de déroulement des épreuves théoriques et pratiques ;
  - Une liste des candidats avec leur date et lieu de naissance respective arrêtée et visée par le Chef d'Etablissement ;
  - Trois (3) sujets par matière (ou par épreuve) ;
  - Photocopies de l'arrêté d'agrément et de l'arrêt portant autorisation d'ouverture ou décision d'agrément ;
  - Un état de dépenses établi par le département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional.

Le dossier est déposé au département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional au plus tard 15 jours avant la date prévue de l'examen.

- La préparation des sujets relève uniquement de la compétence du département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional ;
- La réalisation des actions d'évaluation est assurée par le comité de vigilance composé du (ou des) représentant(s) du département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional à raison d'un représentant par salle ayant un effectif inférieur ou égal à 50 et le (ou les) représentant(s) de l'établissement concerné. Le comité de vigilance est responsable de l'établissement de procès-verbaux de déroulement des épreuves, de la réception des copies d'examen et de leur remise au chef de centre.
- La correction des épreuves théoriques est assurée par les formateurs de l'établissement concerné, assistés par le (ou les) représentant(s) du GIREFTP de la Région d'implantation de l'établissement.

#### *. L'évaluation des compétences pratiques :*

Cette deuxième phase de l'évaluation nécessite l'implication des Professionnels. Un professionnel du métier est assisté par le représentant du GIREFTP de la Région d'implantation de l'établissement. Tous les deux forment avec le représentant du département chargé de la Formation Professionnelle et Technique au niveau régional, les membres de jury de l'évaluation des compétences pratiques.

#### *. Certification*

La réussite aux évaluations est sanctionnée par un Diplôme ou un certificat visé par le Ministère ou par une attestation délivrée par l'établissement.

## ANNEXE N°4

### QUESTIONNAIRE

#### Question 1 : Identité

-Nom :

-Age :

Elève		Autre	
Publique		Travaillant dans le tourisme	
Privé		Autre travail	
-		Sans emploi	

#### Question 2 :

Avez-vous pensé à entrer dans le domaine du travail ?

OUI	NON

#### Question 3 :

Quel genre de travail vous intéresse ?

Tourisme	
Commerce	
Coupe et couture	
Mécanique	
Autre	

#### Question 4 :

Est-ce que vous avez déjà les compétences pour ce travail ?

OUI	NON

#### Question 5 :

Est-ce que vous avez pensé à suivre une formation professionnelle ?

OUI	NON	Ne sait pas encore

#### Question 6 :

Quelle est la durée de formation vous convient il le mieux ?

Moins d'1mois	Entre 1 à 5 mois	Plus de 5 mois

#### Question 7 :

Quelles sont les raisons qui vous empêcheraient de suivre une formation professionnelle ?

Financière	Pas de CFP	Temps	Autre

#### Question 8 :

A quel montant d'écolage pensez vous pour une formation professionnelle ?

Inférieur ou égale à Ar 35000	Supérieur à Ar 35000

## BIBLIOGRAPHIE

- 1) CHRISTIE T et CROMPTON E, « *République de Madagascar* », Ed ARWPS, 2003
- 2) DENAM R et J, « *Le tourisme et la réduction de la pauvreté* », Ed OMT, 2002  
PERRIN D, « *l'Hôtellerie* », Ed Que sais je, 1983
- 3) EPINGARD P, « *Investir face aux enjeux technologiques et informationnels* », Ed Ellipses, 1991
- 4) HUILET C, « *Nouvelles Gestion des Services dans les Zones Rurales* », Ed OCDE, 1991
- 5) LOUBRY M, « *Sécurité et organisation de travail en restauration* », Ed BIP, 1985
- 6) PARA G, « *La pratique du tourisme* », Ed ECONOMICA, 1987
- 7) PERRIN D, « *l'Hôtellerie* », Ed Que sais je, 1983  
LOUBRY M, « *Sécurité et organisation de travail en restauration* », Ed BIP, 1985
- 8) RICHARDB, « *Réalités et Perspectives du Dispositif National de la Formation Technique et Professionnelle à Madagascar* »,SME, 2004

## WEBOGRAPHIE

- [www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter](http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter)
- [www.marketing-strategique.com/Cycle-Vie-Produit.htm](http://www.marketing-strategique.com/Cycle-Vie-Produit.htm)
- [www.hrmanagement.gc](http://www.hrmanagement.gc)
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)