

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT D'ECONOMIE DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
(FAC / DEGS)
DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : ORGANISATION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

Thème du mémoire :



**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE
CREATION D'UNE ECOLE PRIVEE A ANKASINADENOMME
« LA PERFORMANTE »**

Réalisé par : *RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa*

Sous la direction pédagogique de:

Madame RANOROVOLOLONA Aimée Lucie

Enseignante à l'Université d'Antananarivo.

Sous la direction professionnelle de :

Monsieur RAZAFINTSOA Livio Jaoferson

Docteur en Philosophie

Année Universitaire : 2006-2007

Soutenu le 02 juin 2007

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT D'ECONOMIE DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
(FAC / DEGS)
DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : ORGANISATION ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISE

Thème du mémoire :

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE
CREATION D'UNE ECOLE PRIVÉE A ANKASINADÉNOMMÉ
« LA PERFORMANTE »**

Réalisé par : *RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa*

Sous la direction pédagogique de:

Madame RANOROVOLOLONA Aimée Lucie

Enseignante à l'Université d'Antananarivo.

Sous la direction professionnelle de :

Monsieur RAZAFINTSOA Livio Jaoferson

Docteur en Philosophie

Année Universitaire : 2006-2007

Soutenu le 02 juin 2007

REMERCIEMENTS

« Nous avons cherché l'Eternel, et Il nous a répondu, Il nous arrache à toutes nos frayeurs »¹.

Nous rendrons grâce au Seigneur pour son amour et sa bonté infinie durant ces années ensemble.

Nos remerciements s'adressent plus particulièrement à Monsieur RAJERSON Wilson, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, à Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de Conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion, et de Sociologie, ainsi qu'à Monsieur RALISON Roger, Maître de Conférence, Chef de Département Gestion.

Nous voudrions également témoigner notre profonde gratitude à Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de Conférence, Directeur de Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion, et Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Responsable de l'Option Organisation et Administration d'Entreprise, pour leur franche collaboration, pour l'accueil chaleureux et aimable qu'ils nous ont réservé.

Ils vont aussi à l'endroit de Madame RANOROVOLOLONA Aimée Lucie, Enseignante à l'Université d'Antananarivo, Directeur Pédagogique de notre mémoire, et à monsieur RAZAFINTSOA Livio Jaoferson, Docteur en Philosophie, notre encadreur professionnel, qui nous ont soutenu scientifiquement dans la réalisation de notre travail de recherche.

Enfin, nous voudrions exprimer toute notre gratitude à tous les professeurs qui nous ont enseigné, sans qui nous ne serons devenus un responsable de l'éducation.

A Dieu seul la gloire.

¹ PSAUMES 34/4.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION1

PARTIE I: DESCRIPTION DU PROJET

Chapitre I: PRESENTATION DU PROJET	4
Section 1 : Le projet	4
Section 2 : Motifs et intérêts du projet	5
Section 3 : L'environnement macroéconomique du projet	10
Section 4 : Services offerts.....	14
Section 5 :-La forme juridique.	15
Chapitre II : ÉTUDE DU MARCHÉ	17
Section 1 : Analyse de la demande	18
Section 2 : Analyse de l'offre	23
Section 3 : Le marketing mix	27

PARTIE II : PARTIE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Chapitre I : ETUDE ORGANISATIONNELLE	30
Section 1 : Description du système organisationnel.	30
Section 2 : Le style de management.....	33
Section 3 : L'organigramme	36
Section 4 : Etat de rémunération	38
Section 6 : Evaluation de la capacité d'accueil	49
Chapitre II : PLAN FINANCIER	50
Section 1 : Besoins en investissements	50
Section 2 : Plan de financement prévisionnel au début du projet	51
Section 3 : Besoin de financement d'exploitation	55
Section 4 : Etats financiers prévisionnels	56
Section 5 : Budget de trésorerie	66
Chapitre III : EVALUATION DU PROJET	68
Section 1 : Evaluation du projet suivant les outils d'évaluation	68

Section 2 : Etude de rentabilité	71
Section 3 : Analyse de la structure financière.....	73
Section 4 : Impacts du projet.....	75
CONCLUSION GENERALE	76
ANNEXES	
LISTE DES ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS

AN	: Application Numérique
ANC	: Actif Non Courant
Ar	: Ariary
C	: Capital investi
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'autofinancement
CE	: Cours Elémentaire
CEPE	: Certificat d'Etude Première Elémentaire
CF	: Charge fixe
CISCO	: Circonscription Scolaire
CM1	: Cours Moyen Premier
CM2	: Cours Moyen Second
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CP1	: Cours Préparatoire Premier
CP2	: Cours Préparatoire Second
CPL	: Collège Privé Le Leader
DIRE SEB	: Direction Régionale de l'Enseignement Secondaire et de Base
DNELM	: Direction Nationale des Ecoles Libres de Madagascar
DREN	: Direction Régionale de l'Enseignement National
Fp	: Indice de profitabilité
i	: intérêt
IBS	: Impôt sur le Bénéfice de Société
IDH	: indice de développement humain
INSTAT	: Institut National de Statistique
M/SV	: Marge Sur coût Variable
MAP	: Madagascar Action Plan
MBA	: Marge Brut d'Autofinancement
n	: Nombre d'année
ONEP	: Office National de l'Enseignement Privé
ONG	: Organisme Non Gouvernemental
OSIE	: Organisme Sanitaire inter-entreprise
P	: Page
PM	: Point mort
PU	: Prix unitaire
SARL	: Société à Responsabilité Limité
SR	: Seuil de rentabilité
T_{MSCV}	: Taux taux de marge sur coût variable
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UNICEF	: United Nation for Children Education Fond
USAID	: United States Aid
VAN	: Valeur Actuelle Nette
Vo	: Valeur initiale
2nd	: Second
3^{ème}	: Troisième

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Nombre de personnes enquêtées avec ses niveaux d'étude.	20
Tableau n° 2 : Niveau de revenus des personnes interrogées (En Ariary).....	20
Tableau n° 3 : Les établissements scolaires enquêtes	24
Tableau n° 4 : Volume horaire par semaine des matières	40
Tableau n° 5 : Les matières assurées par les enseignants chargés de cours, total d'heures par semaines	40
Tableau n° 6 : Nombre de semaines de travail par mois.....	41
Tableau n° 7 : Tableau de l'état de rémunération(En Ariary)	41
Tableau n° 8 : Le salaire total (En Ariary)	42
Tableau n° 9 : Matériel et mobilier de bureau.....	51
Tableau n° 10 : Matériels informatiques (En Ariary).	51
Tableau n° 11 : Les autres mobiliers (En Ariary).	52
Tableau n° 12 : Autres (les cartes) (En Ariary).....	52
Tableau n° 13 : Bilan initial au début de l'exercice (En Ariary)	53
Tableau n° 14 : Tableau de remboursement de l'emprunt (En Ariary)	54
Tableau n° 15 : Banque (Année 1)	55
Tableau n° 16 : Banque (Année 2).....	55
Tableau n° 17 : Banque (Année 3)	55
Tableau n° 18 : Banque (Année 4)	56
Tableau n° 19 : Banque (Année 5)	56
Tableau n° 20 : Répartition de résultat au cours de trois dernières années (En Ariary)	57
Tableau n° 21 : Bilans prévisionnels sur cinq ans (En Ariary)	58
Tableau n° 22 : Chiffre d'affaires de la première année scolaire(En Ariary)	60
Tableau n° 23 : Achat des matières consommées (En Ariary).....	61
Tableau n° 24 : Les Services extérieurs (En Ariary).....	61
Tableau n° 25 : Evolution des charges de personnel (En Ariary)	62
Tableau n° 26 : Tableau récapitulatif des charges de personnel (En Ariary).....	62
Tableau n° 27 : Dotation aux amortissements (En Ariary)	63
Tableau n° 28 : Compte de résultat prévisionnel sur cinq ans (En Ariary).....	64
Tableau n° 29 : Présentation du plan de trésorerie initiale (En Ariary)	67

Tableau n° 30 : Calcul de la marge brute d'autofinancement (En Ariary).	68
Tableau n° 31 : Calcul de la Marge Brute Autofinancement (En Ariary).....	69
Tableau n° 32 : Calcul de la Marge Brute d'Autofinancement au taux de 29%	69
Tableau n° 33 : Chiffre d'affaires détaillé (En millier de Ariary)	71

LISTE DES FIGURES

<u>Figure n°1</u> : Localisation des ménages enquêtes.....	19
<u>Figure n° 2</u> : Niveau d'instruction des personnes interrogées	20
<u>Figure n°3</u> : Système organisationnel.....	30
<u>Figure n°4</u> : Système opérationnel	32
<u>Figure n° 5</u> : Organigramme.....	37
<u>Figure n° 6</u> : Système de rémunération	39
<u>Figure n°7</u> : Déroulement du travail.....	45

INTRODUCTION

Au cours des vingt dernières années, l'économie de Madagascar a subi un fléchissement spectaculaire. Sur la base de l'indice de pauvreté humaine IPH², une comparaison internationale a classé la Grande île parmi les pays les plus pauvres de la planète. Au niveau national, ce taux de pauvreté varie dans l'espace, se présentant comme un phénomène plutôt rural (selon les enquêtes effectuées par l'INSTAT). De ce fait, le pays a traversé par une période d'instabilité politique, économique, financière et sociale. Et le peuple malgache est confronté à de nombreuses difficultés pour améliorer leur niveau de vie et mode de vie, pour redresser l'économie et assurer la croissance. Le défi le plus important, outre la mise en place des éléments macroéconomiques favorables, consistera à mettre en œuvre des réformes pour développer les ressources humaines dont dépendent la croissance et la réduction de la pauvreté. A court et moyen terme, il y a un urgent besoin : « créer des écoles afin de réduire l'analphabétisme ».

Compte tenu des contraintes financières, l'Etat accepte de donner des agréments à des établissements privés, vu sous cet angle, la coopération « publique privée » existe. Des efforts ont été déployés par le secteur privé, la société civile et les ONG (comme UNESCO) pour développer le pays et pour répondre aux aspirations des Malgaches d'avoir une évolution dans ses conditions de vie.

Par ailleurs, les perspectives des revenus supplémentaires poussent les parents de laisser leurs enfants suivre des études car « l'éducation est un droit humain universel, une arme contre la pauvreté et le levier essentiel du développement humain » d'après le rapport concernant la campagne mondiale pour l'éducation.

En plus, Madagascar a ratifié la convention sur les Droits de l'enfant qui définit entre autre, l'importance de l'identité de l'enfant, sa sécurité physique, familiale, alimentaire et sanitaire et l'importance de l'éducation pour l'enfant. Toutefois, cette convention demeure dans les textes sans application cohérente. L'absence d'une politique claire et de motivation des parents en faveur de l'enfance s'ajoute à cette passivité juridique. Et par manque de rigueur au niveau des autorités sur les droits de l'enfant, beaucoup d'enfants n'ont pas encore de fiche d'état civil. Les ruptures familiales ne cessent de menacer aussi la vie des enfants; son

² Indice de Pauvreté humaine

éducation semble être délaissée par la famille. Les structures pour accueillir les élèves sont en état de déficit et les entités promotrices mènent des actions sans coordination.

L'indispensable renforcement du système éducatif exige la participation des privés pour remédier à certaines lacunes et insuffisances d'établissement public et pour tenir compte des besoins socio-éducatifs dans le but ultime d'atteindre l'adéquation du système aux réalités économiques, sociales et culturelles. Dans le but de participer avec les parents et d'éduquer les enfants malgaches, nous avons décidé de créer une école performante de niveau I et II. Nous voudrions donner une éducation de qualité afin de mieux préparer l'avenir des enfants malgaches.

Ainsi, à Madagascar comme partout dans le monde, l'éducation occupe une place toujours grandissante dans la vie quotidienne et dans la vie future des entreprises. Éduquer vient du latin educare, (ex ducere) prendre soin de, et aussi, action de faire croître, d'élever tandis que l'éducation est un ensemble des moyens permettant le développement des facultés physiques, morales et intellectuelles d'un être humain. Et enseigner, c'est transmettre à la future génération un corpus de connaissances (savoir et savoir-faire) et de valeurs considérées comme faisant partie d'une culture commune. L'école est l'établissement permettant d'accueillir des individus afin de leur dispenser un enseignement et éducation de façon collective.

Nous avons baptisé alors notre école par « la Performante » qui est implanté à Ankasina, 67 ha. Pour mener à bien le projet, nous avons fait des recherches bibliographiques, des descentes sur terrain, des enquêtes auprès des enseignants, du chef CISCO, de l'INSTAT, du Ministère et des recherches sur internet.

Dans le secteur des services comme celui de la Performante, la non satisfaction des parents ou tuteurs et élèves a des impacts directs sur la diminution du nombre des étudiants et donc du chiffre d'affaires. La qualité de service offert par « la Performante » dépend de la discipline et du niveau des élèves et des « enseignants ». Pour l'établissement, la devise serait « toujours plus de qualité pour plus de client ».

Pour la Performante alors, la problématique se pose :

« Comment combiner la recherche de la rentabilité d'un établissement scolaire et le développement d'un pays en mettant en œuvre un projet de création d'un collège »

Pour entrer dans de plus amples détails, la Performante possède t-il les capacités et les moyens bien définis afin d'avoir un résultat de cent pour cent et de faire sortir des élèves capables d'envisager et de préparer leur avenir pour devenir les idoles malgaches ?

Notre travail sera présenté et développé selon le plan général suivant :

- la première partie est intitulée «description du projet». Cette partie sera divisée en deux chapitres :

Le chapitre premier sera consacré pour la présentation du projet. Et suivi par le second chapitre qui s'intitule étude de marché.

- la deuxième partie qui s'intitule étude organisationnelle et financière. Elle sera divisée en trois grands chapitres.

Dans le troisième chapitre, nous allons parler de l'étude organisationnelle. L'étude financière sera développée dans le quatrième chapitre. Et notre projet sera évalué financièrement dans le dernier chapitre avec les critères d'évaluation de projet.

PARTIE I: DESCRIPTION DU PROJET

Dans cette première partie, il sera traité :

- dans le premier lieu, la présentation générale du projet de création de la Performante et
- dans le second lieu, l'étude de marché que nous avons effectué sur le terrain.

Chapitre I : PRESENTATION DU PROJET

Dans ce chapitre, nous allons voir les généralités sur le projet, ensuite les motifs et intérêts, les services offerts suivi par les facteurs clés de succès dans le secteur d'éducation, et, en fin, sa forme juridique.

Section 1 : Le projet

Nous voulons créer un collège dénommé collège privé « la Performante». Il sera implanté à Ankasina, au bord de la route de boulevard de l'Europe.

Ankasina est un Fokontany appartenant au premier arrondissement, avec une superficie de 112ha. Il est entouré :

- Au Nord par le Fokontany Andraharo
- A l'Ouest par le Fokontany Antsalovana et 67ha
- A l'Est par le Fokontany Andotapenaka I
- Au Sud par le Fokontany Andotapenaka II

Dans ce Fokontany, il y a dix mille cinq cent douze habitants (non inclus les enfants de 0 à 5ans) selon le dernier recensement. Il faut partir de bas quartier où il n'y a pas d'entreprise. Il se différencie des autres Fokotany d'Antananarivo I par la production du riz.

1.1 Buts

Nous voulons créer un collège afin : d'Apprendre à vivre ensemble.

Dans une école, des élèves venant de différents quartiers possédant ses propres modes de vie et styles de vie soient réunis dans un même endroit. L'école est utile pour collecter des connaissances, du savoir faire afin d'éradiquer l'analphabétisme. L'enseignement est un moyen pour pouvoir bien préparer les carrières à envisager afin de devenir un acteur performant et compétitif. Il est aussi un endroit permettant de collecter des enseignements pour devenir des hommes et des femmes de droit et de loi. L'éducation proposée par la Performante ne se limite pas à l'instruction *stricto sensu* qui serait relative seulement aux purs savoirs et savoirs-faire (partie utile à l'élève : savoir se débrouiller dans le contexte social et technique qui sera le sien). Elle vise également à assurer à chaque individu le développement de toutes ses capacités (physiques, intellectuelles et morales). Ainsi, cette éducation lui

permettra d'affronter sa vie personnelle, de la gérer en étant un citoyen responsable dans la société dans laquelle il évolue, il sera capable de réfléchir pour pouvoir éventuellement construire une nouvelle société.

1.2 Finalité de l'éducation

Notre finalité est de devenir partie prenante dans le développement d'un potentiel important de la nation, potentiel constitué par les enfants bâtisseurs de l'avenir du pays. Pour être à ce stade, nous avons fixé des objectifs généraux.

Le projet vise à :

- Permettre aux jeunes générations de s'affranchir du cercle de pauvreté
- Assurer le développement intégral des enfants.
- Combattre l'analphabétisme.
- Promouvoir à l'éducation des jeunes sans discrimination.

2.2 Les objectifs de développement pour le pays

Nous travaillons sur ce projet pour :

Contribuer à la réussite scolaire des malgaches en diminuant le taux d'analphabète et à l'élévation du niveau de connaissance de la jeunesse dont dépend le développement durable du pays.

Section 2 : Motifs et intérêts du projet

Dans cette section, nous allons voir en premier lieu les motifs de la création de l'école et en deuxième lieu, les intérêts apportés par la réalisation de ce projet

2.1 Motifs

Face à la mondialisation et à l'évolution de la technologie, la mise en place des infrastructures comme la « Performante» est nécessaire. Les enfants malgaches n'assureront pas la relève des leurs parents sur le plan du développement du pays en restant dans l'ignorance et l'analphabète. Puisque Madagascar est une île. Il doit être ouvert avec ses voisins. La connaissance des langues à part la langue maternelle est alors obligatoire. Les langues peuvent être acquises à l'école ou au collège. Nous savons que tant que les illettrés sont nombreux dans un pays. Ce dernier n'arrive jamais à sortir dans la pauvreté. Pour la

grande île, la sensibilisation des parents est nombreuse. Et ils sont dans la nécessité d'envoyer leurs enfants à l'école.

Actuellement, les taux de scolarisation et d'accès en cours préparatoire ou TI augmentent et peuvent se traduire à moyen terme par la scolarisation des milliers d'élèves (environ six cent trente un mille en 2008 d'après INSTAT). Cette extension nécessitera en moyenne et par année la construction par an de près de six cent salles de classe. Pour gérer cette expansion, l'encouragement de l'ouverture des établissements privés est nécessaire.

En plus, ceux qui sont déjà implantés, la majorité ne répond pas toujours aux besoins du travail. Elle n'assure pas à ceux qui quittent l'enseignement après l'obtention du diplôme CEPE ou BEPC d'avoir les compétences nécessaires pour s'insérer dans la vie professionnelle.

En plus, les parents envoient leurs enfants à l'école pour que les derniers puissent accéder à une éducation pertinente et de bonne qualité et contribuera au développement économique, social et culturel du pays. Ils sont conscients que les adolescents sont l'avenir du pays et du troisième millénaire. Cependant, des écoles ne cherchent qu'à terminer le programme. L'absence de polyvalence des maîtres pour les primaires et professeurs pour les secondaires, et du manque de formation et de la routine des enseignants sont les causes. Alors, beaucoup d'écoles ont un niveau bas. Ainsi, l'objectif de l'étude n'est pas atteint.

En outre, nous sommes à la fois partie prenante et co-responsable du succès des actions entreprises pour relever le défi de l'éducation pour tous. Dans ce cas, la raison de la création du collège privé la Performante est de pouvoir répondre au besoin éducatif de tous les jeunes, de mettre fin à la pauvreté et automatiser les jeunes à travailler sans disparité de sexe et social. L'éducation met fin à la pauvreté car « Le seul individu formé, c'est celui qui a appris comment apprendre, comment s'adapter, comment changer, c'est celui qui a saisi que seule la capacité d'acquérir des connaissances peut conduire à une sécurité fondée. » (Caris Roger 1976 dans son livre « éduquer »). Et l'éducation obtenue par les enfants est devenue une arme pour eux d'adopter une stratégie ou technique pour assurer le développement durable.

2.2 Intérêts

La réalisation de ce projet présente beaucoup d'intérêts majeurs :

- reculer le fléau de l'analphabétisme et d'assurer une éducation de base de qualité pour tous.
- contribuer aux efforts de la valorisation de Ressources humaines en vue de favoriser l'assise des bases d'un développement véritable et durable dans un pays.
- préparer l'avenir des enfants.
- satisfaire les besoins éducatifs fondamentaux des enfants de toutes origines et de catégorie sociale.
- Créer des emplois pour les diplômés
- contribuer à l'amélioration des conditions socio-économique de la population en donnant des informations pour qu'elle soit capable d'analyser et d'avoir ses propres visions en évitant l'ignorance.
- Permettre aux parents de travailler en laissant leur enfant à l'école le jour

2.2.1 Reculer le fléau de l'analphabétisme

En 2005 une étude de l'INSTAT / DSM (Institut National de la Statistique à Madagascar) a montré que 48% de la population malgache sont analphabètes dont 50% sont des femmes. Le taux net de scolarisation du primaire (niveau I) est de l'ordre 72% pour l'ensemble du pays. Le président du Fokontany Ankasina nous a informé que le taux d'analphabète de la population de ce Fokontany est élevé : 40%. Il serait nécessaire alors d'inciter la collectivité d'être actif en envoyant leurs enfants à l'école parce que nous sommes en XXI^e siècle dont la vie sociale et économique est exposée à la mondialisation accélérée. Et la relation avec les étrangers est alors inévitable. En effet, l'analphabétisme fortifie l'incapacité de réagir face à des problèmes rencontrés tel que le chômage. Les diplômes obtenus pendant les études permettent de trouver facilement de travail. Et nous devons donner de l'éducation de base de qualité pour tous. Sans oublier que Madagascar a participé à la conférence mondiale sur l'éducation pour tous, réunie en 1990 à Jomtien, en Thaïlande. Cette conférence a pour but de répondre dans une large mesure, à une sévère crise de l'éducation des pays en voie de développement comme Madagascar. Encouragé par cette perspective, Madagascar s'est engagé en 2000, lors du Forum mondial de Dakar sur l'éducation, à faire en sorte que d'ici 2015, tous les enfants bénéficient d'un cycle complet d'enseignement primaire de qualité.

Par conséquent, le collège privé la Performante donne au moins l'éducation de base aux enfants malgaches pour qu'ils puissent participer aux activités de mise en œuvre des axes stratégiques pour réduire la pauvreté. Le fait d'ouvrir un collège est une condition sine qua non pour réduire l'analphabétisme et donner une éducation de base de qualité.

2.2.2 Contribuer aux efforts de valorisation des Ressources Humaines

«L'éducation est à la fois un droit fondamental de l'homme » selon l'article 26 de la déclaration universelle des droits de l'homme en 1948. Du point de vue social et civique, l'éducation est un droit pour le citoyen selon le document stratégique Madagascar Action Plan. Elle est aussi une clé du développement durable et de la paix à l'intérieur de chaque pays (sans oublier entre les pays). Puisque les peuples malgaches constituent les ressources humaines de Madagascar. La valorisation du peuple commence par leur éducation et leur formation. Priver des enfants et des jeunes d'une éducation de qualité c'est en fait, leur interdire l'espoir d'un avenir meilleur. Et par extension, l'interdiction d'un développement aux sociétés auxquelles ils appartiennent. Pourtant, aucun pays n'a réussi sans passer par l'éducation de son peuple. Par conséquent, le savoir est la première production de richesses. Le directeur de l'UNESCO, Koïchiro Matsuura, dans un communiqué publié à Paris a souligné « Si l'alphabétisation est importante en elle-même, elle est aussi, et chacun en convient, l'un des outils les plus puissants du développement, ce qui rend d'autant plus frustrante la négligence relative dont elle est l'objet. Donc C'est aussi un levier pour le changement et un moyen de favoriser le progrès social ».

2.2.3 Préparer l'avenir des enfants

«Investir dans l'éducation c'est investir dans la vie» d'après le document qui est un extrait du programme Conjoint entre le Gouvernement Malgache, Système des Nations Unies pour la promotion de l'Education de Base pour tous les enfants Malgaches. Celui ou celle qui a reçu l'éducation ne sera jamais perdu car il ou elle pourra créer sa propre entreprise, gérer seul son projet et résoudre son problème en utilisant sa compétence, son intelligence et son expérience. En tout, il sera capable d'analyser l'environnement, d'observer et prendre la décision qui l'amène vers la réussite. Et cette dernière garantit le développement de Madagascar. Alors, la réussite d'un peuple éduqué et instruit représente la clé du développement du pays. Par exemple, la réussite au CEPE (Certificat d'Etude Primaire Elémentaire) donne une potentialité pour les jeunes d'être admis en sixième et d'obtenir de

nombreux métiers tels que celui d'un ouvrier ou d'un policier ; ces métiers sont accessibles avec la possession du CEPE.

En plus, la possession d'un bon niveau dans l'éducation de base et celui du secondaire (premier cycle) permet d'assurer une adaptation de la formation aux besoins de l'emploi et du marché du travail lorsque l'étudiant continue ses études par une formation technique ou générale. La qualité et l'efficacité de l'enseignement offert par la Performante facilitent la suite du cursus de formation ou d'étude de l'étudiant.

2.2.4 Satisfaire les besoins éducatifs fondamentaux des enfants

Les besoins fondamentaux des enfants en matière d'éducation sont les suivants : être capable de lire, être capable d'écrire, être capable de compter et savoir calculer. Nous allons également créer des emplois pour certains nombres de personnes car les enseignants sont des diplômés, des individus autonomes, des citoyens responsables et pétris de valeurs culturelles, des maîtres capables de s'intégrer et dans l'enseignement, et doivent posséder les compétences pédagogiques, des techniciens de niveau supérieur et des concepteurs capables d'évoluer permanent. Les enseignants de la Performante peuvent assurer un enseignement de qualité à tous les niveaux en fonction du programme et du développement économique, social et culturel du pays. Ils mettent en œuvre rapidement les innovations pédagogiques et améliorent la qualité pédagogique. Ils sont amenés à être des « facilitateurs » et non plus de « dispensateur de savoir ». Alors la création d'un collège pourra diminuer le nombre de chômeurs qui sont pour la plupart des intelligents, aptes à travailler et à instruire les enfants.

Nous allons contribuer aussi à l'amélioration des conditions socio-économique de la population. En effet, il est essentiel de construire des communautés alphabétisées pour éradiquer la pauvreté, réaliser une égalité entre les hommes et les femmes afin d'assurer l'évolution sociale. Nous ne devons pas oublier aussi que pour participer activement à la vie en société, il faut que les enfants obtiennent quelques informations à partir du cours, des explications et des exercices.

En plus, la participation à la vie économique exige quelques notions de culture, de connaissance et d'intelligence obtenus à partir de l'enseignement donné. Aujourd'hui plus que jamais, le manque de connaissance est synonyme d'exclusion. Alors, les enfants malgaches doivent atteindre un certain niveau d'étude, pour pouvoir saisir les chances de la formation et du savoir.

Section 3 : L'environnement macroéconomique du projet

L'établissement scolaire la Performante, entant qu'entreprise, est un organisme vivant confronté à un environnement dont le manager doit identifier les diverses composantes pour pouvoir adapter son comportement, son management et sa stratégie. L'environnement de l'entreprise comprend deux parties :

- **Le macro-environnement** concernant le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international, les évolutions technique...
- **Le micro-environnement** constituant les clients, les réseaux de distribution, les concurrents, les fournisseurs et le partenariat.

Le premier s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Pour voir minutieusement cet environnement, nous allons voir en détails dans cette section trois, qui s'intitule l'analyse PESTEL.

Par contre, le micro-environnement constitue la variable d'action sur laquelle l'entreprise peut agir par sa stratégie. Nous allons détailler ce thème dans le chapitre II après avoir faire une analyse de marché.

3.1. Analyse PESTEL

L'évolution de l'idée de création d'école niveau I et II par rapport à l'environnement macroéconomique est nécessaire.

3.1.1 Politico-légal

De point de vue politico-légal : nous pouvons voir dans l'annexe les textes de lois qui régissent la création d'école sur le territoire malgache. La loi que : la dénomination de l'Etablissement est formulée par « Collège Privé + Nom »

- Les enseignants à employer doivent posséder leur Autorisations d'Enseigner
- Le régime de l'Etablissement est externat
- Pour le niveau II, l'implantation de l'établissement doit être accordée par la commune.
- La CISCO fait un procès verbal technique
- Le Directeur doit avoir une Autorisation d'Enseigner

- Les enseignants titulaires doivent au moins 5 dont 2 scientifiques et 3 littéraires ou inversement.

- L'autorité compétente pour avoir l'autorisation d'ouverture de niveau II est la Direction Régionale de l'Enseignement Nationale. Dans une salle de classe, un élève doit bénéficier $3m^3$ d'air.

Pour obtenir l'autorisation d'ouverture, le collège privé la Performante a suivi cette loi pour pouvoir s'implanter légalement. En plus, l'Etat pense à éliminer la classe de septième et augmenter le nombre de l'année scolaire du primaire en sept ans. Mais cette loi n'est pas encore sortie. Concernant le collège privé la Performante, la préparation est déjà faite, au cas où, il y aura de changement. Le fait d'enseigner aussi de l'anglais en primaire existe aussi chez le collège privé la Performante. Actuellement, l'Etat pense à mettre dans le programme scolaire du primaire l'Anglais mais le collège privé la Performante appliquera déjà cette règle pour mieux valoriser l'éducation. Le collège doit être inscrit à la Direction Nationale des Ecoles Libres de Madagascar. Le suivi de cette loi constitue une force pour le collège.

3.1.2 Economie

L'éducation des enfants à l'école entraîne la diminution de l'emploi des enfants. Ces derniers sont l'avenir du pays sur le plan de développement économique. En plus, Madagascar a besoin de personnes instruites pour trouver une stratégie d'amélioration de l'économie.

D'après la statistique, le taux d'urbanisation est de 57% et le taux de croissance démographique est de deux virgule sept pour cent à Madagascar. Le nombre des établissements scolaire risque de ne pas être suffisant pour pouvoir accueillir les nouveaux entrants. Pourtant, le taux d'analphabète fait partie des indicateurs pour classer un pays. La création d'un établissement scolaire la Performante, permet de favoriser l'éducation des enfants malgaches qui se trouvent à Antananarivo. Alors, l'enseignement est décisif pour obtenir une population formée et éduquée et pour assurer une croissance économique

3.1.3 Socio-culturel

Le collège privé accepte d'accueillir des enfants sans distinction sexuelle. Il prend tous les enfants en âge d'être scolarisés. Il incite la population à envoyer les petits afin d'éliminer le fléau d'analphabète. Au plan culturel, l'éducation est un moyen pour pouvoir connaître plus rapidement les différents dialectes malgaches. La diversification constitue l'une des caractéristiques dominantes de la grande île. L'apprentissage de la langue maternelle commune et les autres dialectes permettent de renforcer la relation sociale entre les malgaches

afin d'éviter la mésentente. Par ailleurs, l'éducation ne prend pas atteinte aux tabous et à la superstition malgache. Elle permet aux malgaches de savoir et de respecter ses valeurs culturelles. Certes, l'enseignement malgache prévoit dans le programme l'apprentissage des mœurs et des cultures malgaches. Il garantit alors la diversité culturelle. Sur le plan culturel la création de l'école apporte des atouts à la population et cela constitue une force pour la Performante.

3.1.4 Technologie

L'utilisation des nouvelles technologies est un accès équitable, un moyen de renforcer les capacités et un moyen pour faciliter le partage des connaissances. C'est pourquoi, la Performante mettra en place l'informatique dans le cursus afin d'avoir un système éducatif plus efficace, diversifié et afin de renforcer ces atouts.

3.1.5 Ecologique

Dans le programme de l'enseignement, les enseignants éduquent et enseignent les enfants à protéger l'environnement, les espèces rares. Ils incitent les enfants à être conscient de l'impact de la destruction de l'environnement et ses facteurs. Et, il les encourage alors à transmettre ses acquis à leur entourage afin d'avoir un « Madagascar naturellement sain ». Et l'entourage et l'intérieur de l'établissement respectent les normes et constitue un atout majeur au collège. Le respect des normes par l'établissement que ce soit à l'intérieur ou aux alentours, constituera un atout. Pourtant, l'environnement toujours en évolution est une source de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces.

3.2. Opportunités et menaces

3.2.1 Opportunités

Ce type de service est très recherché par toute la population entière parce qu'actuellement, les parents commencent à être conscients de l'importance de l'étude. Ils ont disposé à faire des efforts pour pouvoir envoyer leurs enfants à l'école. Ils trouvent l'éducation comme une source de développement humain. Par ailleurs, la population a tendance à augmenter en nombre. Le taux de naissance est très élevé pour Madagascar, 42,41% naissances pour mille personnes en 2002 selon les données statistiques de l'INSTAT. En 2007, ses enfants ont besoin d'être scolarisés et ont droit d'étudier. La scolarisation de base de

leurs enfants est un objectif pour leurs parents quand ils sont scolarisables pour être parmi les instruits.

Un individu est classé alphabète s'il sait lire, écrire et faire un petit calcul ou s'il fréquente l'école actuellement et atteint au moins la troisième année du primaire. Mais, les parents veulent voir leurs enfants avancer et progresser pour aller plus loin dans l'éducation. Une opportunité à saisir existe pour le collège privé la Performante.

En plus, selon la pyramide des âges (annexe 5), la population est jeune. 56,6%³ de la population ont moins de vingt ans à Madagascar. Dans le capital, les moins de vingt ans représentent 45,6% de la population. C'est un avantage en terme de compétitivité lorsque les adultes les prennent en soin en leur donnant une éducation. Puisque, cette dernière est un outil de développement de Madagascar et un moyen pour mettre la Grande Ile en une « nation compétitive et un auteur performant de l'économie mondiale »⁴. L'incitation des membres de la communauté dans l'élaboration des établissements scolaires privés est une stratégie fixée par l'Etat dans le document stratégique « Madagascar Action Plan » afin d'assurer une éducation de qualité et d'efficacité conformément aux normes internationales. Et les malgaches ont tendances à envoyer leur enfant dans les établissements d'enseignement général privé. Le collège privé la Performante profite alors de cette opportunité pour enseigner une population jeune assoiffée d'éducation. Ainsi, l'insuffisance de la capacité d'accueil des établissements publics et faute de moyen de l'Etat pour mettre en place des infrastructures nouvelles comme la création des écoles ou collèges, incitent le fondateur du collège privé la Performante à créer un collège afin d'accueillir les futurs Leaders du pays.

Certes, l'Etat a un devoir pour sensibiliser la population malgache à envoyer leurs enfants à l'école. Il fait des programmes télévisés et des programmes radiophoniques et donne des Kits scolaires. Les effectifs des élèves augmentent exponentiellement. Pour l'enseignement primaire, ils sont de un million sept cent mille pour l'année scolaire 1995-1998 à trois millions sept cent mille en 2005-2006 selon les données de l'Institut National de la Statistique.

³ EPM enquête périodique au près de ménage 2004, rapport principal janvier 2006 INSTAT

⁴ Madagascar Action Plan

Ces chiffres montrent la nécessité de créer un établissement privé. Quant au « Fokontany Ankasina » nous avons dit qu'il n'y a que le centre Betania appartenant à des religieux qui est le seul établissement scolaire. Alors, les objectifs cherchés par l'Etat ne seront jamais atteints sans la participation de beaucoup d'établissements privés. Cependant, dans l'environnement externe de l'établissement, il y a aussi les menaces.

3.2.2 Menaces

La libéralisation de l'éducation entraîne de nouveaux entrants. Presque les cités sont transformées en école au 67ha. L'arrivée des nouveaux établissements dans les environs de notre collège pourra nuire à notre projet. En plus, la création des annexes par les responsables des établissements scolaires qui y sont déjà implantés peut augmenter leur capacité d'accueil. Alors ils ont une compétitivité en terme de quantité par rapport à la Performante.

Section 4 : Services offerts

Les prestations de base principales peuvent être assurées :

- éducation des enfants à partir de T1 jusqu'à la classe de 3^{eme} conformément à la règle légale et plus que le programme officiel :
- **primaire** : CPi ou cours préparatoire premier, CP2 ou cours préparatoire second, CE ou cours élémentaire, CM1 ou cours moyen premier, CM2 ou cours moyen second
- **collège** : sixième jusqu'en troisième
- mise en place des activités comme parascolaire afin de créer des conditions d'un véritable éducatif pour favoriser l'implantation de l'éducation permanente et l'apprentissage tout au long de la vie.
- Implantation de buvette, bibliothèque pour tout le monde et de salle informatique pour les élèves à partir de la classe T4 (CM1 = cours moyen premier)

4.1 Les promoteurs

Le promoteur s'appelle RANRIAMIHARISOA Mamy Alfa. Il apporte tous les capitaux nécessaires à la réalisation du projet. Il possède un Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de Gestion. Mais la loi a promulgué que seule la personne possédant les diplômes et les expériences cités ci-dessus peut assumer la fonction d'un directeur.

- BACC en Education
- Diplôme de BACC + 2 en filière Sciences, Lettres, Droit, Sociologie.
- Et un titulaire d'une Autorisation d'Enseigner d'au moins 3 ans.

Le promoteur décide alors de donner à une personne la direction de l'Etablissement. Dans ce cas, un contrat légalisé par l'Autorité administrative compétente entre le directeur et le Promoteur est signé afin de réaliser ou concrétiser l'activité du collège privé la Performante qui est un établissement d'enseignement général privé. Par définition, un établissement d'enseignement général est toute entité ou organisme privé laïque ou religieux ayant pour fonction principale de dispenser une formation générale, initiale ou continue à des élèves d'un niveau allant du primaire à la classe de troisième. Notre école privée est un établissement privé non confessionnel qui a pour fonction pour le moment d'assurer une formation (initiale ou continue) à des élèves de niveau I et II. A part, les apports en numéraire, le promoteur rapporte aussi un apport intellectuel afin d'appuyer intellectuellement le personnel du collège.

4.2 Identification du directeur

Par rapport au propriétaire, le directeur (possède) correspond aux critères exigés par la loi, il possède un diplôme BACC plus cinq en lettre et une autorisation de quatre ans (car la loi exige ses conditions).

Section 5 : La forme juridique

Le fondateur a choisi comme structure juridique la « entreprise individuelle » en effet, il investit en voulant rester le seul propriétaire. L'entreprise se développe alors en utilisant de l'autofinancement et de l'emprunt contacté par le fondateur auprès de la banque. Les deux acteurs cherchent à insérer l'entreprise dans un tissu économique fiable afin de créer des relations commerciales et des relations partenariales. Le conseil venant de ses relations est très important car il augmente les chances de succès.

Même si le propriétaire a choisi entreprise individuelle, sait s'entourer, en évitant de rester isolé. Les partenaires du collège privé la Performante sont :

- Les banques
- Les ministères : ONEP⁵, DREN⁶, DIRESEB⁷
- Les universités
- Enseignants retraités
- Etudiant de l'école normale
- ONG, UNICEF, USAID

En plus, une personne physique le directeur seul constitue l'entreprise, exerçant l'activité en son nom personnel. Cette structure juridique est relativement facile et peu coûteuse à établir. Le manager est personnellement responsable des dettes de manière limitée au bien de l'entreprise.

Les avantages en choisissant cette forme juridique sont :

- Les frais de constitution sont peu élevés
- Les décisions se prennent rapidement puisque la direction de l'entreprise se trouve dans les mains d'une seule personne.
- Le capital minimum requis est de Ar 1 000 000
- Simplicité de certains formulaires administratifs
- La comptabilité peut être simplifiée.

Nous avons vu les renseignements concernant les objectifs et les finalités du promoteur dans ce projet. Il a donné au directeur le pilotage de son établissement. Et après avoir bien analysé les avantages et sa capacité, il a choisi comme statut juridique « entreprise individuelle ». Nous allons analyser le marché dans le chapitre suivant.

⁵ Office National des établissements privés

⁶ Direction Régionale de l'Enseignement National

⁷ Direction Régionale de l'Enseignement Secondaire et de Base

Chapitre II : ÉTUDE DU MARCHÉ

Avant de se lancer dans une aventure d'éducation, et d'enseignement, il est important pour le collègue, Privé, la Performante d'avoir une visibilité sur le marché visé et son évolution. L'entrepreneur veut assurer la pérennité et la rentabilité de son entreprise. Il doit élaborer sa stratégie à partir des besoins et des motivations du consommateur et le satisfaire.

Le marketing est, par définition, une vue synthétique de toute la gestion de l'entreprise dont la fonction consiste à interpréter correctement les besoins du marché et à les traduire en terme de services et de produits. Le propriétaire avec ses collaborateurs ont adopté une démarche marketing pour pouvoir orienter le fonctionnement de l'établissement selon une approche méthodologique qui se subdivise en deux.

La première s'appuie sur les constats de l'environnement pour identifier et analyser les opportunités s'offrant sur les marchés en faisant de **l'Etude de marché**.

Ensuite, sur la base de ces analyses, l'entreprise va **développer une stratégie** et formuler des plans d'action, en fixant ses objectifs de part de marché, de croissance et de rentabilité. Cette seconde étape englobe le choix à la stratégie marketing.

Par ailleurs, l'élaboration de ce plan marketing permet au responsable de CPL de planifier et de formuler les différents politiques de l'entreprise et de leur mesurer en termes d'objectif et de moyen à mettre en œuvre, le tout étant basé sur l'analyse systématique de l'environnement général et concurrentiel ainsi que les activités de l'entreprise.

Alors le plan marketing, c'est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, stratégies et ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur les clients en vue de satisfaire des désirs et les besoins des clients sélectionnés de façon rentable, en étant plus efficace que la concurrence.

L'objet de l'étude de marché et la compréhension de l'environnement économique, dont plus particulièrement :

- la détermination de la future clientèle de l'entreprise
- le positionnement de service offert sur le marché envisagé
- l'analyse de la concurrence actuelle

Elle permet au responsable de la Performante et au propriétaire de préciser le projet et sa viabilité. L'étude de marché est l'ensemble de toutes recherches relatives à la distribution des biens et des services. En effet, afin de récolter un maximum d'informations sur le client potentiel et les concurrents. Nous allons faire alors l'étude de l'offre et de la demande afin de mettre en place une stratégie marketing.

Section 1 : Analyse de la demande

Avant de faire cette analyse, nous avons défini et formulé des hypothèses à vérifier sur le terrain. L'hypothèse que nous avons fixé est « les malgaches préfèrent envoyer leur enfants dans des établissements privés au lieu dans des établissements publics. Nous avons mené une étude préliminaire sur le terrain. Cette étude relativement sommaire se base sur l'observation de l'environnement (les nombres des élèves qui étudient dans les établissements privées et publiques, le critère de choix d'un établissement scolaire...) et sur le dialogue avec des responsables dans des collèges ou écoles nous a permis de voir si le projet est réalisable et réaliste. Et ensuite nous avons collecté les réponses du questionnaire établi auprès d'un échantillon important d'individus dont l'objet est de savoir comment les parents choisissent une école ou collège pour leurs enfants et d'identifier leurs besoins.

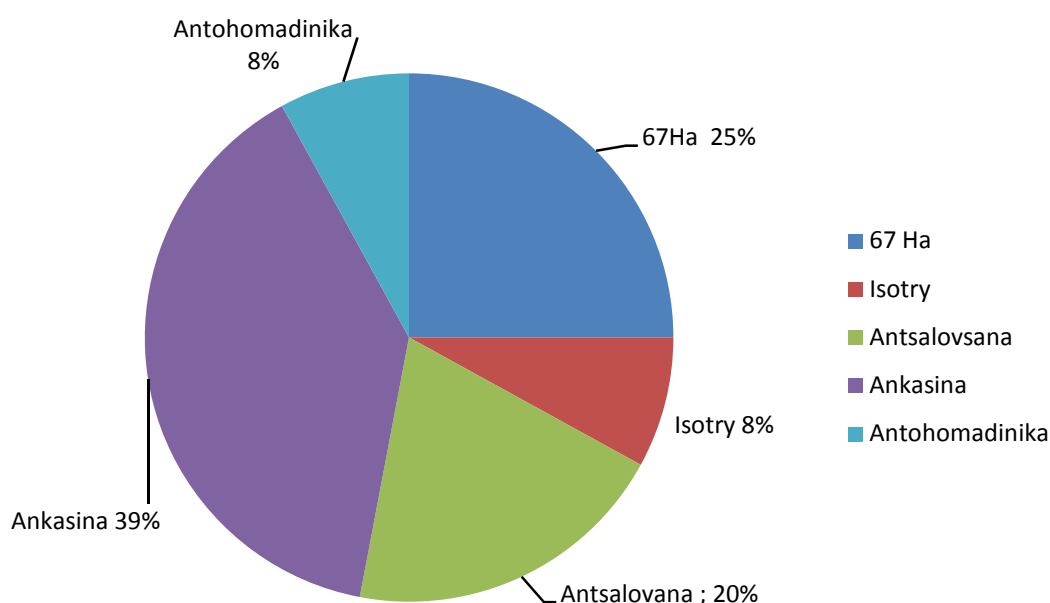
1.1. Enquête

Le choix de l'échantillon : Fixer la taille de l'échantillon d'une population ciblée et sa représentativité va nous permettre de déterminer la précision des résultats de notre étude. La détermination de la taille de l'échantillon de la population étudiée afin d'effectuer notre étude se base sur la loi normale, laquelle fait intervenir 3 paramètres : sa représentativité, son homogénéité et sa précision. Cette loi est appelée aussi la loi des grands nombres.

Les populations cibles ceux sont les ménages qui ont des enfants, et si ces derniers étudient encore dans des établissements scolaires (primaire et secondaire premier cycle). Nous allons fixer le niveau d'incertitude à 0,05. Le seuil de signification 5% veut dire que nous avons cinq (5) chances sur (100) cent de nous tromper en affirmant que nous restons dans la marge d'erreur et lorsque nous avons déterminé l'échantillon de la population, il nous fallait procéder au choix de l'individu de manière à obtenir une représentation de la population totale aussi fidèle que possible.

Par ailleurs, une série d'enquêtes a été menée auprès des familles ayant à charge un ou des enfants qui étudient encore dans des collèges ou des écoles. Elles se sont déroulées en mi janvier et en début février 2007 auprès de cent personnes dans les Fokontany Ankasina, 67Ha, Antsalovana, Antohomadinika et Isotry. Les personnes enquêtées étaient choisies au hasard dans la rue et interrogées selon le questionnaire préétabli.

Figure n°1 : Localisation des ménages enquêtés



Sur les cent trente enquêtes effectuées, cent questionnaires ont été conservés et analysés.

1.1.1 Profil des enquêtes et âge et situation matrimoniale

Lors de notre enquête, nous n'avons pas rencontré des personnes enquêtées moins de 20 ans. La moyenne d'âge est de vingt neuf ans environs. Vingt cinq pour cent des personnes étudiées ont moins de vingt cinq ans, soixante pour cent sont des femmes et trois pour cent sont des filles mères. Près de cinquante quatre pour cent des personnes interrogées se sont arrêtées en en classe de quatrième. Seul quatre pour cent ont fréquenté l'enseignement supérieur.

Figure n° 2 : Niveau d'instruction des personnes interrogées

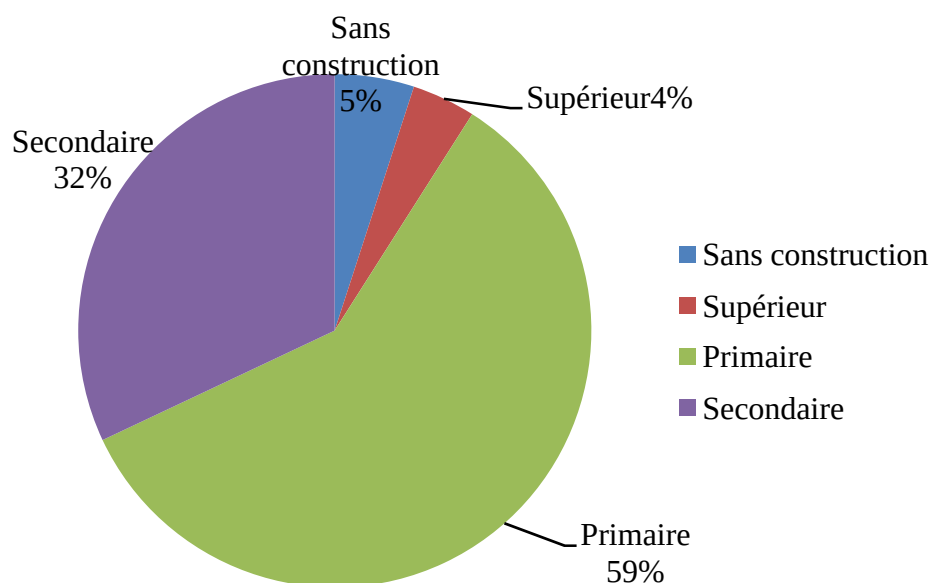


Tableau n° 1 : Nombre de personnes enquêtées avec leurs niveaux d'études

Primaire	Secondaire	Supérieur	Sans instruction
59	32	4	5

1.1.2 Niveau de revenus des personnes interrogées

Tableau n° 2 : Niveau de revenus des personnes interrogées (En Ariary)

Inférieur 100	Entre 100 et 200	Entre 200 et 600	Entre 600 et 1000	Plus de 1000
46%	40%	10%	3%	1%

Les personnes interrogées ont un faible revenu puisque 86% ont un revenu moins d'Ar 200000.

1.1.3 Les autres choix de l'école

Presque quatre vingt quinze pour cent des parents enquêtes qui ont des enfants dans le niveau II choisissent un établissement suivant le taux de réussite ou niveau général des étudiants en premier rang, suivi de la discipline et la facilité d'adhésion. Par contre, tous les parents des enfants en primaire choisissent la proximité de l'endroit par rapport à leur maison.

1.1.4 Le rôle d'une école

Même si les parents n'ont pas dépassé un niveau élevé dans l'enseignement, ils savent qu'une école est un endroit pour développer la personnalité, l'intelligence, pour éradiquer l'analphabète et un endroit pour pouvoir enseigner et éduquer les enfants. Les établissements scolaires où les personnes enquêtées envoient leurs enfants dans une école. Soixante dix pour cent ont des enfants de la population enquêtée étudient dans un établissement privé. Et, vingt pour cent ont dit que leurs enfants étudient une partie dans les privées et une partie dans les établissements publics. Nous pouvons affirmer que les parents tananariviens font confiance à des établissements privés à cause de la qualité et spécificité de l'enseignement obtenu. Ils ont critiqué l'élévation des ratios élèves/enseignants dans les publiques. Ils ont affirmé aussi que les enseignants dans certains établissements publics ont tendance souvent à finir tout simplement le programme. Ils ont précisé que même s'ils n'ont pas de l'argent, ils préfèrent diminuer les autres besoins devant l'enseignement de leurs enfants pour pouvoir les envoyer dans des établissements qui offrent un enseignement de qualité.

1.1.5 L'opinion concernant la création de la Performante

Quatre vingt quinze pour cent des personnes interrogées se déclarent intéressées et encouragent la création de la Performante. La première raison pour eux est l'absence de collège dans le Fokontany. Ensuite, comme il s'agit d'un établissement privé avec des enseignants compétents, avec des disciplines, un niveau élevé des enfants, et est adaptée à leur pouvoir d'achat. Alors, les parents veulent inscrire leurs enfants. Les personnes interrogées à Ankasina ont précisé aussi la proximité de l'endroit qui les arrange. En plus, l'existence d'une bibliothèque les incite à entrer dans notre école. Puisque, la bibliothèque permet à leurs enfants de faire leur devoir, d'étudier, de se concentrer afin de ne pas gaspiller de l'argent.

1.1.6 Conclusion de l'étude menée auprès des ménages

Au vu des résultats de l'étude de marché menée auprès des ménages, il nous est possible de préciser certaines caractéristiques :

- le manque de réussite dans l'éducation des parents les a poussé à chercher la meilleure école pour leurs enfants. Ils ne veulent pas que leurs enfants vivent le même sort qu'eux.

- les parents ont fait eux même l'expérience dans les établissements publics et comparent les avantages obtenus dans les établissements public et privé. D'après eux, la faible participation des parents est l'avantage qu'ils pourront gagner en envoyant leur enfant dans les établissements publics. Mais ils ont précisé qu'ils ont encore la force de travailler pour investir dans l'éducation de leurs enfants et pour envoyer leurs enfants dans les établissements privés.

- quatre vingt dix pour cent des gens venant d'Ankasina que nous avons enquêtes s'intéressent vraiment au nouvel établissement parce que les dépenses de leurs enfants peuvent être diminuées : les enfants ne prennent plus de bus pour aller à l'école, ils n'engagent plus de personnes pour prendre et amener l'enfant au Collège. En plus, l'écolage est manifestement un élément déterminant. Le pouvoir d'achat des personnes enquêtées est faible. Ceci peut avoir un impact sur la politique de fixation de prix.

- la discipline et le taux de réussite élevé sont aussi des critères que le CPL doit chercher afin de bâtir une notoriété.

- les matières vraiment scientifiques et les matières littéraires sont les matières que certaines personnes nous conseillent à renforcer dans notre établissement.

1.2 Segmentation

Nous voulons cibler alors les enfants qui étudient loin de leur établissement scolaire et qui vivent à Ankasina ou dans ses environs. Nous devons élaborer des stratégies afin de les faire venir étudier chez la Performante. Notre segment est alors les enfants qui habitent aux alentours d'Ankasina et qui étudient loin à cause de la recherche des enseignements de qualité. Nous pouvons les conquérir en étant proche d'eux. Notre enquête nous a permis de constater que quarante cinq pour cent des parents à Ankasina ont répondu que leurs enfants étudient dans des écoles privées à Antanimena. Nous avons alors une opportunité à saisir en les évitant de se déplacer.

Section 2 : Analyse de l'offre

Notre collège est un établissement scolaire qui sera implanté dans le Firaisana I. Tous les établissements scolaires qui y trouvent constituent des concurrents pour la Performante. Mais, l'enquête menée auprès des cibles de la précédente enquête nous a permis d'identifier les noms des établissements les plus fréquentés par les enfants de 67Ha, Ankasina, Isotry, Antohomadinika. Ils sont :

- Saint Vincent de Paul à Ambatonilita
- Anne Marie Javouhey à Isotry
- FIKIRIZANA à Isotry
- Ecole New Eden à 67Ha Ecole Condorcet à 67Ha
- Collège Saint François Xavier à Antanimena
- Collège Notre Dame de Rosaire Antohomadinika (NDR)
- EPP 67Ha et EPP Antanimena/ CEG 67 Ha
- Akany BETANIA ANYMA Sekoly Md Ignace de Loyola

2.1. Analyse de leurs activités

Une autre série d'enquête concerne ces établissements. Elle a été effectuée à la même période que l'enquête précédente dans ces collèges et ces écoles. Un questionnaire a été rédigé à l'intention des responsables de ces collèges ou écoles. Ils ont choisi selon les réponses des enquêtes menées auprès des mères et pères de familles qui ont des enfants qui étudient encore. Donc nous avons choisi la méthode de quota pour analyser le secteur d'activité.

2.1.1 Analyse du secteur d'activité

Tableau n° 3 : Les établissements scolaires enquêtes

	Ecole Anne Marie Javouhey	Md Louis Fikirizana	Ecole Condorcet	Ecole New Eden	St Vincent de Paul	Collège Md Ignace de Loyola	Collège St François Xavier Ajitanimena	EPP 67 Ha	Betania	CEG 67 Ha	NDR
Type	Privé confessionnel	Privé confessionnelle	Privé non confessionnel	Privé non confessionnel	Privé confessionnel	Privé confessionnel	Privé confessionnel	Publique	Privé confessionnel	Publique	Privé confessionnel
Nombre d'année d'existence	68 ans	50 ans	2 ans	12 ans	74 ans	-	75 ans	-	1 an	-	40
Régime	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Demi-pensionnat	Externat	
Elèves	Uniquement les filles	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte
Classe existant	Préscolaire Primaire Secondaire 1 ^{er} cycle	Primaire Secondaire 1 ^{er} cycle	Préscolaire Primaire	Préscolaire Primaire 6 ^e 5 ^e	Primaire Secondaire	Primaire Secondaire 1 ^{er} cycle	Secondaire	Primaire	Alphabétisation CP1 -CM2	Secondaire 1 ^{er} cycle	Préscolaire Primaire Secondaire
Classe parallèle	Primaire 2 classe // 6 ^e - [^] 5 ^e 3 classes 4 ^e -» 3 ^e : 2 classes	Primaire 2 6 ^e : 3 classes 5 ^e -»3 ^e : 2 classes			6 ^e : 4 classes 5 ^e : 3 classes 4 ^e : 3 classes 3 ^e : 2 classes		6 ^e : 6 classes 5 ^e : 5 classes 4 ^e : 5 classes 3 ^e : 2 classes 2 nd 4 cla gl 1 tech 1 ^e L, S, tech T! A, C, D CFAC	2 classes		3 classes //	
Taux de réussite	CEPE 100% BEPC 96%	CEPE 93% 6 ^e 65% BEPC 63 % 2 nd 22%	CEPE 100%	CEPE 100 % 6 ^e 45 %	CEPE 100 % BEPC 86%	CEPE 100 % BEPC 92%	BEPC 98%	CEPE 74%	Première année d'exercice	BEPC 78%	CEPE 100% BEPC 50%
Ecolage	Préscolaire AT 10000 Primaire Ar 9000 Secondaire 1 ^{er} cycle Ar10000	CP 1 : Ar 9 000 CP2/ CE Ar 8400 CM1 8400 CM2 8500 6 ^e 5 ^e 9600 4 ^e 3 ^e 10 000	Ecolage Ar 1 5 000 Dmt 20 000	Préscolaire 15 000 CPL-> CM2 : 19 000 Dmt&FG: 15 000 6 ^e 5 ^e : 22 000 Dt&F: 19500	CP1/CP2:8000 CE/CM2 : 9000 6 ^e 5 ^e 1000 4 ^e 3 ^e 11 000 2 nd T : 12 000 TI: 13000 FG : 13 000 Dt entrée 5 000 FRAM2000	CP1 - CM1 : 12 500 Maternel 13000 T 13 000 6 ^e 5 ^e 13 200 4 ^e 13 400 3 ^e 14 000	6 ^e 4 ^e 22 000 3 ^e 22 600 2 nd 23 400 1 ^e 5 ^e 24 600 G : 28 500 DI15000 DE 10 000	7 000/ an	2 000 Ar /mois 50 ar : cantine	12000 ar	Promotion féminine : Ar 40000 Autes :Ar 16000
Autres	Cours coupe et couture		Cours Anglais								
Infrastructure et activité parascolaire	Bibliothèque Terrain basket	Basket Volley Foot Bibliothèque	Danse		Volley foot	Basket	Basket Taekwondo Bibliothèque Danse Volley			Basket	Basket Salle d'oeuvre

Ce tableau nous montre qu'il y a des établissements qui sont très expérimentés en matière d'éducation. Ils ont dépassé les quarante ans d'existence : Anne Marie Javouhey, Saint François Xavier/ Saint Vincent de Paul/Notre Dame de Rosaire. Ils sont alors très reconnus par beaucoup de gens. Le centre Betania est le seul établissement qui a pour régime d'enseignement demi-pensionnat. Il est un centre d'alphabétisation qui est transformé en école cette année. Il a pour but de lutter contre l'analphabète et d'aider les familles très pauvres. Il offre un repas qui coûte Ar 50 par élève et par jour. Et le frais de scolarité est vraiment abordable Ar 2000 par mois. Par ailleurs, seule l'école Anne Marie Javouhey est l'établissement scolaire qui enseigne uniquement les filles. Elle veut valoriser davantage les filles en les éduquant et en les enseignant à partir de l'éducation de base et l'enseignement secondaire des cours de coupe et couture. Quand aux établissements publics, EPP 67 Ha et CEG 67Ha, les effectifs par classe ont dépassé les 60 élèves. Et cela a un impact sur leur résultat à l'examen officiel.

L'enquête nous a permis de constater que toutes les écoles privées enquêtées ont des préscolaires telles que petite section, moyenne section, et grandes sections. Et concernant les collèges privés, le collège Saint François Xavier Antanimena est le seul établissement qui n'a pas de primaire. Leur activité se concentre sur l'enseignement secondaire et sur l'enseignement supérieur. Il possède un institut supérieur CFAC. Il offre aussi plusieurs activités parascolaires telles que la danse, le taekwondo, la piscine, et le basket...Le résultat de l'enquête nous a permis de constater aussi que presque les établissements scolaires incluent une autre langue étrangère dans l'éducation de base à part le français. Ils ont préparé les enfants à s'habituer à parler l'Anglais dès la classe de primaire. Cependant, le français est l'unique langue étrangère que les enfants des EPP peuvent bénéficier. Il reste un outil d'expression oral pour les classes CP1 et c'est en CP2 en CE (T3 ou 9^e) que les enfants commencent à utiliser le français à l'écrit.

De plus, le tableau ci-dessous nous montre aussi les montants de frais de scolaire dans des établissements où nous avons enquêté. Il varie d'Ar 8000 à Ar 22 600. Les écoles privées non confessionnelles ont pour écolage Ar 15 000 pour toutes les classes et le droit varie entre Ar 15 000 et Ar 20.000. Concernant les établissements privés confessionnels, où nous avons enquêtes, le collège Saint Vincent de Paul est le moins cher. Le prix commence à partir de Ar 8000 pour la classe CP1 et Ar 10 000 pour la classe 6^{ème}.

Par contre, pour le collège Saint François Xavier, les parents d'un enfant de 6^e doivent payer Ar 22 000 pour l'écologie, Ar 28 500 pour les frais généraux et Ar 15 000 pour le droit d'inscription. Les nouveaux paient aussi Ar 10 000 pour le droit d'entrée.

Par ailleurs dans les établissements publics, les participations financières des parents restent dans le paiement de FRAM (Fikambanan'ny Ray aman-drenin'ny Mpianatra) qui est en quelque sorte une cotisation. D'après un des responsables de ces établissements, cette somme est utilisée pour l'achat de quelques fournitures utilisées dans chaque classe.

2.2 Etude de la concurrence

La Performante est un établissement scolaire non confessionnel. Il possède une salle informatique que les élèves peuvent utiliser. Les établissements où nous avons enquêtés n'ont pas cette infrastructure. Elle constitue une force pour notre école. En plus, les écoles privées non confessionnelles enquêtées n'ont pas de bibliothèque. Pourtant, la Performante essaie de mettre à la disposition des élèves des livres adéquats à leurs études pour éviter d'augmenter les charges des parents au début de l'année scolaire.

Le résultat de l'enquête nous a permis de constater aussi que tous les collèges privés possèdent des classes parallèles donc leur capacité d'accueil augmente. Mais pour notre école, elle ne possède qu'une classe. En matière d'éducation de base ou primaire, il y a beaucoup de concurrents, les écoles privées non confessionnelles, les EPP et les primaires existant dans des collèges. Et en matière d'enseignement secondaire premier cycle, il y a le CEG 67 Ha, les collèges privés confessionnels.

La Performante a un avantage par rapport aux écoles privées non confessionnelles parce qu'il possède un niveau II, l'enseignement secondaire premier cycle. Mais l'enquête nous a informé que se sont les enfants de préscolaire qui montent en primaire pour ses écoles. Les parents malgaches ont commencé à avoir une tendance d'envoyer leurs enfants en préscolaire lorsqu'ils ont entre trois à quatre ans. Pourtant, la Performante n'a pas de préscolaire.

2.3 Positionnement de l'entreprise sur le marché

Le positionnement sur le marché est l'image de l'entreprise perçue, dans son univers concurrentiel, par le consommateur. En effet, la stratégie utilisée par notre établissement lui permet d'occuper un rang dans le réseau représentant les parts de marché détenu. Pour notre école, il cherche à avoir une position de Leader. Notre priorité au début de lancement est de nous positionner d'une manière stable au niveau national.

Section 3 : Le marketing mix

Le marketing mix est l'ensemble cohérent des différents composants du politique marketing d'un produit ou d'un service. L'entreprise utilise les quatre variables contrôlables proposés par Mac Carthy pour atteindre les objectifs dans le marché cible. Ces quatre variables sont : le Produit, le Service, le Prix, la Place et la Promotion.

Par ailleurs, le principal objectif de notre plan marketing consiste à définir la stratégie globale de l'établissement en hiérarchisant et optimisant les différentes politiques de management compte tenu :

De l'atout de l'établissement, Des attraits du marché à conquérir, Des besoins du consommateur et de l'acheteur, - De la densité de la concurrence et de sa force,

Du profit à réaliser

L'élaboration de ce plan s'opère à travers la succession de quatre (4) politiques de quatre P qui nous permettons d'attirer le maximum de clients.

3.1 La politique de produit ou de service

Notre service consiste à instruire des enfants afin que ces derniers puissent acquérir les bases de l'apprentissage de la lecture, écriture, de connaissances et de calcul en primaire et améliorer et continuer ses études en secondaire premier cycle. Notre service est utile pour :

- Favoriser l'épanouissement de la personnalité des enfants et le développement de ses dons et de ses aptitudes mentales et physiques, dans toute la mesure de leurs potentialités.
- Préparer l'enfant à assumer les responsabilités de la vie dans un esprit de compréhension.
- Préparer l'enfant à bien choisir son avenir, pour être couronné de diplôme après l'étude fondamentale et pour leur permettre d'affronter la vie.
- Inculquer à l'enfant le respect des autres, des entourages, des parents.
- Développer des compétences qui leur permettront de construire un bel avenir.
- Donner le savoir essentiel pour les enfants afin qu'ils puissent avoir du bagage pour être un bon citoyen et un moteur de développement économique de Madagascar.
- Assurer le développement des capacités (physiques, morales et intellectuelles).
- Donner des instructions aux enfants permettant à eux d'acquérir des connaissances nécessaires à la société.

Alors, notre service est conforme aux attentes des parents et les moyens pédagogiques mis en œuvre permettant aux enfants d'avoir une satisfaction optimale.

Nous pouvons classer notre produit (plus précisément service) parmi le produit marchand puisque les qualités d'enseignement offertes constituent ses aspects de commercialisation.

Par ailleurs, l'entreprise offre à ses clients une large gamme de services du CP1 à 3^{ème}. Son assortiment couvre de plus grand nombre de besoins et l'établissement tire aussi des profits de ses points forts grâce à ses compétences d'éduquer et d'enseigner qui touchent la partie « cognitive », « affective » et « comportementale » des enfants.

3.2 Prix

Le prix est la deuxième composante du marketing mix. Pour notre école, la fixation de l'écologie, du frais de droit et des frais généraux est une des décisions centrales en marketing. Le Performante évite que les enfants soient exclus des structures de prix scolaires qui sont par conséquent vécues comme superflu. Par ailleurs, nous avons analysé des variables avant de fixer un prix. La première variable est *le prix de revient* qui concerne le coût à supporter pour la réalisation de l'enseignement. La deuxième est focalisée sur la demande, nous étudions si la pratique du prix psychologique est nécessaire, c'est-à-dire nous avons essayé de voir si nous allons fixer nos prix selon les qualités telles que reconnues par le client, et entre le prix plancher et le prix plafond. La troisième variable de fixation de prix est la concurrence. Dans ce cas nous avons étudié si nos prix vont être fixés autour de la moyenne pratiquée par la concurrence sur le secteur. Alors, pour les deux premières années d'exercice, la stratégie de prix de l'établissement est la stratégie de prix de pénétration. En effet, nous pratiquons un prix très inférieur par rapport aux prix des produits concurrents. Après, nous allons fixer nos prix en fonction du prix de revient. La Performante est un nouveau établissement et face aux autres établissements qui possèdent plusieurs expériences, il doit bien mettre en valeur aussi le rapport qualité prix afin d'augmenter le volume des services, du chiffre d'affaires et, donc, la part du marché. La différence de prix pratique par rapport aux concurrents dépendra alors à la capacité de notre entreprise à sacrifier la rentabilité à court terme au profit d'une rentabilité espérée à moyen terme. L'établissement la Performante utilisera aussi « la stratégie de domination par les coûts » (Michael Porter théoricien de la stratégie Harvard Business School). Notre collège se positionne comme l'établissement scolaire le moins cher dans le secteur. Nous offrons un service comparable à la concurrence.

Nous voulons occuper une position de Leader sur le marché. Pour encourager des familles à envoyer leurs enfants dans le collège. Nous ne prêtons pas à conseiller les ménages comme Abraham Lincoln a dit : « L'éducation coûte cher. Messieurs, essayer donc l'ignorance » puisqu'il pourrait qu'il y ait une déperdition de l'information « le non envoi des enfants à l'école ».

3.3 La distribution

Le lieu de distribution de l'enseignement est dans l'enceinte de notre collège. Nous avons conclu une prestation de service avec des parents qui sont des acheteurs et qui paient de l'argent pour leurs enfants (consommateurs). Nous pouvons dire alors que nous faisons une vente directe aux consommateurs. Le choix de l'implantation de l'établissement scolaire à Ankasina fait partie de notre stratégie de distribution. La clientèle est localisée puisque les consommateurs sont des résidents dans cette zone d'attraction.

3.4. La publicité ou communication

Elle constitue la quatrième composante du marketing-mix. La stratégie de communication permet à notre école de faire connaître ses services et de les vendre aux segments de marché. Elle représente alors l'ensemble des efforts mis en œuvre par l'établissement afin de convaincre la clientèle et provoquer l'acte d'inscrire dans l'établissement pour être adhérent. Cette stratégie s'articule alors autour des outils tels que :

- **La publicité** afin de pousser le consommateur vers le produit. Nous pratiquons cette technique pour informer les parents et les enfants sur l'existence de l'enseignement dans le CPL et sur ses caractéristiques, exemples : une publicité sur le lieu de vente, des affichages.
- **Les relations publiques** : nous donnons un enseignement de qualité, et cela est bien fait. Les relations publiques effectuées par le directeur et les enseignants avec la société créent un climat de confiance entre la Performante et la population par l'apport d'une information objective et motivante à travers des masses médias. En plus, des vendeurs représentants qui incitent les parents à envoyer leurs enfants chez nous et qui font de prospection.

Bref, nous avons eu des informations pertinentes après avoir fait des études sur les concurrents actuels et les futurs clients de la Performante. Les informations obtenues nous ont permis de mettre des stratégies pour attirer le maximum de client selon les quatre variables de marketing mix. Dans la partie suivante, nous allons voir le plan organisationnel et financière du projet.

PARTIE II :

PARTIE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Dans cette partie, l'accent sera mis sur le plan organisationnel dans le chapitre trois et sur le plan financier dans le chapitre quatre.

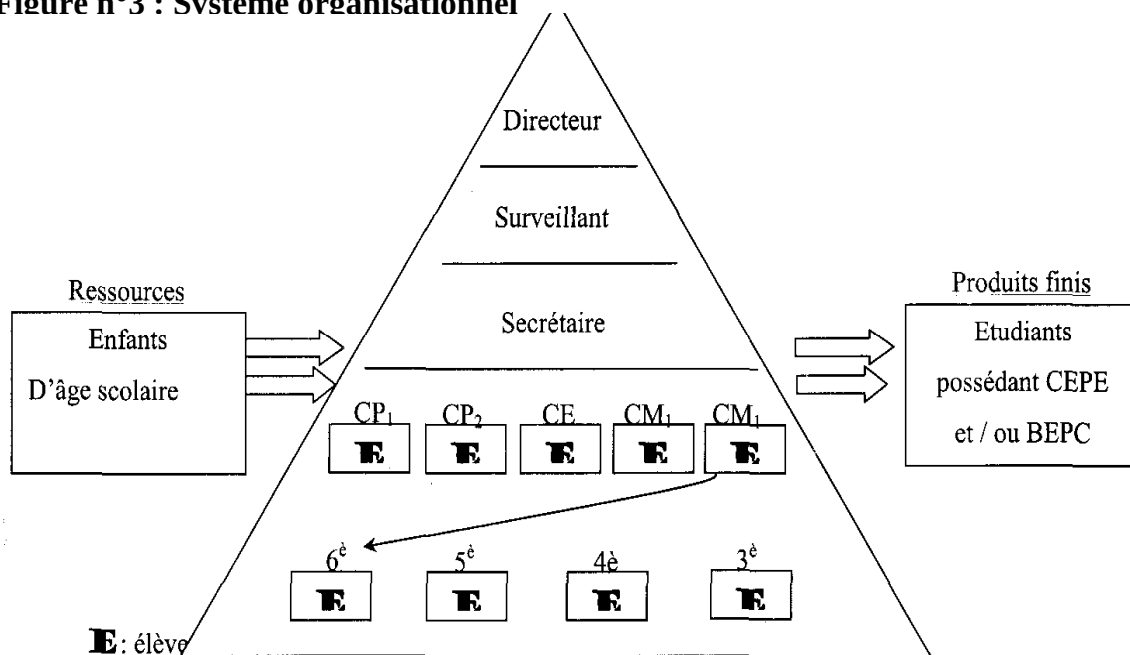
CHAPITRE I : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Dans ce chapitre, nous allons décrire le système organisationnel de notre école. En suite, nous parlons du style de management du directeur, de l'organigramme ainsi que l'établissement de l'état de rémunération du personnel et le processus de travail de la Performante.

Section 1 : Description du système organisationnel

Le système organisationnel de l'établissement la Performante peut être représenté comme suit :

Figure n°3 : Svstème organisationnel



Force de l'environnement

Social : • - augmentation du nombre de la population.

- Sensibilisation de la communauté d'envoyer leurs enfants à l'école.
- Conscientisation des parents de l'importance de l'éducation.

Economique : recherche du développement du pays en diminuant ce taux d'analphabète.

Politique : travailler avec le ministère (de l'éducation de base et de la recherche scientifique).

Technologie : entrée de nouvelles technologies (Internet) qui favorise et privilégie les relations entre les écoles, les partenaires.

Culturel : mentalités des malgaches.

=> Assoiffés de connaissances.

1.1 Le système de décision

Il est à noter que le Directeur représente le principal système de Décision car ce dernier établit la planification stratégique. Il reçoit des informations venant du secrétaire ou du surveillant. Il consulte le système d'information pour de plus amples (informations) explications ou juste pour connaître leur opinion afin de faciliter sa prise de décision.

Ces informations peuvent émaner du :

- Rapport financier ;
- Rapport sur les enseignants et les élèves ;
- Etat de machines et de support pédagogique ;
- Budget prévisionnel sur l'étude de faisabilité des activités ;
- Information sur les concurrents.

Par ailleurs, ses décisions peuvent être d'ordre stratégique (exemple projet à long terme de création des annexes) mais aussi d'ordre technique et opérationnel (exemple critère de réception ou de sélection des nouveaux pour une année scolaire).

1.2 Système d'information

Le surveillant reçoit et traite les informations et données qui sont :

- Les retards.
- L'effectif de tous les étudiants du niveau I et II
- L'évaluation de chaque classe.
- L'effectif des élèves qui vont passer aux examens officiels
- La relation entretenue avec les enseignants.
- Préparation des salles de classe pour les examens.
- Le flux de livre et manuels consultés par les étudiants pendant l'année scolaire.
- Elaboré l'emploi du temps par classe.

La secrétaire reçoit les informations et données à partir de :

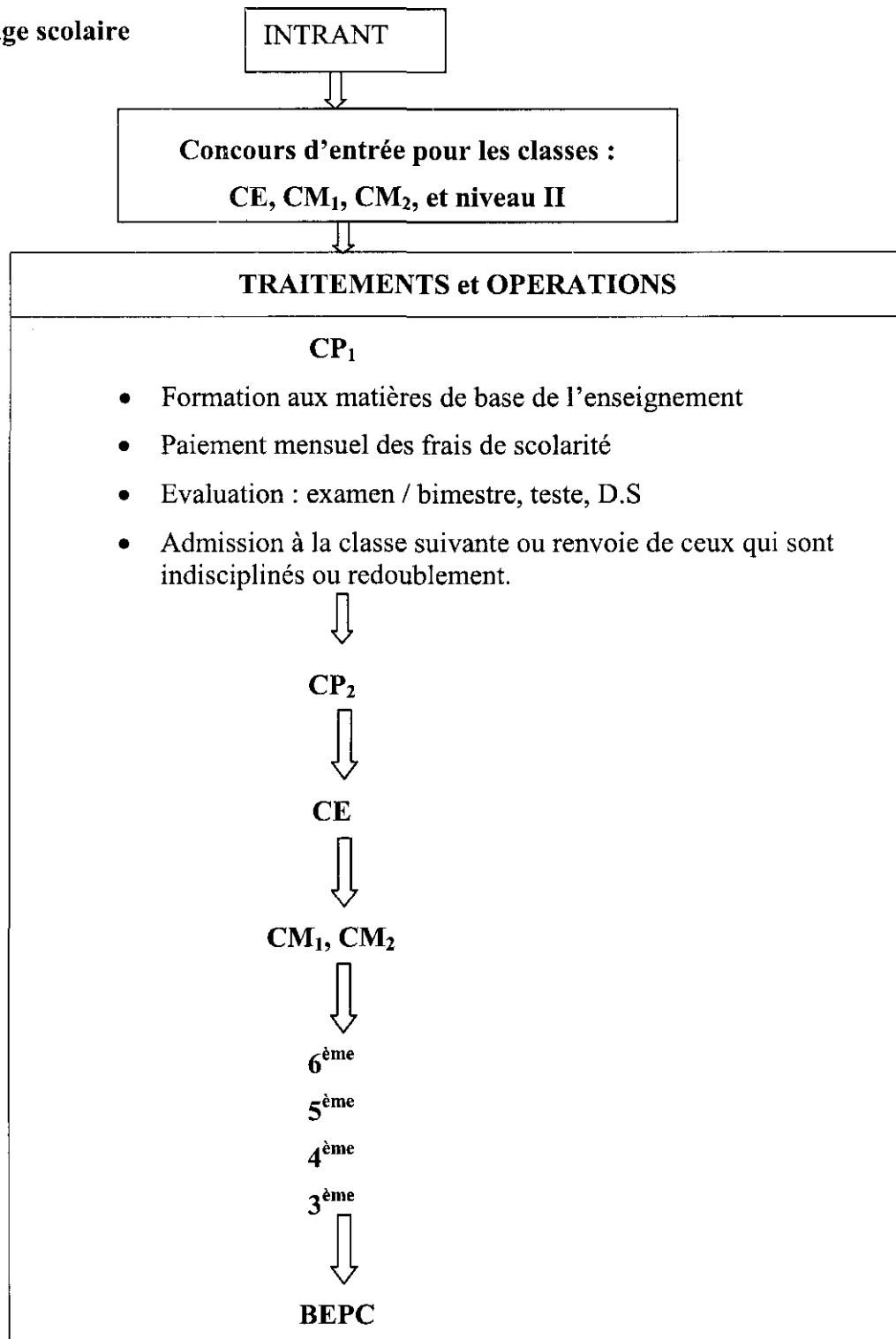
- rapport sur l'état des machines et des supports pédagogiques
- Rapport sur le personnel enseignant (présent, absent, malade)
- Bilan et interprétation sur les flux financiers de l'organisation
- Proposition d'investissement et d'une meilleure gestion efficace des ressources humaines.
- Saisie des sujets d'examen et des polycopies (support de cours).

1.3 Système opérationnel

Le système opérationnel peut être schématisé comme suit :

Figure n°4 : système opérationnel

Enfant en âge scolaire



Les intrants sont des enfants d'âge scolaires (à partir de quatre ans). Pour ceux qui veulent entrer en CE et plus, le collège ne prend que les enfants qui ont réussi les tests de niveau. Par ailleurs, le service offert par le collège est rémunéré par les frais de scolarité, les droits d'entrée et frais généraux. Les parents sont alors obligés de payer une annuité mensuelle pendant dix mois. Ainsi, les enseignants évaluent les élèves à partir des notes obtenues durant les examens bimestres, les tests et les devoirs surveillés. Après le conseil de classe et la délibération, les élèves peuvent être admis en classe suivante ou redoublés ou renvoyés s'ils sont indisciplinés. Pour la première année d'exercice, les classes sont terminées en troisième mais les étudiants peuvent continuer en seconde pour la deuxième année d'exercice.

Et pour le corps enseignant, il transmet le savoir faire, le savoir être, le savoir vivre et les connaissances appuyés par des supports (manuels pédagogique, didactique, polycopie,...). Son objectif est alors de transmettre des théories et des pratiques afin que les étudiants puissent l'appliquer dans leur vie. Il suit une formation afin d'obtenir de résultat plus probant dans la recherche d'une meilleure qualité de l'enseignement et surtout pour pouvoir améliorer le niveau des apprenants.

Section 2 : Le style de management

Le meilleur indicateur pour évaluer l'activité est le taux de réussite des participations. Le manager doit penser alors à tous les facteurs mis en jeu, pour donner une éducation de qualité. Cette dernière dépend alors de management que la direction met en place.

2.1 La mise en place de management de la qualité

Pour mettre en place le management de qualité, nous avons choisi les 8 principes de management de la qualité qui constituent la base des normes du système de management de la qualité ISO 9 000 Version 2000 (un extrait du texte).

Le premier principe est ***l'orientation du client***

Les clients pour un collège sont les parents d'élève et les consommateurs sont les élèves. Un établissement scolaire dépend d'eux, il est nécessaire que le responsable du collège comprenne leurs besoins présents et futurs et cherche à satisfaire leurs exigences et d'aller plus loin dans leurs attentes

Le deuxième principe est ***le Leadership***

La Leadership et la capacité des managers à influencer ses collaborateurs afin d'atteindre l'objectif. Le directeur établit la finalité, le but ainsi que les orientations de l'école. Il cherche à maintenir un environnement interne favorable dans le quel les enseignants doivent pleinement s'impliquer dans la réalisation de l'éducation.

En plus, nous savons que l'enseignement est un ensemble continu de beaucoup d'éléments. Le fait qu'un enseignant qui enseigne directement, met les mains dans la pâte, le directeur doit arranger l'environnement interne pour qu'il y ait une bonne entente et une attitude tournée vers l'objectif.

Le troisième principe est ***l'implication du personnel***

Le personnel est le moteur de l'organisme. L'utilisation totale de leur aptitude, de leur compétence, de leur motivation et de leur capacité au profit de l'organisme permet de réaliser les objectifs de l'organisme.

Le quatrième principe est ***l'approche processus***

D'après le système de management de qualité ISO 9000 version 2000 « lorsque la ressource et les activités afférentes sont utilisées selon le processus, il est facile d'avoir le résultat escompté de façon efficiente »

Pour le collège privé la Performante l'utilisation des formations obtenues par les enseignants, la lecture des livres disponibles et l'utilisation des outils pédagogiques sont les ressources qui créent un atout pour l'établissement afin de transmettre l'éducation facilement.

Le cinquième principe est ***le management par approche système***

L'identification, la compréhension et la gestion des processus en relation direct avec les systèmes contribuent à la pertinence de l'organisme à atteindre ses objectifs. La pertinence, par définition, est l'ensemble de l'efficacité et l'efficience. L'efficacité n'est autre que le rapport entre le résultat et l'objectif visé. Par contre l'efficience est le rapport entre le moyen utilisé et l'objectif visé.

Le sixième principe est ***l'amélioration continue.***

L'amélioration continue de la performance globale, du niveau ces élèves, de la manière d'enseigner, de taux de réussite et de la notoriété de l'école sont des objectifs permanents du collège privé la Performante.

Le septième principe est ***l'approche factuelle pour la prise de décision.***

Les décisions du directeur se basent sur l'analyse de données et d'informations venant du surveillant et du secrétaire. L'utilisation du tableau de bord est dans ce cas nécessaire. Car il est un outil de pilotage des activités afin de détecter facilement les lacunes et les éléments qui empêchent d'atteindre les buts. Les actions effectuées au sein de l'établissement peuvent être observés et mesurées au niveau du tableau de bord qui reflète les résultats réels lors de la réalisation de l'activité par rapport aux résultats attendus.

Le huitième principe est ***la relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.***

Pour l'école privée la Performante, la relation mutuelle existe entre l'école et les parents d'élève. Ces derniers sont interdépendants. Les parents sont les sources des intrants. Et le collège éduque et enseigne les élèves lorsqu'ils sont en classe. Les parents à leur tour surveillent, éduquent enseignent aussi lorsque les enfants sont chez eux.

Ces principes ne sont pas accomplis sans la motivation du personnel et la confiance réciproque entre la direction et ses collaborations. Le travail dans un collège est un travail d'équipe. La direction décide d'appliquer le « **Style intégrateur**⁸ » (selon les chercheurs BLACK et MOUTON John concernant le comportement de manager). Par définition, le style de management est la manière dont le manager influence le comportement de ses subordonnés. Dans le style intégrateur, les professeurs s'impliquent totalement dans leur travail, dans le cadre d'interdépendance fondé sur un intérieur commun visant l'atteinte du but. Ce qui entraîne un climat de confiance entre dirigeant et ses collaborateurs.

2.2 Facteurs de la bonne administration

D'après le rapport de la banque Mondiale pour la région d'Afrique⁹, un établissement à besoin de trois choses pour assurer la bonne administration, qui sont : L'efficacité du chef d'établissement La possession des manuels scolaires - La participation communautaire

2.2.1 Efficacité du chef d'établissement

L'autorité, la compétence, l'aptitude et la motivation sont des outils de réussite utilisés par le directeur pour assurer le Leadership pédagogique. Ce dernier utilise ses moyens pour planifier, organiser, gérer et contrôler l'Etablissement, Le directeur planifie les activités

⁸ **Leçon management, chapitre4 : organiser**

⁹ www.finding.mg

en élaborant une stratégie suivant les objectifs et le programme pour pouvoir coordonner les actions à mettre en œuvre.

Ainsi, pour organiser les activités de l'établissement, le manager qui n'est autre que le directeur, détermine les tâches que devront effectuer les enseignants. Ces tâches mènent généralement à la réalisation du programme prévu. Et pour pouvoir diriger ce collège, il doit être capable de motiver les instituteurs.

Le directeur doit contrôler aussi les opérations effectuées afin de surveiller la performance, de les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel afin d'être un établissement excellent par rapport aux autres.

Pour le collège privé la Performante, le suivi de ses phases de processus de management selon Henry Fayol est respecté afin d'assurer l'efficacité.

2.2.2 La possession de manuels scolaires

La possession des manuels scolaires permet aux instituteurs de collaborer avec le directeur afin d'être plus efficace. Le personnel ne peut pas transmettre l'éducation sans minimum de matériel.

2.2.3 La participation communautaire

Les quelques heures que les enfants ont passé au collège sont insuffisantes. La collaboration entre les parents et l'entourage de l'enfant aussi souhaitable pour son éducation pour son éducation. L'organisation a besoin de la participation commune dans ses activités.

La relation parents / professeurs influence aussi la réussite scolaire. L'outil utilisé pour communiquer entre les deux est l'utilisation du carnet de correspondance

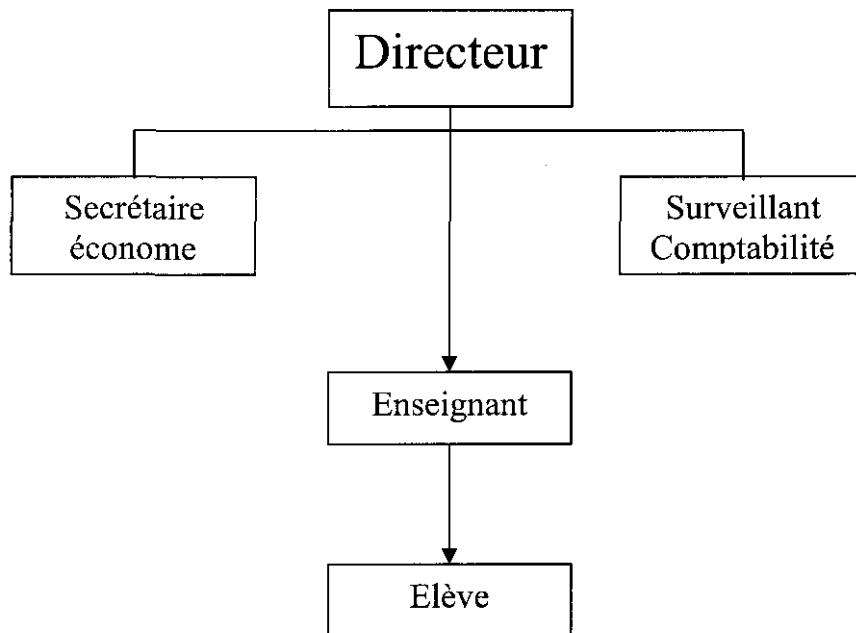
L'administration a besoin aussi d'une structure afin de présenter l'ossature de l'établissement

Section 3 : L'organigramme

La présence d'une organisation dans un établissement s'est avérée primordiale pour avoir les résultats escomptés du projet.

Pour montrer qu'il y a belle et bien une organisation dans notre collège, nous allons expliquer la structure de l'Etablissement. Mais d'après Henri Mentzberg, la structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches destinées et pour en assurer la coordination nécessaire. Elle se schématise par un organigramme objet de la page suivante.

Figure n° 5 : Organigramme



3.1 Directeur

Le Directeur s'engage explicitement dans la mise en place de l'éducation de qualité et de haut niveau. Son rôle se traduit par :

La définition d'une stratégie suivie de politique ;

- La détermination des moyens pour avoir un enseignement de qualité ; La fixation des objectifs et la prise de décision ;

L'assurance que cette politique, cette stratégie et ces objectifs sont bien communiqués et compris ; La disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés ;

- L'engagement dans une démarche d'amélioration continue ;

Il doit alors assurer que les exigences des parents sont bien respectées et identifiées et que les programmes sont terminés. Ainsi, la mise en place d'un système de management de la qualité est une décision stratégique du directeur. Car ce dernier est obligé de mettre les élèves au centre des préoccupations de l'établissement, de placer la qualité et niveau comme un axe essentiel de management, et de mettre en œuvre l'amélioration continue. En plus, il présente les actions prioritaires à mettre en œuvre, le délai de réalisation et les moyens alloués pour cette démarche. Il est obligé alors de sensibiliser les enseignants aux exigences de l'objectif et de l'environnement.

3.1.1 Son expérience et diplôme

Il est titulaire du Diplôme d'Etudes Approfondies en Lettres (Filière Français) et aussi titulaire d'une autorisation d'enseigner pendant 5 ans.

3.2 Le secrétaire et le surveillant

Ils sont en liaison fonctionnelle avec le directeur. Ils ont en relation directe avec les enseignants et les élèves. Donc, ils transmettent les informations venant du système opérationnel vers le système de décision.

Le secrétaire est en même temps l'économe. Il assure la collecte des écolages, des frais d'inscriptions et des frais généraux. Le surveillant effectue en plus de ses fonctions la comptabilité.

3.3 Les enseignants

Pour le niveau I, il y a cinq classes sans parallèle. Nous avons besoin de cinq instituteurs. Pour le niveau II, nous devons avoir au moins cinq enseignants titulaires tels que deux scientifiques et trois littéraires selon la loi, et le reste est de vacataires. En niveau II, dix matières sont dispensées par classes. Alors nous avons besoin de cinq enseignants vacataires par classe au maximum. Ces enseignants sont encore formés pour améliorer la qualité d'enseignement. La participation à la formation continue offerte par la direction nationale auquel le collège est affilié et la participation aux journées pédagogiques ou F4 d'une durée de trois jours effectifs par trimestre permettent aux enseignants d'être aptes à améliorer la mode et la manière d'enseigner.

Concernant les papiers administratifs, l'obtention de l'autorisation d'enseigner est obligatoire. Après avoir eu la liste de tous les enseignants, le responsable est obligé d'envoyer au ONEP les renseignements concernant tout le personnel.

Section 4 : Etat de rémunération

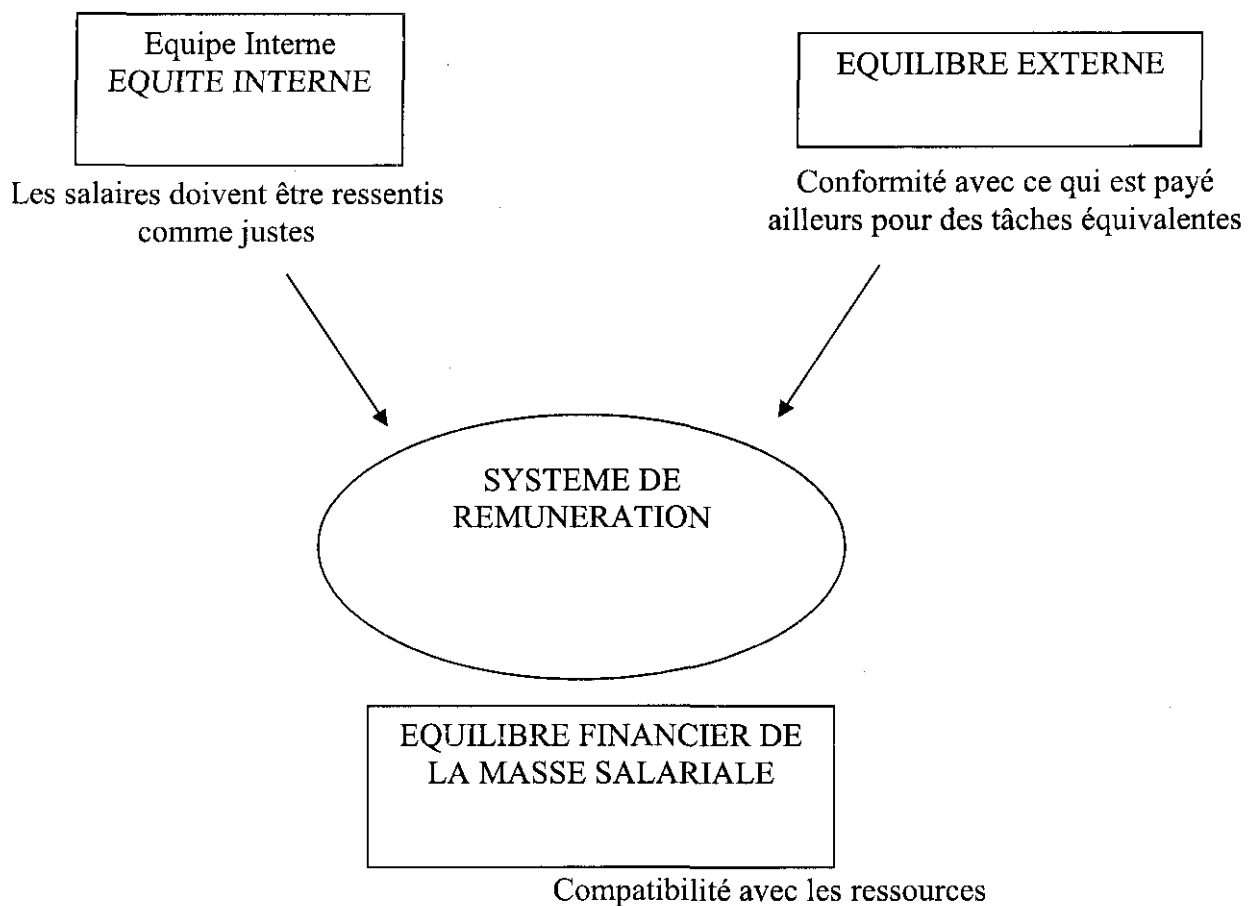
Pour les instituteurs, l'élément déterminant pour contre partie des services dus est le salaire net perçu qui est son revenu. Par contre, l'établissement raisonne en terme de coût de la masse salariale. Cette dernière est l'ensemble des rémunérations, des charges sociales et des avantages sociaux payés par le collège ou cours d'une période (mois, année).

La masse salariale comprend quatre variables principales¹⁰ :

- Les effectifs
- La durée de travail
- Les qualifications
- La réglementation

Cette masse salariale évolue au cours du temps à cause : de la qualification, de l'ancienneté de l'enseignant dans l'établissement. Le système de rémunération dans le collège privé la Performante peut être représenté comme suit :

Figure n° 6 : Système de rémunération



Evolution dans le temps : ancienneté, promotion

→

Source : Gestion des ressources humaines « Cahier Français », la documentation française 1993.

¹⁰ Gestion des ressources humaines « cahier français » la documentation française 1993.

Pour les rémunérations, nous nous conformons à celles pratiquées par les autres établissements. Mais nous nous référons aussi à nos ressources financières.

Tableau n° 4 : Volume horaire par semaine des matières

Classes \ Matières	6 ^{ème}	5 ^{ème}	4 ^{ème}	3 ^{ème}
Français	5	5	5	5
Malagasy	4	4	4	4
Anglais	3	3	3	3
Histoire	2	2	2	2
Géographie	2	2	2	2
Science	3	3	3	3
Informatique	1	1	1	1
Gym/E.P.S	2	2	2	2
Mathématiques	4	4	4	4
Physique et chimie	3	3	3	3
	29	29	29	31

Source : Enquêtes effectuées sur un surveillant de l'Ecole privée à Ambohitrarahaba

D'après ces informations, les élèves travaillent trente heures par semaine en moyenne. Seules les Mathématiques augmentent d'une heure pour la classe de troisième. Pour notre collège privé, quatre matières sont assurées par des enseignants chargés de cours. D'après le tableau quatre, nous pouvons donner les 40 heures de matières pour des enseignants chargés de cours. Et nous les payons Ar 2.000 par heures.

Tableau n° 5 : Les matières assurées par les enseignants chargés de cours, total d'heures par semaines

Matière	Nombre d'heure/semaine
Sciences naturelles	$3^h \times 4 = 12h$ / semaines
Gym/E.P.S	$2 \times 4 = 8h$ / semaines
Histoire / Géographie	$(2+2)^h \times 4 = 16h$ / semaines
Informatique	$1^h \times 4 = 4h$ / semaines
TOTAL	40 h / semaines

Donc $40h \times \text{Ar } 2.000 = \text{Ar } 80.000$ par semaine.

Le cours commence le mois de septembre et se termine au début du mois de juin.

Tableau n° 6 : Nombre de semaines de travail par mois

Mois	Sept	Oct	Nov	Dec	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin
Nombre de semaine										
Nombre de semaine de travail	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4

En général, les enseignants travaillent quatre semaines par mois. En décembre, ils travaillent uniquement trois semaines à cause des Vacances de Noël et cela se prolonge en début de janvier, c'est pourquoi nous travaillons pendant 3 semaines. En avril, il y a les vacances de pâques, et le nombre de travail diminue. Au total les élèves ont trente neuf semaines de cours. Pour une année, les salaires des enseignants chargés de cours sont environ : trente neuf semaines multipliées par Ar 80.000, ce calcul nous donne Ar 3120 000 pour une année scolaire. Ces montants pourront être diminués car il y a : les vacances de Toussaint, d'été austral, mi février et début de mars, et les vacances de pâques.

Il y a aussi les jours fériés : Toussaint, l'anniversaire de l'événement de l'année 1947, le lundi de Pâques et de Pentecôte, la fête de travail, l'ascension, la fête nationale et l'assomption.

Tableau n° 7 : Tableau de l'état de rémunération(En Ariary)

Poste	Profil	Effectif	Salaire mensuel ou par heure	Salaire annuel
Directeur	Bacc + 5	1	Ar 200 000	2 400 000
Secrétaire		1	Ar 60 000	720 000
Surveillant		1	Ar 65000	780 000
Enseignants titulaires primaires		5	Ar 120 000	7 200000
Enseignants titulaires second cycle	Assure les matières suivantes pour toutes les classes : - Malagasy - Anglais - Français - Physique et chimie - Mathématique	5	Ar 140 000	8 400 000
Enseignants chargé de cours	• Sciences naturelles • Gym/E.P.S • Informatique • Histoire et géographie		Ar 2 000 /heure	3 120 000
Gardien		1	Ar 40 000	480 000
				23 100000

Tableau n° 8 : Le salaire total (En Ariary)

Total salaire	23 100 000
CNaPS=TOTAL salaire* 8%	1 848 000
OSIE 3%	693 000

Pour un établissement scolaire, la CNaPS et l'OSIE ont pour valeurs respectifs de 8% et 3% du salaire total du personnel pour les établissements scolaire. Ce tableau nous montre le salaire mensuel du personnel. Le directeur obtient **Ar 400 000** par mois, le secrétaire et le surveillant gagnent respectivement **Ar 60 000** et **Ar 65 000** par mois. Pour contre partie, des services dus par les enseignants en primaires obtiennent **Ar 120 000** par mois et les enseignants titulaires en secondaire premier cycle encaissent **Ar 140 000** ; le salaire mensuel du gardien est d'Ar **40 000**.

4.1 Le processus de travail

Après avoir effectué toutes les démarches administratives nécessaires pour la demande de l'ouverture de l'Etablissement (au près de DREN), le personnel peut effectuer ses activités. Le collège privé la Performante essaie alors de travailler ferme pour développer la qualité de son offre, non seulement pour pouvoir émerger du lot des établissements scolaires (privés ou publics) mais aussi pour former des enfants disciplinés de niveau élevé.

4.1.1 Structure de l'enseignement général, primaire et secondaire

1^{er} Cycle :

En vue d'obtenir le BEPC, le secondaire de 1^{er} cycle (collège) comprend quatre classes: classe de 3^{ème}, de 4^{ème}, de 5^{ème} et de 6^{ème}. Pour obtenir le diplôme de CEPE, il faut passer cinq classes à savoir : la classe de 7^{ème}, de 8^{ème}, de 9^{ème}, de 10^{ème} et de 11^{ème}. Un élève de primaire doit gravir les échelons de 11^{ème} jusqu'au 7^{ème} afin d'obtenir le diplôme CEPE, qui est le premier diplôme pour les enfants. En secondaire premier cycle, l'élève consacre quatre ans en vue de décrocher le CEPE.

Par ailleurs, nous savons que le système scolaire à Madagascar fonctionne selon les normes de l'école française. Le collège commence le Lundi et se termine le Vendredi. Le Mercredi est un jour de congé. Le régime de l'établissement est externat, et les cours se déroulent généralement de 7 heures ou 8 heures à 12 heures et 14 heures à 17 heures 30 minutes car pendant ce temps, les parents d'élèves travaillent et ils se sentent tranquilles en laissant leurs enfants au collège. Le collège facilite la garde des enfants et garantit l'enseignement.

4.1.2 Les matières à enseigner

Notre collège est implanté sur le territoire malgache, et est tenu de respecter le calendrier scolaire défini par le Ministère affilié. Ce dernier fixe le programme officiel par matières et par classe. Pour notre établissement, le directeur élabore les stratégies, et fixe les directives pour pouvoir terminer le processus de gestion de qualité. Il recrute alors des enseignants suffisant afin d'assurer les matières suivantes :

Pour le primaire : il y a : le malgache, le français, le calcul, l'éducation civique, l'éducation physique et sportive, la récitation et le dessin, l'histoire et géographie, les connaissances usuelles et les écritures.

Dans le secondaire : les matières à enseigner sont : malgache, français, anglais, éducation civique, histoire, géographie, mathématiques, sciences physiques, sciences naturelles, éducation physique et sportive, l'informatique. A part ces matières, des activités parascolaires sont en place à savoir : le basketball, la danse et la musique, le kabary et le volley. Les activités permettent aux élèves d'être créatif, sportif et indépendant des drogues et des cigares.

4.1.3 Le local scolaire

L'embellissement de l'établissement motive les enfants. L'établissement scolaire la Performante est conforme aux conditions d'hygiène, de santé et de sécurité des enfants. En effet, les salles de classe sont séparées les unes des autres par des cloisons pour qu'ils soient indépendants afin que les autres classes puissent travailler tranquillement. Ils ont aussi des ouvertures et un éclairage adéquat afin d'assurer la santé des élèves mais ses ouvertures sont à la hauteur des enfants. Par ailleurs un endroit est réservé à l'hygiène (WC, Coin d'eau et fosse à ordures) mais les toilettes sont séparées pour les garçons, les filles et le personnel de l'Etablissement. L'endroit est conforme à la norme et ne porte pas de préjudice à la moralité et la santé des élèves. Le bon déroulement du travail des élèves est garanti. Après avoir obtenu le local, l'achat des matériels est nécessaire. Le plan de l'établissement est dans l'annexe,

4.1.4 Le matériel nécessaire

Le collège privé la Performante fait partie de la catégorie d'école bien dotée en infrastructure et en mobilier adéquats. Le responsable veille à l'installation et à la maintenance des mobiliers et matériels pour que ces derniers soient complets. En effet, la possession de salle de classe en bon état et en nombre suffisants, des enseignants qualifiés en nombre

suffisant, la dotation en moyens minimaux d'enseignements et d'apprentissage sont les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs globaux.

Afin que les enseignants puissent transmettre les informations et l'éducation plus facilement. Les enfants doivent être pour assis et écrire d'une part, les éducateurs doivent être dotés de matériels pédagogiques d'autre part. Nous allons investir en achetant :

- Des mobiliers d'enseignant tels que : des chaises et des tables pour les professeurs, et pour la salle informatique, des tables bancs pour les élèves (conviennent à la taille des enfants, suffisamment légers pour être déplacés) et des tableaux noirs.

- Des matériels informatiques : dix ordinateurs, une imprimante, des fournitures informatiques (cartouche d'encre et rames de papier) sont aussi nécessaires.

- Des fournitures de bureau doivent exister en permanence pour les enseignants : des stylos, des crayons, des gommes, des blocs note, des chemises carton, des classeurs, quelques agrafeuses avec des boîtes d'agrafes.

- D'autres fournitures pour les enseignants à savoir : des cahiers de cent pages, de cinquante pages, des crayons de couleur, et quelques éponges et des seaux, des craies, des règles en bois, des compas, des équerres, des cartes (squelettes, appareil digestif, appareil circulatoire, ny abidy malagasy, carte du monde). Il ne faut pas oublier aussi que l'école aura besoin des livres. La conception et la fabrication des matériels didactiques de bonne qualité dans un atelier qui est de bonne réputation et respecte les normes sont très importantes. Nous pensons confier le travail à CNaPMad. Car la dotation en fourniture et matériel didactique de qualité encourage les élèves et les parents.

L'existence de fourniture scolaire complète dans un établissement fait aussi que les enfants sont toujours prêts à se concentrer, à étudier et apprendre à l'école.

Par ailleurs, les enseignants ont besoin des fiches ou des carnets tels que : un registre d'appel, un cahier de préparation pédagogique, un carnet de correspondances pour justifier les relations avec les parents d'élèves (1 par élève), et un cahier d'observation.

Et pour assurer le bon déroulement du travail dans la direction, l'école doit doter de registre matricule, d'un cahier d'enregistrement des courriers, d'un cahier de comptabilité financière pour enregistrer les flux d'argent, et d'un carnet de santé des élèves.

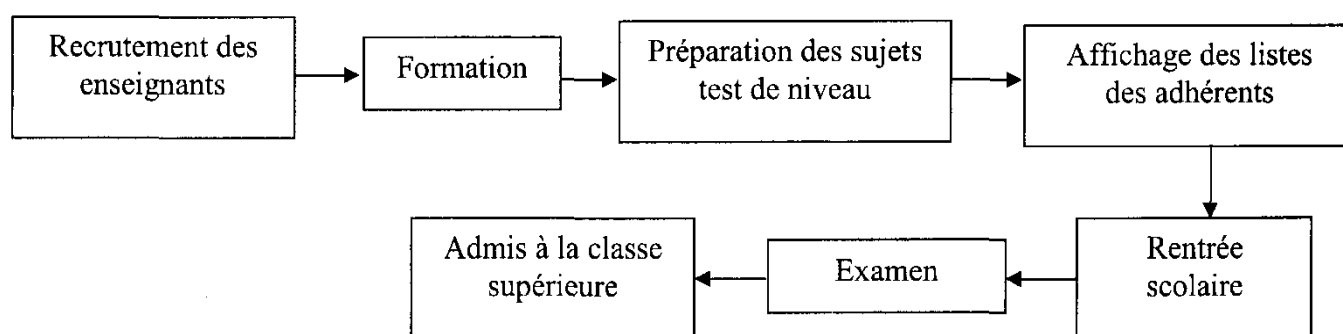
Après avoir obtenu les matériels nécessaires et le bâtiment scolaire, nous allons voir le déroulement du travail.

4.1.5. Le déroulement du travail pendant une année scolaire

Le travail concerne une année scolaire. Pendant ce temps, le manager doit : recruter des enseignants puis les former pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Ensuite, ces enseignants préparent les sujets pour le test de niveau des élèves qui veulent être adhéres. Ils donnent aux secrétaires les listes des élèves qui ont réussi. Puis le responsable prend l'inscription. Le personnel attend la rentrée scolaire selon le programme officiel.

A la fin des bimestres de l'année scolaire, les élèves font de examens c'est à partir de ses notes qu'ils pourront être admis en classe supérieure et avec le diplôme pour les classes d'examen. Le déroulement du travail est résumé par le schéma suivant :

Figure n°7 : Déroulement du travail



4.1.5.1 Recrutement et formation des professeurs

Les enseignants font partie des premiers responsables de la bonne marche du Système éducatif. Sa sélection est très stricte car l'expérience, l'assiduité, la motivation, et le diplôme sont des critères de sélection. Même s'ils ont ses qualités, ils doivent suivre de formation (exemple la formation continue auprès des ministères).

La politique de la formation a pour objectifs généraux de :

- Rentabiliser les structures de formation du système éducatif dans notre établissement.
- Garantir l'efficacité et la rentabilité du système d'éducation.
- Rendre plus performants et compétents les enseignants
- Professionnaliser les enseignants

Les enseignants sont ceux qui sont en contact direct avec les élèves. Ils doivent connaître aussi quelques psychologies de l'enfance pour avoir un environnement interne ambiant durant l'année scolaire.

4.1.5.2 Préparation des sujets de concours d'entrée

Le concours est un moyen de sélection des élèves qui entrent dans les classes intermédiaires mais pour les CP1. Il n'y a pas de concours. Nous avons fixé ce règlement dès le début pour fixer la notoriété de l'établissement et la qualité de travail. Comme les enseignants sont des spécialistes, ils sélectionnent les élèves qui pourront être sérieux, dynamiques, assidus, et motivés à étudier.

4.1.5.3 L'année scolaire

Elle commence en générale à partir du mois de Septembre de l'année N jusqu'au mois de Juillet de l'année N+1. La matière et la compréhension de toutes les leçons sont obligatoires. Une politique linguistique et une discipline sont mises en place pour le bon déroulement de l'enseignement et pour avoir le taux de réussite de cent pour cent.

La politique linguistique (langue d'enseignement)

Elle se fait en trois langues :

- Malgache
- Français
- Anglais

L'enfance est l'âge où le jeune enfant forme les assises de sa personnalité et de son identité. La langue maternelle est parlée en famille et à l'école, il fortifie la capacité de comprendre de parler la langue et la culture malgache.

Comme Madagascar est une île, les peuples ont des relations avec les étrangers, la connaissance de plusieurs langues est alors une condition sine qua non pour les Malgaches.

L'objectif pour le collège privé la Performante sera le vrai pluri linguiste. Être un vrai pluri linguiste (au moins bilinguiste) est un gros avantage dans la vie des élèves, car pouvoir manier indifféremment trois systèmes linguistiques n'est pas seulement un atout pour les études ultérieures, mais surtout forge un cerveau capable de fonctionner à trois niveaux, sa structure et sa potentialité sont plus riches.

Et si ce pluri linguiste est précoce, acquis dès le primaire, il n'est que plus solide et plus efficient. L'apprentissage précoce, d'une ou des langues étrangères est une condition optimale pour assimiler dans de très bonne condition. Le collège privé la Performante aura le

pouvoir et le moyen d'y parvenir car les enseignants sont des diplômés, bien formés. La stabilité et la bonne organisation sont aussi assurées. Donc la politique linguistique mise en place permet d'assurer la réussite de l'apprentissage à tous les niveaux d'enseignements et d'assurer l'efficacité de l'organisation. Mais il y a aussi la discipline qui est utile pour assurer aussi l'efficacité.

La discipline

La discipline est fixée pour les enseignants que pour les élèves. Elle sert de balise pour atteindre les objectifs fixés et pour éviter la non conformité. Par exemple, le fait d'apporter d'une tenue, uniforme obligatoire pour avoir un air de netteté aux enfants.

4.1.5.4 Technique pour avoir un bon déroulement

Pour le collège privé la Performante, pour avoir un zéro redoublement, le responsable met en place des techniques comme suit :

- Trouver des moyens pour qu'il y ait une forte préparation des élèves à l'école en faisant des activités d'éveil (par exemple chants en français ou en anglais) avant d'entamer les cours. Cela permet aussi de maîtriser la langue d'enseignement.
- Assurer la pertinence du contenu du programme pour que ce dernier ne soit pas trop chargé et pour que l'enseignant réussisse à assurer totalement les acquis pour que le niveau des élèves soit élevé.
- Avoir une forte capacité méthodologique de l'instituteur car ce dernier bénéficie d'une formation adéquate suivant l'évolution de la technologie, le besoin du marché travail en expliquant en français
- Doter de matériel pédagogique didactique suffisant et relatif à l'éducation, comme les guides méthodologiques, matériel textuel (mini bibliothèque) y compris les matériels concrets pour l'apprentissage du calcul dans les premières classes.
- Mettre des conditions objectives et favorables : lumière suffisante, absence d'irrégularité des enseignants pour garder les temps effectifs d'apprentissage.
- Assurer la régularité du paiement pour que les enseignants ne cherchent pas leur salaire en dehors de l'heure de cours.
- Inciter les parents en matière de soin, d'éveil et de protection de l'enfance. C'est pourquoi, nous les obligeons à assister aux portes ouvertes et aux réunions parentales.
- Suivre et évaluer les élèves par des tests, des devoirs surveillés et des examens. Ces techniques sont accompagnées par des stratégies d'éducation.

4.1.5.5 Les stratégies d'éducation

Des stratégies sont appliquées comme :

Renforcement des mesures d'accompagnement et de soutien des élèves - Mise en œuvre d'emploi du temps qui permet d'assurer le programme.

Amélioration de la qualité de l'enseignement et un suivi régulier.

Pour mieux adapter à ses stratégies, la mise en place d'une bibliothèque et de salle informatique est aussi intéressante.

4.1.5.6 La Bibliothèque

Elle est utile pour pouvoir mettre à la disposition des étudiants des livres et des manuels nécessaires durant l'année scolaires et ces derniers doivent les rendre après quinze jours à compte de la date d'emprunt. L'objectif de la mise en place de la bibliothèque est aussi d'enrichir les connaissances des étudiants et servir d'appui à leur étude grâce aux livres. Pour notre collège, ces livres sont classés spécifiques par classes et par matières pour faciliter les recherches.

4.1.5.7 L'informatique

Les échanges commerciaux, sont devenus mondiaux et très concurrentiels, ce qui oblige les malgaches à s'adapter et à perfectionner leurs capacités de façon continue pour rester dans la course. Nous savons que l'avantage appartient à ceux qui sont en mesure de créer, d'avoir les connaissances et de les appliquer rapidement, grâce à l'informatique et aux télécommunications. Conscients de l'importance du savoir au regard du progrès économique, le responsable de la Performante doit créer une salle informatique.

Le marché du travail exige des qualifications en informatique et en communication. La possession de l'expérience et de la connaissance informatique facilite les recherches des élèves en navigant sur Internet. Elles permettent aux élèves d'être à la page de l'évolution technologique comme NTIC (Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication).

4.1.5.8 La Cantine scolaire

Pour ceux qui vivent très loin de l'établissement, une cafétéria est implantée au sein de l'école pour faciliter les tâches des parents en préparant des goûters ou des repas à emporter à l'école. La propreté des aliments dans cet endroit sera assurée.

La cafétéria évite aussi la fatigue des élèves et des enseignants en faisant de va et vient de l'école à leur maison. La fatigue a un impact sur l'apprentissage des leçons pour les enfants et sur la façon de transmettre les cours pour les instituteurs.

Après avoir vu la structure de l'enseignement et le déroulement du travail de l'éducation, nous allons évaluer la capacité d'accueil du collège privé la Performante.

Section 6 : Evaluation de la capacité d'accueil

Selon la norme, un élève doit avoir $3m^3$ d'aire ou $1,6m^2$ de surface. La formule pour calculer la capacité d'accueil est de :

$$\frac{\text{Longueur} \times \text{largeur} \times \text{hauteur}}{3m^3} \text{ (Divisé par } 3 \text{ à cause de } 3m^3 \text{ d'aire/élève)}^{11}$$

Pour le collège privé « La Performante », les mesures d'une salle de classe sont : longueur 8m, largeur 5m et la hauteur 3m. Donc la capacité d'accueil pour une salle de classe est de :

$$\frac{8m \times 5m \times 3m}{3m^3} = 40 \text{ élèves}$$

Ce chiffre correspond aussi à l'effectif par classe.

En plus, le nombre des élèves par classe est communiquée à l'Office National de l'Enseignement Privé (ONEP) avant le début de l'année scolaire pour avoir l'autorisation de l'ouverture de l'Etablissement. De même, la cour où l'endroit que les élèves font des récréations est suffisant pour eux.

Nous évitons d'avoir un effectif pléthorique (surabondant) car plus le nombre des effectifs est beaucoup, plus le risque d'avoir un faible rendement existe. Les élèves arrivent à bavarder facilement, et les professeurs ne peuvent pas surveiller toute la classe. Les cours risquent d'être interrompus et le programme ne sera pas terminé.

L'évaluation de la capacité d'accueil est utile pour mettre à l'aise les élèves, pour assurer ses assiduités, ses motivations. Ces élèves passent toute la journée en classe. Le nombre de table banc doit être conforme au nombre des élèves. Nous avons décidé de mettre en classe 20 bancs donc deux élèves par tables bancs. Pour un élève, il a besoin de 60cm de partie de la table pour pouvoir écrire. La longueur de la table est donc 120cm.

¹¹ Arrêté N° 6743/98 art 6, portant réorganisation de l'enseignement général privé.

Chapitre II : PLAN FINANCIER

Dans ce chapitre, nous allons voir les besoins en investissement, le plan de financement au début du projet ainsi que les états financiers prévisionnels et les budgets de trésorerie prévisionnels.

Section 1 : Besoins en investissements

Nous avons besoin d'investissements matériels, d'investissements en formation et d'investissement mercatique.

1.1 Investissements matériels

La création d'une école nécessite un investissement de capacité. Cet investissement concerne les investissements matériels qui sont constitués par les immobilisations corporelles décrits au bilan :

- Matériels informatiques
- Tables bancs (23 par classes x 9 classes = 207)
- Chaises et tables pour les professeurs (9 classes +10 ordinateurs + 3 personnels administratifs)
- Des livres (enseignements + élèves)

1.1.1 Investissement en formation

La formation est utile afin d'assurer les compétences du personnel. Pour le collège privé la Performante, le plan de formation est déjà établi quelques mois avant l'année scolaire pour que les professeurs et maître soient aptes à atteindre les objectifs de l'éducation.

Investissements mercatiques : la Performante est un nouveau établissement, pour faire face aux concurrents, le responsables doit faire des études et des actions commerciales telles que les campagnes publicitaires.

Ces investissements sont des emplois durables de capitaux dans le but d'obtenir ultérieurement des revenus futurs résultats des ventes, pour notre collège, provenant des écolages des élèves.

Section 2 : Plan de financement prévisionnel au début du projet

Pour pouvoir lancer dans l'activité, l'établissement a besoin de s'investir en achetant des matériels. Ces derniers deviennent les actifs pour l'entreprise.

2.1 Les matériels nécessaires

Nous commençons d'abord par le matériel et mobilier de bureau par le tableau suivant :

Tableau n° 9 : Matériel et mobilier de bureau

	Nombres	Prix Unitaire	Total (Ar)
- table banc tout en bois sans dossier (car 23 par classe et on a 9 classes)	207	40263	8 334 441
- tableau noir mural GM - chaise pour les enseignants (en CTP)	9	69716	627 444
- chaise pour la salle informatique (simple en pin)	9	28200	253.800
- chaise pour le personnel administrative (avec accoudoir en pin)	10	23887	238 870
	3	32500	97500
			9 552 055

Source: CNAPMAD

Les matériels de bureau seront codés pour faciliter les tâches lors de l'inventaire. Leur coût s'élève à neuf millions cinq cent cinquante deux mille Ariary (Ar 9 552 055). Les tables bancs et les chaises doivent correspondre au nombre des élèves et des enseignants. Les tableaux sont au nombre de neuf donc un par classe.

Parlons maintenant des matériels informatiques.

Tableau n° 10 : Matériels informatiques (En Ariary)

Matériels	Nombres	Prix Unitaire	Total (Ar)
Ordinateurs de bureau	10	1 000 000	10 000 000
Imprimante	1	180000	180000
			10 180 000

Les dix matériels informatiques sont utiles pour les étudiants. Ces derniers peuvent les utiliser selon leurs emplois du temps.

2.1.1 Les livres

Le budget pour les livres est au total de Ariary un million cent (Ar 1 100 000). Parmi les livres que l'établissement va acheter, il y a :

- méthode boscher pour Ar 16 000
- BLED qui varie entre Ar 36 400 et Ar 44 500 selon les classes

Tableau n° 11 : Les autres mobiliers (En Ariary)

Désignation	Nombres	Prix	Montant
Equerres	9	6500	58.500
Règles 1m	9	6800	61.200
Rapporteurs	9	7200	64.800
Compas	9	6900	62.100
TOTAL			246.600

Source : Librairie MIXTE facture pro forma

Ces mobiliers sont très utiles pour faire le calcul, les mathématiques.

Tableau n° 12 : Autres (les cartes) (En Ariary)

Désignation	Nombres	Prix	Montant
Carte du monde	3	15000	45000
Ny Abidy Malagasy	2	1000	2000
Planche respiratoire	2	3000	6000
Planche digestif	2	3000	6000
TOTAL			59000

Source : Librairie MIXTE, facture pro forma

Bref, l'actif non courant au début de l'activité a une valeur de Ariary trente-un millions (Ar 31 037 655). D'où le plan de financement (en Ar) est résumé dans le tableau suivant :

Les chiffres correspondent au montant du facteur pro forma de CNaPMad

Tableau n° 13 : Bilan initial au début de l'exercice (En Ariary)

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Actif non courant</u>		<u>Capitaux permanents</u>	
<u>Immobilisations</u>		- Capital social	20 000 000
		- Emprunt à long terme	11 500 000
Matériels informatiques	10 180 000		
- Mobilier			
• Table banc	9 552 055		
• Chaises des professeurs			
• Tables des professeurs			
• Tableau noir			
- autres mobiliers	246 600		
- Livres	1 1 000 000		
- Planches (cartes)	59 000		
- Stocks de fourniture	100 000		
Trésorerie initiale	362 345		
TOTAL	31 500 000	TOTAL	31 500 000

2.1.2 Fonds de roulement initial

Il concerne les fonds nécessaires pour :

- pouvoir financer le besoin de financement de l'exploitation au début
- pour payer le frais de formation des enseignants

Alors le fonds de roulement initial est environ Ar 362 345 ou Ariary trois cent soixante deux milles trois cent quarante et cinq.

Pour trouver le financement nécessaire au projet, à part l'apport du promoteur, l'établissement est obligée de contracter un emprunt au près de la banque.

2.2 Les fonds

2.2.1 Les capitaux propres

Le promoteur apportera Ariary vingt millions de capitaux propres. Ils sont le gage des créanciers (CNaPMad, et autres). Ils déterminent la capacité d'emprunt de l'entreprise. Car ils doivent représenter au moins 30% des capitaux permanents. Après avoir connu les apports en capital, la situation de départ est connue et nous allons évaluer le besoin de financement externe.

2.2.2 Les emprunts

L'entreprise contractera un emprunt. Elle est consciente de la contre partie de cette opération juridique et financière qui permet de mettre à la disposition de l'entreprise des capitaux en contre partie. La Performante doit effectuer :

- le versement d'un intérêt
- le remboursement du capital prêté par fraction

L'établissement et la banque se sont convenus sur

- le montant de l'emprunt qui est de : Ar 11 500 000
- la durée de remboursement : 5 ans - le taux d'intérêt $t = 20\%$
- de mode de remboursement : par amortissement constant

Tableau n° 14 : Tableau de remboursement de l'emprunt (En Ariary)

Taux de remboursements des emprunts 20%

Année	Somme dues (1)	Amortissement (2)	Intérêt (3) =(1)*taux	Annuité (2+3)	Sommes restant dues (1-2)
1	11 500 000	2 300 000	2 300 000	4 600 000	9 200 000
2	9 200 000	2 300 000	1 840 000	4 140 000	6 900 000
3	6 900 000	2 300 000	1 380 000	3 680 000	4 600 000
4	4 600 000	2 300 000	920 000	3 220 000	2 300 000
5	2 300 000	2 300 000	460 000	2 760 000	

Le remboursement se fait par amortissement constant pendant cinq ans. Nous avons divisé alors la somme due par le nombre d'année. L'amortissement est la partie de l'emprunt que nous remboursons.

$$\text{Amortissement} = \frac{\text{Sommes dues}}{\text{Nombre d'années}} = \frac{V_0}{n}$$

Le taux d'emprunt est de vingt pour cent après avoir négocié avec un banquier. Le CPL doit payer cet intérêt et cela se calcule comme suit :

$$\hat{i} = \text{somme due} \times \text{taux} = V_0 \cdot t$$

L'intérêt est élevé en première année et il diminue chaque année.

Section 3 : Besoin de financement d'exploitation

L'établissement la Performante doit acheter des fournitures scolaires et des fournitures de bureaux, il doit mettre à la disposition des enseignants dès le début de formation des fournitures adéquats et pendant l'enseignement.

Le cycle d'exploitation est souvent un mois pour l'école car les parents d'élèves paient souvent à la fin du mois. Pourtant, pour fonctionner, le responsable effectue des dépenses pour combler le besoin de financement de l'exploitation.

Nous allons voir la manière de calculer les trésoreries de l'établissement pour les cinq ans avenir. Les tableaux suivants dont la valeur est en Ariary nous montrent la façon dont nous avons calculé la trésorerie dans le bilan. Elle est obtenue à partir de la différence entre la recette et situation de départ avec les chargées à décaisser et le montant de l'emprunt remboursé.

Tableau n° 15 : Banque (Année 1)

Situation de départ	362 345	Charge à décaisser	39 827 225
Recette	43 640 000	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	1 875 120
Total	44 002 345	Total	44 002 345

Tableau n° 16 : Banque (Année 2)

Situation de départ	1 875 120	Charge à décaisser	41 818 586
Recette	49 749 600	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	7 506 139
Total	51 624 720	Total	51 624 720

Tableau n° 17 : Banque (Année 3)

Situation de départ	7 506 139	Charge à décaisser	44 008 740
Recette	56 714 544	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	1 801 167
Total	64 220 683	Total	64 220 683

Tableau n° 18 : Banque (Année 4)

Situation de départ	1 801 167	Charge à décaisser	46209177
Recette	64 654 580	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	34 260 756
Total	82 665 747	Total	82 665 747

Tableau n° 19 : Banque (Année 5)

Situation de départ	34 260 756	Charge à décaisser	48519635
Recette	73706221	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	57 256 737
Total	107 966 977	Total	107 966 977

Pour la première année, la situation de départ est le fonds de roulement initial qui a pour valeur Ariary trois cent soixante deux mille trois cent quarante cinq. Chaque année, la Performante pense augmenter de quatorze pour cent les recettes. Et pour face aux imprévus, le directeur prévoit une augmentation de cinq pour cent des charges.

Pour l'année suivante, la situation de départ est la trésorerie finale de l'année précédente. A la fin de l'année 1, la trésorerie est de un million huit cent soixante quinze mille cent vingt Ariary. Puisque l'établissement a une trésorerie positive. Cette dernière devient Ariary cinquante sept millions deux cent cinquante six mille sept cent trente sept en cinquième année grâce à l'accumulation des excédents de l'entrée d'argent par rapport aux sortis d'argent.

Section 4 : Etats financiers prévisionnels

Les états financiers prévisionnels sont :

- le bilan sur cinq ans
- le compte de résultat sur cinq ans

41. Les bilans sur cinq ans

Le bilan est un tableau récapitulatif des ressources, des capitaux propres et les obligations de l'établissement. Le tableau suivant nous montre le cas de la Performante.

Tableau n° 20 : Répartition de résultat au cours de trois dernières années (En Ariary)

	Année 3	Année4 (N+1)	Année 5
Bénéfice de l'année N	4 027 403	8 991 412	15 732 973
- RAN débiteur	-1 841	0	0
Solde	4 025 562	8 991 412	15 732 973
Réserve légal 5% solde	-201 278	-449 571	-786 663
+ RAN créditeur	0	284	2125
Bénéfice distribuable	3 824 284	8542 125	14948435
- dividende	1 000 000	1 040 000	2 000 000
Autres réserves	2 824 000	7 500 000	12 940 000
RAN créditeur	284	2 125	8 435
<u>Total réserve</u>			
Ancienne réserve	0	3 025 278	10 974 849
Nouvelle réserve	3 025 278	7 949 571	13 726 663
Total	3 025 278	10 974 849	24 701 512

Tableau n° 21 : Bilans prévisionnels sur cinq ans (En Ariary)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
(1) <u>Actif non courant (ANC)</u>					
Immobilisation corporelle	31 037 655	31 037 655	31 037 655	31 037 655	31 037 655
(Amortissement)	(3814616)	(7 629 232)	(11 443 848)	(15258464)	(16238330)
 TOTAL (ANC)	27 223 039	23 408 423	19 593 807	15779191	14 799 325
(2) <u>Actif courant (AC)</u>					
Stock (de fourniture)	10000	1 1 000	12000	10000	11 000
Trésorerie	1 875 120	7506139	18011 167	34 260 756	57 256 737
 TOTAL (AC)	1 885 120	7517139	18023167	34 270 756	57 267 737
(1+2) TOTAL ACTIF	29 108 159	30 925 562	37616974	50 049 947	72 067 062
(3) <u>Capitaux propres</u>	19998159	24 025 562	32016974	46 709 947	70 067 062
Capital social	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Réserve			3 025 278	10974849	24701 512
RAN		(1 841)	284	2125	8435
Résultat net	(1 841)	4 027 403	8991412	15732973	25357115
(4) <u>Passif non courant</u>					
Dette à L et MT	9 200 000	6 900 000	4 600 000	2300	0
(5) <u>Passif courant</u>					
Dette à CT			1 000 000	1 040 000	2 000 000
(4)+(5) Total passif	9 200 000	6 900 000	5 600 000	1 042 300	2 000 000
Total passif + capitaux propres	29198159	30 925 562	37616974	47 752 247	72 067 062

Commentaire

Ce tableau des bilans prévisionnels nous permet de tirer des conclusions concernant la situation financière de l'établissement. La valeur brute des immobilisations est diminuée de l'amortissement pour avoir sa valeur nette. Cette dernière valeur représente la valeur comptable de l'actif non courant à une date déterminée.

A la fin de la première année d'exercice, la valeur nette des immobilisations est de Ar 27 223 039 ou Ariary vingt-sept millions deux cent vingt trois mille trente neuf et à la fin de cinquième année, elle est Ar 14 799 325 ou Ariary quatorze millions sept cent quatre-vingt dix neuf mille trois cent vingt cinq. Notre système d'amortissement est le système d'amortissement constant.

En outre, nous avons fait quelques stocks à la fin de l'exercice. Après avoir fait un inventaire extra comptable que nous avons trouvé les valeurs du stock de fourniture. En première année, le stock est d'Ariary dix mille.

Ensuite, notre trésorerie qui reste dans la banque s'améliore puisque en première année nous n'avons que 1 875 120 Ariary un million huit cent soixante quinze mille cent vingt Ariary et en cinquième année, elle a gravi 57 256 737 Ariary. Cela grâce à notre activité d'exploitation.

Et concernant nos capitaux propres, ils sont composés du capital social, des réserves, les reports à nouveaux et du résultat. Ils augmentent suivant l'évolution du résultat.

Par ailleurs, la dette à long terme de l'entreprise diminue chaque année après l'avoir payé par amortissement constant.

4.2 Le compte de résultat sur cinq ans (En Ariary)

Le collège privé la Performante est comme une petite entreprise. Cette dernière constitue une unité de production de valeur et centre de répartition de revenus

4.2.1 Une unité de production, d'unité d'enseignement

Le responsable combine les facteurs clés de production d'enseignement tel que travail, capital financier, équipements... pour éduquer et enseigner les élèves. Ce service est payé par les parents. L'établissement produit de la valeur grâce aux rémunérations obtenues. Cela représente l'aspect économique de son activité. Cette production de valeur est mesurée à partir de la valeur ajoutée obtenue par l'établissement.

4.2.2 La répartition des revenus

La valeur ajoutée est la différence entre la production et les consommations externes.

Les bénéficiaires de cette valeur sont :

- le personnel pour le salaire (représenté dans le compte de résultat par la charge de personnel
- le prêteur pour les intérêts et qui constituent une charge financière pour l'entreprise.
- Le propriétaire qui gagne des dividendes
- L'Etat qui reçoit l'impôt (l'IBS ou impôt sur les bénéfices des sociétés)
- les organismes sociaux auxquels la Performante verse les charges sociales telles que CNaPS et OSTIE
- Les fournisseurs, récupérant le prix des achats
- L'entreprise même grâce au bénéfice non distribuée.

Tableau n° 22 : Chiffre d'affaires de la première année scolaire(En Ariary)

Classe	Nombre des mois	Ecolage (Ar)	Nombre des élèves	Droit d'inscription	Frais généraux
CP1	10	9 500	40	5 000	10 000
CP2	10	9 700	40	5 000	10 000
CE	10	9 900	40	5 000	10 000
CM1	10	10 100	40	5 000	10 000
CM2	10	10 500	40	5 000	10 000
6 ^e	10	10 900	40	5 000	10 000
5 ^e	10	11 500	40	5 000	10 000
4 ^e	10	11 500	40	5 000	10 000
3 ^e	10	12 000	40	5 000	10 000
Total		95600	360	5 000	10 000

Le total des écolages annuels de la première année scolaire des élèves est égal au total des écolages mensuels de toutes les classes multiplié par le nombre des élèves fois nombres de mois.

Total des écolages annuelle des élèves = $95\,600 \times 40 \times 10 = 38.240.000$

Droit d'inscription = nombre des élèves nouveaux x montant du droit pour un élève

Droit d'inscription = $5\,000 \times 360 = 1\,800\,000$

Frais généraux = $10\,000 \times 360 = 3\,600\,000$

=frais pour un élève x effectifs totales

Tableau n° 23 : Achat des matières consommées (En Ariary)

Désignations	Fournisseurs	Prix unitaire	Nombres	montant
Cahier A4 seyes 100p	SODIM	960	120	115 200
Cahier A4 seyes 200p	SODIM	1 750	100	175 000
17*22 seyes 100p	SODIM	420	100	84 000
17*22 seyes 100p	SODIM	700	100	70 000
Stylos (couleur)	SODIM	236	3c*50	35 400
Stylos (bleu)	SODIM	238	50	11 900
Craie boîte de 100 blanc	SODIM	5 900	15	28 500
Craie boîte de 100 couleur	SODIM	10 620	15	159 300
Gomme	DIVERS	100	20	2 000
Classeur	SODIM	4 802	5	23 010
Crayon	SODIM	71	10	710
Papier	SODIM	7 670	5	38 350
Eponge	DIVERS	100	18	1 800
TOTAL				1 705 170

Source : Propre et facture pro forma de SODIM

Nous avons calculé l'achat des matières consommées à partir de ce qui pourrait être nos besoins et selon l'offre de prix proposé par les fournisseurs.

Tableau n° 24 : Les Services extérieurs (En Ariary)

Eau et électricité	1 000 000
Prime d'assurance (annexe)	81755
Frais de formation	22 3000
Frais de développement	369 300
Publicité	1 000 000
Transport des mobiliers	990 000
Frais postaux et télécommunication	200 000
Loyer (mensuelle=400 000)	4 800 000

Il y aussi les autres dépenses tels que : achat des acoustiques, tabliers pour les enseignants et autres et qui ont pour valeurs de un million six cent dix sept.

Concernant les charges de personnel, l'établissement scolaire a décidé d'augmenter de (Ar 2 200 l'heure) Ariary deux mille deux cent l'heure.

Pour les enseignants titulaires, les montants de leur salaire sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau n° 25 : Evolution des charges de personnel (En Ariary)

	1 ^{er} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année
Directeur	Ar 200 000	Ar 201 000	Ar 202 000	Ar 204 000	Ar 205 000
Secrétaire	Ar 60 000	Ar 60 500	Ar 61 000	Ar 61 500	Ar 62 000
Surveillant	Ar 65 000	Ar 65 500	Ar 66 000	Ar 66 500	Ar 67 000
Enseignant Primaire	Ar 120 000	Ar 121 000	Ar 122 000	Ar 123 000	Ar 124 000
Enseignant Secondaire	Ar 140 000	Ar 141 000	Ar 142 000	Ar 143 000	Ar 144 000
Enseignant chargé de cours par heure	Ar 2000	Ar 2 200	Ar 2300	Ar 2 400	Ar 2500
Total des salaires des enseignants	Ar 3 120 000	Ar 3 432 000	Ar 3 588 000	Ar 3 744 000	Ar 3 900 000

Nous avons fait cette augmentation pour encourager et motiver les enseignants afin que l'école soit un établissement scolaire qui offre une éducation de qualité et afin d'avoir une image de marque et de notoriété.

Tableau n° 26 : Tableau récapitulatif des charges de personnel (En Ariary)

Total annuel	1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année
Enseignant titulaire primaire	7 200 000	7 260 000	7 320 000	7 380 000	7 440 000
Enseignant titulaire secondaire	8 400 000	8 460 000	8 520 000	8 580 000	8 640 000
Direction	2 400 000	2 412 000	2 424 000	2 448 000	2 460 000
Secrétaire	720 000	726 000	732 000	738 000	744 000
Surveillant	780 000	786 000	792 000	798 000	804 000
Gardien	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Autre enseignant	3 120 000	3 432 000	3 588 000	3 744 000	3 900 000
Total	23 100 000	23 556 000	23 856 000	24 168 000	24 396 000
CNaPS 8%	1 848 000	1 884 480	1 908 480	1 933 440	1 951 680
OSIE 3%	693 000	706 680	715 680	725 040	731 880
CNaPS+ OSIE	2 541 000	2 591 160	2 624 160	2 658 480	2 683 560

Pour les organismes sociaux que le LEDEAR verse les charges patronales telles que CNaPS et OSIE d'une part et effectue les retenues sur salaire (CNaPS, OSIE, IRSA).

Tableau n° 27 : Dotation aux amortissements (En Ariary)

Désignation	Taux	Valeur d'origine	Amortissement
Matériel informatique	25%	10180000	2 545 500
Mobilier	10%	9 789 655	979 865,5
Livres	25%	1 100 000	275 000
Planches (CARTE)	25%	59000	14750
TOTAL			3 814 616

Les matériels informatiques, les livres et les cartes ont pour durée de vie de quatre ans. Par contre, les matériels et mobiliers de bureau ont un taux d'amortissement de dix pour cent donc leur durée de vie est de dix ans.

Tous ses montants sont utilisés dans le compte de résultat pour trouver le Marge Brut d'Autofinancement. D'où le tableau de compte de résultat prévisionnel pour les cinq ans.

Tableau n° 28 : Compte de résultat prévisionnel sur cinq ans (En Ariary)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<u>Chiffre d'affaires</u>					
Ecolage	38 240 000	43 593 600	49 696 704	56 654 240	64 585 837
Frais généraux	3 600 000	4104000	4 678 560	5 333 558	6 080 256
Droit	1 800 000	2 052 000	2 339 280	2 667 792	3040128
(1) Production de l'exercice	43 640 000	49 749 600	56 714 544	64 655 590	73 706 221
Achat consommé	1 705 170	1 800 000	1 850 000	1 850 000	1 500 000
Service extérieur	10181 055	10394392	10344814	8 757 808	7 459 345
(2) Consommation de l'exercice	11886225	12194392	12194814	10607808	8 959 345
(3)=(1 -2) Valeur ajoutée d'exploitation	31 753 775	37 555 208	44 519 730	54 047 782	64 746 876
- charge de personnel	23100000	23 556 000	23 856 000	24168000	24 386 000
- impôt et versement assimilé	2 541 000	2591 160	2624160	2 658 480	2 683 560
(4) Excédent brut d'exploitation	6112775	11408048	18039570	27 221 302	37667316
- Frais financier à L et MT	2 300 000	1 840 000	1 380 000	920 000	460 000
(5) Cash flow brut	3812775	9 568 048	16659570	26 301 302	37207316
51 Dotation aux amortissements	-3814616	-3814616	-3814616	-3814616	-979 866
52 Résultat avant impôt	-1 841	5 753 432	12844874	22 475 675	36 224 450
IBS (résultat avant impôt*30%)	0	1 726 030	3 853 462	6 742 703	10867335
53 Résultat net	0	0	0	0	0
(51+53) Capacité d'autofinancement	3814616	3814616	3814616	3814616	979 866

Commentaire

Ces comptes de résultat prévisionnel nous permettent de tirer quelques informations.

L'établissement veut garder le rapport élevé et maître qui est égale à quarante pour mieux surveiller les élèves. Alors ce sont les quarante élèves par classe qui nous permettent d'encaisser les écolages.

Chaque année, à cause de l'inflation, le responsable est obligé d'augmenter de quatorze pour cent par an les frais de scolarité.

Par ailleurs, pour pouvoir acheter les fournitures nécessaires ou bien les matériels scolaires comme les craies, l'établissement demande aux parents de payer les frais généraux et le droit d'inscription. Les parents les paient une fois par an et par élève. Concernant les services extérieurs, ils diminuent en deuxième année puisqu'il y a des charges qui sont utiles uniquement pour la première année, par exemple : les frais de transport des meubles, frais de développement,....Et par conséquent, les consommations de l'exercice de l'année 1 sont inférieures à celui de la deuxième année.

Pour améliorer la motivation et valoriser les enseignants, nous avons décidé d'augmenter les salaires.

En outre, la Performante est obligée d'emprunter de l'argent auprès de la Banque pour financer les investissements. Les intérêts causés par cet emprunt constituent une charge pour l'établissement. Notre mode de remboursement est l'amortissement constant (voir tableau de remboursement) et l'intérêt est en fonction de la somme restant due. Une fois nous remboursons une partie de l'emprunt, notre dette diminue et les intérêts payés par année ne sont pas les mêmes.

Ensuite, nous calculons l'amortissement des immobilisations afin de faire des constatations comptables des pertes de valeur causées par des effets irréversibles (usure, temps, obsolescence) subies par ses immobilisations. L'amortissement est une charge calculée et non décaissée pour pouvoir renouveler ses actifs non courants. Il fait partie du mode de financement de l'établissement (Autofinancement).

Enfin, d'après ces comptes de résultat, nous pouvons dire que l'activité n'est pas encore rentable en première année qui représente la phase de lancement. Le résultat net est une perte Ar 1 841 ou mille huit cent quarante et un. Ensuite l'exploitation dégage une marge bénéficiaire. L'ensemble des résultats net avec l'amortissement nous permet de calculer la capacité d'autofinancement ou la marge brute d'autofinancement. Notre résultat évolue progressivement vers la réussite financière alors la marge brute d'autofinancement nous permet d'assurer le financement de notre activité.

Les comptes de résultat prévisionnels nous mettent en évidence les performances et la rentabilité de l'exploitation. La capacité d'autofinancement se calcule comme suit :

$$\text{Marge brut d'autofinancement} = \text{résultat} + \text{amortissement}$$

Après avoir vu le compte de résultat, nous allons voir le budget de trésorerie.

Section 5 : Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie nous permet de vérifier la liquidité à court terme. C'est un support de gestion essentiel pour le démarrage.

Commentaire de budget de trésorerie objet de la page suivante

Ce tableau nous montre, que l'entreprise a une GAP de financement au début de l'exercice. Mais la trésorerie devient positive quelques jours après parce que les parents commencent à payer les écolages.

Ce tableau nous montre aussi notre liquidité à court terme. Au début de l'activité, nous aurons une trésorerie négative de Ar854 829 Ariary huit cent cinquante quatre mille huit cent vingt neuf. Mais en mois de Juin, nous aurons une trésorerie élevée (Ar 8 949 820 ou Ariary huit millions neuf cent quarante neuf mille huit cent vingt) et nous pouvons rembourser une partie de l'emprunt et l'intérêt affilié à cette partie.

Tableau n° 29 : Présentation du plan de trésorerie initiale (En Ariary)

Libellés	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Total
1. Recette													
11. Recette de financement													
Capital libéré	20 000 000												20 000 000
Déblocage d'emprunt	1 1 500 000												1 1 500 000
12. Recette d'exploitation													
Ecolage		3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000		38 240 000
Droit	1 800 000												1 800 000
Frais généraux	3 600 000												3 600 000
Total recettes	36 900 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000	3 824 000		75 140 000
II. Dépense													
21. Dépense d'investissement													
Frais de développement	369 300												369 300
Immobilisation	31 037 655												31 037 655
Remboursement à terme												2 300 000	2 300 000
22. Dépense d'exploitation													
Achat de matières	1 705 170												1 705 170
Prime d'assurance		81 755											81 755
Frais de formation	223 000												223 000
Publicité	1 000 000												1 000 000
Transport mobilier	990 000												990 000
Frais télécommunication	20 000	16 000	18 000	15 000	15 000	12 000	12 000	16 000	20 000	19 000	19 000	18 000	200 000
Eau et électricité	50 000	55 000	85 000	86 000	87 000	88 000	89 000	89 500	89 500	89 000	100 000	92 000	1 000 000
Loyer	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	4 800 000
autres dépenses	1 617 000												
Charge de personnel	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	1 665 000	19 980 000
Enseignant titulaire													
Enseignant chargé de cours (personnel)	0	320 000	320 000	320 000	240 000	400 000	320 000	320 000	240 000	320 000	320 000	0	3 120 000
Impôt assimilé	183 150	218 350	218 350	218 350	209 550	227 150	218 350	218 350	209 550	218 350	218 350	183 150	2 541 000
Frais financier												2 300 000	2 300 000
Total dépense	39 260 275	2 756 105	2 706 350	2 704 350	2 616 550	2 792 150	2 704 350	2 708 850	2 624 050	2 711 350	2 722 350	69 581 50	73 264 880
Solde	-2 360 275	1 067 895	1 117 650	1 119 650	1 207 450	1 031 850	1 119 650	1 115 150	1 199 950	1 112 650	1 101 650	-69 581 50	1 875 120
Cumul	-2 360 275	-1 292 380	-174 730	944 920	215 2370	318 4220	4 303 870	5 419 020	661 8970	7 731 620	8 833 270	1 875 120	

Chapitre III : EVALUATION DU PROJET

Section 1 : Evaluation du projet suivant les outils d'évaluation

1.1 La valeur actualisée nette

Elle est représentée entre la différence entre la marge brute actualisée et les capitaux investis.

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

La MBA_j est la marge brut d'autofinancement de l'année j . Prenons un taux d'actualisation de vingt pour cent.

Tableau n° 30 : Calcul de la marge brute d'autofinancement (En Ariary)

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
$(1+i)^{-n}$ avec $i=20\%$	0,8333	0,6944	0,5787	0,4822	0,4018
MBA	3812775	7 842 019	12 806 028	19 547 028	26336981
$MBA(1+i)^{-n}$	3 177 185	5 445 498	7410848	9 425 577	10582 199
Cumul	3 177185	8 547 686	15958535	25384112	35966311

Avec $C=31500\ 000$

$$VAN = 35\ 966\ 605 - 31\ 500\ 000$$

$$VAN = 4\ 466\ 605 \text{ Ariary}$$

Nous avons choisi ce projet après avoir calculé chacun des investissements que nous avons pensé effectuer. Nous avons une valeur actuelle nette positive, donc l'investissement a une rentabilité supérieure au taux exigé, et le projet est acceptable.

1.2 L'Indice de Profitabilité

Il est représenté par le rapport entre la somme des marges brutes actualisés et les capitaux investis.

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

$$I_p = \frac{35966311}{31500000} = 1,1418$$

L'Indice de Profitabilité est supérieur à un donc la rentabilité est supérieure au taux d'emprunt. Le projet est rentable, sa rentabilité se traduit ainsi : pour un Ar investi, on a 0.14 Ariary de bénéfice.

1.3 Le Taux de Rentabilité Interne

C'est le taux d'actualisation qui donne une valeur actuelle nette égale à zéro.

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

Nous prenons le taux d'actualisation majoré de dix et nous allons actualiser les Marges Brutes d'Autofinancement.

Tableau n° 31 : Calcul de la Marge Brute Autofinancement (En Ariary)

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
$(1+i)^{-n}$ avec $i=30\%$	0,7692	0,5917	0,4552	0,35	0,2693
MBA	3 722 775	7842019	12806028	19547873	26 336 981
MBA $(1+i)^{-n}$	2863559	4640123	5 829 304	6 841 756	7 092 549
Cumul	2 863 559	7503681	13386046	20 230 299	27 323 537

Le cumul est inférieur au capital investi, nous allons diminuer le taux d'actualisation.

Tableau n° 32 : Calcul de la Marge Brute d'Autofinancement au taux de 29%

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
$(1+i)^{-n}$ avec $i=29\%$	0,84	0,6	0,4658	0,3611	0,2799
MBA	3 722 775	7842019	12806028	19547873	26 336 981
MBA $(1+i)^{-n}$	3 127 131	4705211	5 965 048	7 058 737	7 371 721
Cumul	3 127 131	7 832 342	13797390	20856 127	28 227 848

Nous allons diminuer encore le taux.

t = 25%

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
$(1+i)^{-n}$	0,8	0,64	0,512	0,4096	0,32768
MBA	3 722 775	7842019	12806028	19547873	26 336 381
MBA $(1+i)^{-n}$	2 978 220	5018892	6 556 686	8 006 809	8 629 905
Cumul	2 978 220	7997 112	14553798	22 560 607	31 190513

t = 24%

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
$(1+i)^n$	0,806	0,65	0,524	0,4229	0,3411
MBA	3 722 775	7842019	12806028	19547873	26 336 981
MBA $(1+i)^{-n}$	3 000 557	5097312	6710359	8 266 795	8 983 544
Cumul	3 000 557	8 097 869	14 808 228	23 075 023	32 058 567

Donc

25% > TRI > 24%

31 190513 < C < 32058567

$$\frac{\text{TRI} - 24\%}{25\% - 24\%} = \frac{31\ 500\ 000 - 31\ 248\ 215}{32\ 129\ 423 - 31\ 248\ 215}$$

$$\text{TRI} - 24\% = 0,28$$

$$\text{TRI} = 24,28$$

Le Taux de Rentabilité Interne est supérieur au taux d'emprunt de vingt pour cent, la rentabilité est évidente. Nous avons une marge de sécurité de quatre virgule vingt huit pour cent qui nous permettra de nous endetter davantage.

1.4 Le Délai de Récupération des Capitaux Investis

Il représente le temps au bout duquel la somme de la marge brute actualisée est égale au montant des capitaux investis. Elle est aussi appelée délai de retour.

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

D'après le tableau de MBA,

DRCI

$$4 < n < 5$$

$$25\,447\,015 < 31\,500\,000 < 36\,029\,100$$

$$\frac{n - 4}{5 - 4} = \frac{31\,500\,000 - 25\,447\,015}{36\,029\,100 - 25\,447\,015}$$

$$n - 4 = \frac{6\,052\,985}{10\,582\,085}$$

$$n - 4 = 0,57\,200\,306 \text{ donc } 4 \text{ ans et } 0,572 \times 12 \text{ mois} = 6,864\,036$$

après une simple conversion de 0,864 en jour, on aura 25 jours.

Nous avons choisi parmi les projets proposés, un projet qui a un délai de récupération courte. La trésorerie pour ce projet dont le délai est court, est assurée. Donc le projet est rentable car le capital peut être récupéré dans quatre ans six mois et vingt cinq jours

Les quatre critères d'évaluation nous montrent que le projet est rentable sur le plan financier.

Section 2 : Etude de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte.

$$\text{Il a pour formule : } SR = \frac{CA.CF}{MCV} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} \times \text{Charge fixe}}{M/CV}$$

Le chiffre d'affaires de l'établissement scolaire La Performante est irrégulier. Car si l'année scolaire commence le mois de septembre et termine le mois d'août, le chiffre d'affaires peut être présenté mensuellement, objet du tableau suivant.

Tableau n° 33 : Chiffre d'affaires détaillé (En millier de Ariary)

	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin
-Droit -Frais gén - Ecolage	1800 3600	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824
Total :	5400	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824	3824
Cumul :	5400	9224	13048	16872	20696	24520	28344	32168	35992	39816	43640

Avant la rentrée, les parents sont obligés de payer le droit et les frais généraux. Et pendant les dix mois d'étude, ils sont incités à payer les services dus. Les deux mois restants, l'entreprise n'encaisse pas un revenu.

21. Le direct costing

Le calcul du direct costing est :

Chiffre d'affaires	→ 43 640 000	
- Coût variable	→ 35 027 225	
= Marge sur coût variable	8 612 775	$t_{MSCV} = \frac{MSCV}{CA} = 20\%$
- Charge fixe	= (8 614 616)	
Résultat	= (1841)	

Les charges fixes sont l'amortissement et le loyer. Et les autres charges sont classées parmi les charges variables.

2.2 Calcul du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité peut être aussi calculé à partir de la formule suivante : $\frac{CF \times 100}{Taux\ MCV}$

$$SR = \frac{CF \times 100}{Taux\ MCV}$$

Pour la première année :

$$SR = \frac{8\,614\,616}{20} \times 100 = 43\,073\,080 \quad SR = * 100 = 43\,073\,080\,20$$

Le seuil de rentabilité de la première année est de Ariary quarante trois millions soixante treize mille quatre vingt. En première année, le seuil de rentabilité n'est pas encore atteint parce que nous avons des pertes de mille huit cent quarante et un.

2.3 Calcul du point mort

Le point mort est la date à laquelle nous avons atteint le seuil de rentabilité correspondant. D'après le tableau concernant le chiffre d'affaires détaillé, le point mort est entre le mois de mai et juin de l'année n+1 car le seuil de rentabilité est compris entre le cumul des chiffres d'affaires de ses périodes.

$$PM = \frac{30 \text{ jours} \times 43\,073\,080}{43\,640\,000}$$

Donc le seuil de rentabilité est atteint le 29 juin 2008.

Section 3 : Analyse de la structure financière

3I. Ratios

La spécificité de l'école par rapport aux autres établissements ou entreprise est la rentabilité sur le nombre des (effectifs) élèves qui ont réussi à l'examen officiel. Mais pour l'établissement, il y a aussi la rentabilité financière. Nous allons calculer les différents ratios suivants pour voir cette rentabilité financière.

❖ Ratio de financement

	Année	Année 2
<u>Capitaux permanents</u>	<u>29 108 159</u>	<u>30 925 562</u>
Actif non courant	27 223 039	23 408 423
	= 1,069	= 1,321

Les ressources stables arrivent à financer les emplois stables (les actifs non courants) car la valeur des capitaux permanents est supérieure à l'actif non courant.

❖ Ratio d'autonomie financière

	Année	Année 2
<u>Capitaux propres</u>	<u>19 998 159</u>	<u>24 025 562</u>
Capitaux étrangers	9 200 000	6 900 000
	= 2,174	= 3,482

Notre établissement a une autonomie financière parce qu'en première année, plus de deux fois des capitaux étrangers représentent le fonds propre de la Performante et cela s'améliore d'une année à l'autre.

❖ Ratio d'endettement à Long terme

	Année	Année 2
<u>Dettes à LT</u>	<u>9 200 000</u>	<u>6 900 000</u>
Capitaux permanents	29 108 159	30 925 562
	= 0,316	= 0,223

A la fin de la première année, trente et un pour cent des capitaux investis représentent des dettes à long terme, Cela diminue de neuf pour cent (31 % - 22%) à la deuxième année.

3.2 Rentabilité du projet

❖ Rentabilité commerciale

	Année	Année 2	Année 3
<u>Bénéfice net</u>	<u>-1841</u>	<u>4 027 403</u>	<u>8 991 412</u>
Chiffre d'affaire	4 364 000	49 749 600	56 714 544
	= 0,000	= 0,081	= 0,159

En troisième année, le projet commence vraiment rentable puisque ce ratio est supérieur à dix pour cent.

❖ Rentabilité des capitaux

	Année	Année 2	Année 3
<u>Bénéfice</u>	<u>-1841</u>	<u>4 027 403</u>	<u>8 991 412</u>
Capitaux permanents	29 108 159	30 925 562	49 009 947
	= -0, 00006	= 0,130	= 0,183

En deuxième année, le ratio de rentabilité des capitaux investis est supérieur à dix pour cent donc les capitaux investis peuvent être récupérés dans quelques années d'exploitations.

❖ Rentabilité de rendements propres

	Année	Année 2	Année 3
<u>CAF</u>	<u>3 722 775</u>	<u>7 842 019</u>	<u>12 806 028</u>
Capitaux permanents	19 908 159	24 025 562	32 016 974
	= 0, 18700	= 0,326	= 0,400

Ces informations nous montrent que l'activité est rentable, et nous pouvons utiliser les capitaux investis à d'autres choses.

❖ Rentabilité financière des capitaux propres

	Année	Année 2	Année 3
<u>Bénéfice net</u>	<u>-1841</u>	<u>4 027 403</u>	<u>8 991 412</u>
Capitaux propres	19 998 159	24 025 562	32 016 974
	= -0, 00009	= 0,168	= 0,281

Ces ratios nous montrent les bénéfices obtenus sur le fonds apporté par année.

Section 4 : Impacts du projet

Le projet apporte des impacts positifs à la population Malgache.

La réalisation du projet permet aux jeunes générations d'être instruites. Ces jeunes pourront trouver facilement de travail pour assurer un avenir meilleur.

La proximité de l'établissement motive les élèves à terminer leurs études convenablement.

Ainsi, les parents verront leurs charges (frais de déplacement, cantine ...) diminuées.

Bref, ce chapitre consacré au plan financier nous a permis de voir la situation financière de l'établissement, la rentabilité du projet, et la liquidité à court terme de la Performante. Les critères d'évaluation prouvent aussi la rentabilité du projet.

CONCLUSION GENERALE

Au delà de la nécessité d'être analphabète, la demande des familles vise l'acquisition pour leurs enfants d'un métier et la possibilité d'en « vivre mieux que les parents ». La mise à l'école et au collège des enfants est vitale pour les parents. La scolarisation des enfants participe à la fois la nécessité et à une stratégie d'ascension sociale, et de moyen pour ne pas dans l'ignorance.

L'éducation des enfants fait partie de leur droit fondamental. Le collège privé la Performante est un lieu possible d'acquérir cette compétence et ce moyen d'ascension possible pour la population du Fokotany Ankasina qui n'a qu'une seule école. Nous avons jumelé le niveau I et II ou l'enseignement primaire et secondaire. L'obtention du diplôme de Brevet d'Etudes du Premier Cycle est le produit donné par notre école. Notre but est d'enseigner les enfants pour que ses derniers deviennent des ressources potentielles et de source de développement du pays.

La réalisation de ce projet apporte des intérêts majeurs pour le pays et son peuple. La population Malgache ne cesse d'augmenter. Pour assurer un avenir meilleur pour les enfants malgache et pour satisfaire ses besoins éducatifs sont les principaux motifs de la création de la Performante.

La libéralisation de l'enseignement à Madagascar permet à des entrepreneurs privés de créer des établissements scolaires. Le propriétaire de l'école décidera de la créer afin d'éradiquer l'analphabète. La participation des privés dans l'enseignement et l'éducation des enfants est un outil pour accueillir les enfants qui n'ont pas la chance d'accéder dans les établissements publics.

Pour pouvoir se lancer dans l'éducation et enseignement, l'entrepreneur va nommer un manager pour pourvoir piloter le collège. Les professeurs font des ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité. Ils sont compétents, motivés et correspond aux critères fixées par la loi.

La connaissance du marché constitue une des conditions de survie de l'établissement. L'étude de l'offre et de la demande représente une étape très importante. Cette étude nous a permis de détecter les clients cibles, leur besoin et leur niveau de vie. Les opportunités peuvent être saisies par l'école. Pourtant, il y a les autres établissements qui sont très expérimentés sur le marché. La Performante mettra des stratégies pour pouvoir assurer la rentabilité et la pérennité du projet. Ces stratégies sont définies après agencement des quatre

politiques de marketing mix : Produit, Prix, Place et Publicité. L'application de la « stratégie de domination par les coûts » est la stratégie utilisée pour que la population puisse accéder à l'enseignement, en évitant que le frais de scolaire ne constitue pas un frein du non scolarisation.

A l'intérieur de l'établissement, la Performante aura une organisation. Le processeur d'enseignement nécessite l'identification et la connaissance de tout le personnel de ses fonctions et de ses responsabilités. L'organigramme est la représentation graphique de ses fonctions. Il fait partie des moyens pour avoir un environnement stable et afin de collaborer dans la recherche de la rentabilité.

Les enseignants inculquent aux élèves les théories nécessaires au développement intellectuel de l'enfant. Ils constituent les moteurs et les facteurs source de l'acquisition des élèves de l'enseignement de qualité. Ils sont payés de ses services.

L'argent provenant des parents est la source de financement de l'exploitation l'établissement. Les écolages, les droits d'inscription et les frais généraux sont les éléments qui constituent le chiffre d'affaires de l'établissement.

L'établissement fera un investissement pour pouvoir honorer ses responsabilités envers les parents. L'investissement qu'il a fait permet à la Performante d'encaisser des revenus futurs. Les études financières ont été effectuées pour voir arithmétiquement la rentabilité financière du projet. L'élaboration des quatre outils financiers : plan de financement, le plan prévisionnel, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie représente l'appui aux preuves de l'étude financière effectuée.

Notre situation financière pour les cinq ans avenir est évaluée à partir des critères d'évaluation de suit de rentabilité et le calcul des ratios. Il a été démontré que le projet est vraiment rentable. Et l'enseignement est aussi rentable en terme de réussite des « élèves dans les examens grâce aux compétences à l'aptitude et la discipline existant et le niveau des élèves».

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: QUESTIONNAIRE SUR L'OFFRE	79
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE SUR LA DEMANDE	84
ANNEXE III : CALCUL DE LA TRESORERIE	88
ANNEXE IV : LISTE DES CONCURRENTS ET LEURS INFORMATIONS	89
ANNEXE V : LES BILANS PREVISIONNELS (Montant en Ar)	91

ANNEXE I: QUESTIONNAIRE SUR L'OFFRE

Madame, Monsieur,

Nous sommes des étudiants de l'Université d'Antananarivo. A la fin de nos cursus nous devons effectuer de projet. Nous avons choisi la création d'école. Pour mener à bien nos devoirs, nous voulons vous demander de bien vouloir nous donner quelques minutes pour répondre aux questions suivantes. Et, nous vous remercions d'avance.

IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Nom de l'établissement scolaire :

Nombre d'années d'existence : Statut juridique

Type de l'établissement scolaire :

- ☐ Publique
- ☐ Privé non confessionnelle
- ☐ Privé confessionnelle

Régime de l'établissement :

- ☐ Internat
- ☐ Demi-pension
- ☐ Pensionnat

1/ comment un élève doit faire pour être admis dans votre établissement

- ☐ Concours ou test de niveau
- ☐ Sélection de dossier

Dossiers complets tout simplement

2/ quels sont les dossiers que l'élève doit posséder lors de l'inscription

- ☐ Certificat de résidence
- ☐ Copie d'acte de naissance
- ☐ Fiche médicale d'admission
- ☐ Photocopie d'acte de naissance
- ☐ Bulletin
- ☐ Autres

3/ qui sont les enfants qui étudient dans votre établissement

- ☐ Tous les enfants d'âge scolarisés sans discrimination
- ☐ Uniquement les garçons
- ☐ Uniquement les filles
- ☐ Les enfants de la famille riche

4/quelles sont les classes existant dans votre établissement ? Et combien les parents doivent payer pour chaque classe ? Et le nombre des élèves par classe

NIVEAU	CLASSE	ECOLAGE	DROIT ET FRAIS GENERAUX	NOMBRES D'ELEVES
PRESCOLAIR E	petite section			
	moyenne section			
	grande section			
PRIMAIRE	CP1			
	CP2			
	CE			
	CM1			
	CM2			
SECOND 1 ^{er} CYCLE	6 ^{ème}			
	5 ^{ème}			
	4 ^{ème}			
	3 ^{ème}			
SECOND 2 ^{erae} CYCLE	2 nd			
	IL			
	1S			
	TA			
	TD			
	TC			
ETUDE SUPERIEUR	UNIVERSITE			

5/Avez-vous des classes parallèles ? Combien ?

[illegible]

6/Combien sont-ils votre taux de réussite lors des examens officiels de l'année dernière

DIPLOME	TAUX/ NOMBRE DES ELEVES
CEPE	
6 ^{ème}	
BEPC	
2 nd	
BACC	MENTION BIEN MENTION ASSEZ BIEN MENTION PASSABLE

7/Quelles sont disciplines existant dans votre établissement

- ☐ Le fait de porter de tablier : ***couleur à préciser***
- ☐ Payer l'écolage le 10 du mois
- ☐ Tenu vestimentaire
- ☐ Retard et absence non accepté
- ☐ Autres à préciser

8/Dans quelle cas vous prendrez les décisions suivantes

Renvoyer une ou des élèves

Non assister au cours

Punir un(e) ou des élèves

Coller un(e)ou des élèves

Donner des avertissements

9/D'après votre constatation en quelles classes il existe beaucoup d'élèves qui quittent votre établissement ? Pourquoi ?

CLASSES	CAUSES

10/En quoi votre service (enseignement) est-il pertinent ?

11/En quelle classe existe- il beaucoup de demande d'inscription ? Pourquoi ?

CLASSE	CAUSES

12/Quelle est votre stratégie ou politique pour donner des enseignements de qualité ?

13/Comment vous faites pour avoir un taux de réussite élevé ?

14/En quoi vous constatez des problèmes dans l'éducation ?

- manque des enseignements
- ratio élèves/maître élevé
- retard de paiement des sommes dû par les parents
- manque de moyens pédagogiques
- non assidus des élèves
- absence de motivation des enseignants
- autres

15/Est ce que vous faites de la publicité pour faire connaître votre établissement ?

16/Quel est votre projet pour l'avenir

17/Pour spécifier votre établissement, est ce que vous avez quelques choses à ajouter ?

REMERCIEMENTS : Nous vous remercions de bien vouloir répondre à toutes les questions

ANNEXE II : QUESTIONNAIRE SUR LA DEMANDE

Les CIBLES sont les mères de famille, les pères de famille, les veuves ou les veufs dont ils ont des enfants qui étudient encore des établissements scolaires (primaire et secondaire premier cycle).

Cher(e) répondant(e)

Nous sommes des élèves de l'Université d'Antananarivo. Nous faisons une enquête sur la façon dont vous choisissez une école ou collège pour vos enfants. Nous vous remercions d'avance pour votre gratitude d'accepter à répondre aux questions suivantes

RENSEIGNEMENTS SUR L'ENQUETE

SEXE :

- ☐ masculin
- ☐ féminin AGE:
- ☐ Moins de 20 ans
- ☐ Entre 21 à 30 ans
- ☐ Entre 31 à 40 ans
- ☐ Entre 41 à 50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

Profession :

Niveau de revenus : (en millier d'Ar)

- ☐ Inférieur à 100
- ☐ Entre 100 et 200
- ☐ Entre 200 et 600
- ☐ Entre 600 et 1000
- ☐ Plus de 1000

Diplôme le plus élevé :

- ☐ Sans diplôme
- ☐ CEPE
- ☐ BEPC
- ☐ BACC
- ☐ BACC+2
- ☐ BACC+3
- ☐ BACC+4
- ☐ BACC+5etplus

1/Combien vous êtes dans la famille ?

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| ☐ 1 | ☐ 6 |
| ☐ 2 | ☐ 7 |
| ☐ 3 | ☐ 8 |
| ☐ 4 | ☐ 9 |
| ☐ 5 | ☐ 10 et plus |

2/Est ce que vous avez un ou des enfants qui étudient encore dans une école ou dans un collège :

- ☐ OUI ☐ NON

Si NON on arrête les questions.

Si OUI, ils sont en quelles classes et dans quels établissements ?

Enfants	classes	établissements
1		
2		
3		
4		
5		
6		

3/Donnez vos principales raisons pour le choix de ces établissements

- ☐ Nous n'avons pas le choix
- ☐ Pas trop loin de notre maison
- ☐ Écolage
- ☐ 858585Niveaux des élèves
- ☐ discipline

4/Combien par mois vous dépensez pour vos enfants:

Nous ne dépensons pas grand chose juste les nourritures à la maison
Juste le FRAM
Frais de scolarité
Frais de transport
Goûter
Fournitures scolaires
Autres

5/Pour vous que signifie une école :

- ☐ Un endroit où on acquière toutes les connaissances théoriques de la vie Un endroit pour préparer l'avenir
- ☐ Un endroit pour éradiquer l'analphabétisme
- ☐ Un endroit pour se faire des amis
- ☐ Autres à préciser

6/Pour vous quel est le rôle d'une école :

- ☐ Distribuer de diplôme
- ☐ Enseigner et éduquer les enfants
- ☐ Apprendre aux enfants à lire et à écrire seulement
- ☐ Préparer les enfants à être capable d'affronter le monde de travail

7/Que signifie une bonne école pour vous :

- ☐ Celui qui a un taux de réussite élevé
- ☐ Celui qui Possède beaucoup d'activités parascolaires
- ☐ Celui qui possède des infrastructures sophistiquées, modernes, confortables
- ☐ Celui qui a une bibliothèque complète, une salle de travaux pratiques, salle de gym, et dé laboratoire de langue
- ☐ Celui qui correspond au pouvoir d'achat les frais de scolarité
- ☐ Autres

8/Que signifie un bon enseignant pour vous ?

- ☐ Celui qui explique clairement
- ☐ Celui qui explique en français
- ☐ Celui qui a des enseignants compétents et motivés
- ☐ Celui qui a un ou des diplôme(s) de haut niveau
- ☐ Autres

9/Arrangez par ordre de critère de choix d'une école ou d'un collège les réponses suivants, en donnant un chiffre 1 le premier choix :

- ☐ L'ancienneté de l'établissement et son expérience
- ☐ La méthode pédagogique y employé
- ☐ Le résultat officiel
- ☐ Le frais de scolarité (faible participation financière)
- ☐ Facilité d'adhésion
- ☐ Discipline
- ☐ Sa notoriété
- ☐ Les enseignants et les dirigeants
- ☐ Proximité de l'endroit
- ☐ L'existence des activités para-scolaires
- ☐ Niveau des élèves

9/Est ce que votre/ vos enfant(s) a/ ont déjà changé d'établissement scolaire

- ☐ OUI
- ☐ NON

****Si OUI** combien de fois

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Plus de 6

Quelles sont les raisons de ce changement ?

- ☐ Redoublement ou triplant
- ☐ Remise à la famille
- ☐ L'éloignement du trajet de l'ancien établissement et votre maison
- ☐ L'écologie trop élevée Juste pour plaisir
- ☐ Niveau élevé du nouvel établissement
- ☐ Absence de discipline de l'ancien établissement
- ☐ Absence de discipline du nouvel établissement
- ☐ Autres

Quelles différences constatez-vous entre les deux établissements (l'ancien et le nouveau établissement

- **au niveau de la qualité de l'éducation**

- **au niveau de l'écologie**

- **au niveau de la discipline**

- **ratio élève maître**

****.-Si NON**

Pourquoi vous ne cherchez pas un autre établissement pour vos /votre enfants?

- ☐ Écolage pas cher
- ☐ Niveau des élèves
- ☐ Le trajet n'est pas loin
- ☐ Les relations avec les enseignants
- ☐ Discipline
- ☐ Autres

10/En cas de non réussite aux examens officiels est-ce que pensez enlever vos enfants dans son établissement ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

11/Quelle pourrait être la raison du taux de redoublement élevé pour vous ?

- ☐ Mauvaise gestion de l'école
- ☐ Incompétence des enseignants
- ☐ Niveau trop bas de l'élève
- ☐ Absence de révision de l'élève
- ☐ Manque d'assiduité des élèves
- ☐ Manque de moyen des ménages pour l'achat des fournitures
- ☐ Autres (à préciser)

12/Seriez- vous prête à inscrire vos enfants dans un nouveau établissement qui

-a des enseignants compétents, assidus, aptes à enseigner et possédant les connaissances requises

-a des disciplines qui permettent d'assurer le bien être de l'enfant

-cherche tous les moyens pour garantir le niveau élevé des élèves

-garantie de nouer une relation importante avec les parents des élèves

-donne aux élèves les connaissances nécessaires concernant le savoir, le savoir vivre, le savoir être

-propose une éducation adaptée au pouvoir d'achat de tout le monde

OUI NON

Pourquoi ?

13/Avez vous d'autres choses pour compléter ce que vous avez dit tout à l'heure ?

Nous vous remercions d'avoir répondu à toutes les questions.

ANNEXE III : CALCUL DE LA TRESORERIE

Les tableaux suivants nous montrent la façon dont nous avons calculé la trésorerie dans le bilan. Elle est obtenue à partir de la différence entre la recette et situation de départ avec les chargées à décaisser et le remboursement.

Banque (année 1)			
Situation de départ	362 345	Charge à décaisser	39 827 225
Recette	43 640 000	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	1 875 120

Banque (année 2)			
Situation de départ	1 875 120	Charge à décaisser	41 818 586
Recette (augmentation 14%)	49 749 600	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	7 506 139

Banque (année 3)			
Situation de départ	7 506 139	Charge à décaisser	44 008 740
Recette	56 714 544	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	1 801 167

Banque (année 4)			
Situation de départ	18 011 167	Charge à décaisser	46 209 177
Recette	64 654 580	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	34 260 756

Banque (année 5)			
Situation de départ	3 4 260 756	Charge à décaisser	48 519 635
Recette	73 706 221	Remboursement emprunt	2 300 000
		Trésorerie	57 256 737

Pour la première année, la situation de départ est le fonds de roulement initial qui a pour valeur de Ariary trois cent soixante deux mille trois cent quarante cinq. Chaque année, le CPL pense augmenter de 14% les recettes. Et pour face aux imprévus, le directeur prévoit une augmentation de 5% des charges. Pour l'année suivante, la situation de départ est la trésorerie finale de l'année précédente. A la fin de l'année 1, la trésorerie est de Ariary un million huit cent soixante quinze mille cent vingt. Puisque l'établissement a une trésorerie positive. Cette dernière devient Ariary cinquante sept millions deux cent cinquante six mille sept cent trente sept.

ANNEXE IV : LISTE DES CONCURRENTS ET LEURS INFORMATIONS

	Ecole Anne Marie Javouhey	Md Louis Fikirizana	Ecole Condorcet	Ecole New Eden	St Vincent de Paul	Collège Md Ignace de Loyola	Collège St François Xavier Antanimena	EPP67 Ha	Betania	CEG67 Ha	NDR
Type	Privé confessionnel	Privé confessionnelle	Privé non confessionnelle	Privé non confessionnelle	Privé confessionnelle	Privé confessionnelle	Privé confessionnelle	Publique	Privé confessionnelle	Publique	
Nombre d'année d'existence	68 ans	50 ans	2 ans	12 ans	74 ans		75 ans		1 an		40
Régime	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Externat	Demi-pensionnat	Externat	
Elevés	Uniquement les filles	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte	Mixte
Classe existant	Préscolaire Primaire Secondaire 1 ^{er} cycle	Primaire Secondaire 1 ^e cycle	Préscolaire Primaire	Préscolaire Primaire 6 ^e 5 ^e	Primaire Secondaire	Primaire Secondaire 1 ^e cycle	Secondaire	Primaire		Secondaire 1 ^e cycle	Préscolaire Primaire Secondaire
Classe parallèle	Primaire 2 classe // 6 ^e -5 ^e 3 classes 4 ^e 3 ^e : 2 classes	Primaire 2 6 ^e : 3 classes 5 ^e 3 ^e : 2 classes			6 ^e : 4 classes 5 ^e : 3 classes 4 ^e : 3 classes 3 ^e : 2 classes		6 ^e : 6 classes 5 ^e : 5 classes 4 ^e : 5 classes 3 ^e : 2 classes 2 nd 4 cla gl 1 tech 1 ^e L, S, tech Tl A, C, D CFAC	2 classes		3 classes //	
Taux de réussite	CEPE 100% BEPC 96%	CEPE 93% 6 ^e 65% BEPC 63 % 2 nd 22%	CEPE 100%	CEPE 100 % 6 ^e 45 %	CEPE 100 % BEPC 86%	CEPE 100 % BEPC 92%	BEPC 98%	CEPE 74%		BEPC 78%	CEPE 100% BEPC 50%
Ecolage	Préscolaire Ar 10 000 Primaire Ar 9000	CP 1 : Ar 9 000 CP2/ CE Ar 8400	Ecolage Ar 15 000 Drnt 20 000	Préscolaire 15 000 CPI-> CM2 : 19000	CP1/CP2 : 8000 CE/CM2 : 9000	CP1-CM1 : 12500 Maternel 13 000	6 ^e 4 ^e 22 000 3 ^e 22 600 2 nd 23 400 1 ^e 5 ^e 24 600	7000/ an	2 000 Ar /mois 50 ar : cantine	12000ar	Promotion féminine

	Secondaire 1 ^{er} cycle Ar 10 000	CM1 8400 CM2 8500 6 ^e 5 ^e 9600 4 ^e 3 ^e 10 000		Drnt& FG : 15 000 6 ^e 5 ^e : 22 000 Dt&F: 19500	6 ^e 5 ^e 1000 4 ^e 3 ^e 11 000 2 nd 1 ^e : 12 000 Tl : 13 000 FG : 13 000 Dt entrée 5 000 FRAM 2000	7 ^e 13 000 6 ^e 5 ^e 13 200 4 ^e 13 400 3 ^e 14 000	G : 28 500 DI 15 000 DE 10 000				
Autres	Cours coupe et couture		Cours Anglais								
Infrastructur e et activité parascolaire	Bibliothèque Terrain basket	Basket Volley Foot Bibliothèque	Danse		Volley foot	Basket	Basket Taekwondo Bibliothèque Danse Volley			Basket	Basket Salle d'oeuvre
Langues étrangères	Anglais CP 2	Anglais CP 2	Français Anglais	Français Anglais	Français Primaire Anglais 6 ^e Allemand 4e						
Nombre d'élève /classe	45	50	20	50	50	50	50	60	40	55	50

ANNEXE V : LES BILANS PREVISIONNELS (Montant en Ar)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
(1) <u>Actif non courant (ANC)</u>					
Immobilisation corporelle	31 037 655	31 037 655	31 037 655	31 037 655	31 037 655
(Amortissement)	-3814616	-7 629 232	-1 1 443 848	-15258464	-16238330
 TOTAL (ANC)	27 223 039	23 408 423	19 593 807	15779191	14 799 325
(2) <u>Actif courant (AC)</u>					
Stock (de fourniture)	10000	11 000	12000	10000	11 000
Trésorerie	1 875120	7506 139	18011 167	34 260 756	57 256 737
 TOTAL (AC)	1 885 120	7517139	18023167	34 270 756	57 267 737
 (1+2) TOT AL ACTIF	29108159	30 925 562	37616974	50 049 947	72 067 062
(3) <u>Capitaux propres</u>	19998159	24 025 562	32016974	46 709 947	70 067 062
Capital social	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Reserve			3 025 278	10974849	24701 512
RAN		-1 841	284	2125	8435
Résultat net	-1 841	4 027 403	8991 412	15732973	25357115
(4) <u>Passif non courant</u>					
Dette à L et MT	9 200 000	6 900 000	4 600 000	2300	0
(5) <u>Passif courant</u>					
Dette à CT			1 000 000	1 040 000	2 000 000
(4)+(5) Total passif	9 200 000	6 900 000	5 600 000	1 042 300	2 000 000
 Total passif + capitaux propres	29198159	30 925 562	37616974	47 752 247	72 067 062

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ACADEMIQUES

Enquêtes auprès des ménages. « INSTAT/DSM », 2005, 200.p

RAVOKATRA Seth., «Management et Stratégie Financière », 2006, 280.p

WEBOGRAPHIE

- <http://marketcom.free.fr/parcours3.htm>
- www.marketing-etudiant.fr
- www.campagnforeducation.org
- recherche Google : campagne mondiale pour l'éducation
- www.apce.com
- www.starusonline.com
- wwwv.progress.com
- www.polieradication.org/conterit/publications/2004_stratplanfr.pdf
- www.iso.ch/iso/fr/aboutiso/principalofficers/index.html
- <http://enlTepreneurship.unige.ch>
- www.buce.ucl.ac.be/public/before/strategie/plan/planmark.html#
- www.sales-mkg.org/pdf/consolider.pdf
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/scolarisation>
- http://commons.wikimedia.org/wiki/image:vidnik_skansen_school_interior.jpg
- www.e-tud.com/etudiants.php
- www.unesco.org/education/e:fa.fr/ed_for-all/dakfram_fr.shtml
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001219/121911/f.pdf>
- www.worldbank.org/afr/findings/french/ffind29.htm
- www.droitshumains.org/uni/biblio/22.htm
- www.envision_sbs.com
- <http://fr.wikipedia.org/wiki//analphab%C3%A9tisme>
- www.strategie-pme.conVshema-formulation.htm
- www.ecolepetitnid.mg
- www.populationdata.net/pauvrete/madagascarjpauvrete/madagascar-pauvrete-janv06.php
- http://ecole_primaire.org
- www://ecole_primaire.org
- www.helpdeveloppement.com

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES

ABREVIATIONS.....I

LISTE DES TABLEAUX.....II

LISTE DES FIGURES.....III

INTRODUCTION.....1

PARTIE I : DESCRIPTION DU PROJET

Chapitre I: PRESENTATION DU PROJET	4
Section 1 : Le projet	4
1.1 Buts	4
1.2 Finalité de l'éducation	5
2.2 Les objectifs de développement pour le pays	5
Section 2 : Motifs et intérêts du projet	5
2.1 Motifs	5
2.2 Intérêts.....	7
2.2.1 Reculer le fléau de l'analphabétisme	7
2.2.2 Contribuer aux efforts de valorisation des Ressources Humaines	8
2.2.3 Préparer l'avenir des enfants.....	8
2.2.4 Satisfaire les besoins éducatifs fondamentaux des enfants	9
Section 3 : L'environnement macroéconomique du projet	10
31. Analyse PESTEL	10
3.1.1 Politico-légal.	10
3.1.2 Economie.....	11
3.1.3 Socio-culturel.	11
3.1.4 Technologie.	12
3.1.5 Ecologique.....	12
3.2 Opportunités et menaces	12
3.2.1 Opportunités	12
3.2.2 Menaces.....	14
Section 4 : Services offerts	14
4.1 Les promoteurs.....	14

4.2 Identification du directeur	15
Section 5 : La forme juridique	15
Chapitre II : ÉTUDE DU MARCHÉ.....	17
Section 1 : Analyse de la demande.	18
1.1. Enquête.....	18
1.1.1 Profil des enquêtes et âge et situation matrimoniale	19
1.1.2 Niveau de revenus des personnes interrogées	20
1.1.3 Les autres choix de l'école	21
1.1.4 Le rôle d'une école.....	21
1.1.5 L'opinion concernant la création de la Performante.....	21
1.1.6 Conclusion de l'étude menée auprès des ménages	22
1.2 Segmentation.....	22
Section 2 : Analyse de l'offre.....	23
2.1. Analyse de leurs activités	23
2.1.1 Analyse du secteur d'activité	24
2.2 Etude de la concurrence.	26
2.3 Positionnement de l'entreprise sur le marché.....	26
Section 3 : Le marketing mix.....	27
3.1 La politique de produit ou de service	27
3.2 Prix	28
3.3 La distribution ou place.....	29
3.4. La publicité ou communication.....	29
PARTIE II : PARTIE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE	
CHAPITRE I : ETUDE ORGANISATIONNELLE	30
Section 1 : Description du système organisationnel	30
1.1 Le système de décision	31
1.2 Système d'information.....	31
1.3 Système opérationnel.	32
Section 2 : Le style de management	33
2.1 La mise en place de management de la qualité	33
2.2 Facteurs de la bonne administration.....	35
2.2.1 Efficacité du chef d'établissement	35
2.2.2 La possession de manuels scolaires.....	36
2.2.3 La participation communautaire.....	36

Section 3 : L'organigramme	36
3.1 Directeur.....	37
3.1.1 Son expérience et diplôme	38
3.2 Le secrétaire et le surveillant	38
3.3 Les enseignants.	38
Section 4 : Etat de rémunération	38
4.1 Le processus de travail.....	42
4.1.1 Structure de l'enseignement général, primaire et secondaire	42
4.1.2 Les matières à enseigner.....	43
4.1.3 Le local scolaire.....	43
4.1.4 Le matériel nécessaire	43
4.1.5. Le déroulement du travail pendant une année scolaire	45
4.1.5.1 Recrutement et formation des professeurs	45
4.1.5.2 Préparation des sujets de concours d'entrée.....	46
4.1.5.3 L'année scolaire	46
4.1.5.4 Technique pour avoir un bon déroulement.....	47
4.1.5.5 Les stratégies d'éducation	48
4.1.5.6 La Bibliothèque	48
4.1.5.7 L'informatique	48
4.1.5.8 La Cantine scolaire	48
Section 6 : Evaluation de la capacité d'accueil	49
Chapitre II: PLAN FINANCIER.....	50
Section 1 : Besoins en investissements.....	50
1.1 Investissements matériels.....	50
1.1.1 Investissement en formation.....	50
Section 2 : Plan de financement prévisionnel au début du projet.....	51
2.1 Les matériels nécessaires	51
2.1.1 Les livres	52
2.1.2 Fonds déroulement initial	53
2.2 Les fonds	53
2.2.1 Les capitaux propres.....	53
2.2.2 Les emprunts	54
Section 3 : Besoin de financement d'exploitation.....	55

Section 4 : Etats financiers prévisionnels	56
4.1. Les bilans sur cinq ans	56
4.2 Le compte de résultat sur cinq ans (En Ariary)	59
4.2.1 Une unité de production, d'unité d'enseignement.....	59
4.2.2 La répartition des revenus	60
Section 5 : Budget de trésorerie	66
Chapitre III: EVALUATION DU PROJET	68
Section 1 : Evaluation du projet suivant les outils d'évaluation	68
1.1 La valeur actualisée nette	68
1.2 L'Indice de Profitabilité	68
1.3 Le Taux de Rentabilité Interne.....	69
1.4 Le Délai de Récupération des Capitaux Investis	70
Section 2 : Etude de rentabilité	71
2.1. Le direct costing.....	72
2.2 Calcul du seuil de rentabilité.....	72
2.3 Calcul du point mort	72
Section 3 : Analyse de la structure financière.....	73
3.1. Ratios	73
3.2 Rentabilité du projet.....	74
Section 4 : Impacts du projet	75
CONCLUSION GENERALE	76
ANNEXES	
LISTE DES ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	92
TABLE DES MATIERES	