

# **UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**

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

**DEPARTEMENT DE GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

**OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE**

## **ELABORATION DU BUSINESS PLAN DE L'IMAILAKA UNIVERSITY**

**Présenté par : SOPHIE Rachid**

**Sous l'encadrement de :**

**RAKOTOARISON Ramasondrano Annie**

**RAKOTONIAINA Rabenoro Barry**

**Enseignant au Département Gestion**

**Coordinateur de l'Imailaka University**

**Encadreur Pédagogique**

**Encadreur Professionnel**

**Année Universitaire : 2010-2011**

**Session : Septembre 2011**

**Date de soutenance : 20 Septembre 2011**



# **UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**

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

**DEPARTEMENT DE GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

**OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE**

## **ELABORATION DU BUSINESS PLAN DE L'IMAILAKA UNIVERSITY**

**Présenté par : SOPHIE Rachid**

**Sous l'encadrement de :**

**RAKOTOARISON Ramasondrano Annie**

**RAKOTONIAINA Rabenoro Barry**

**Enseignant au Département Gestion**

**Coordinateur de l'Imailaka University**

**Encadreur Pédagogique**

**Encadreur Professionnel**

**Année Universitaire : 2010-2011**

**Session : Septembre 2011**

## REMERCIEMENTS

Notre premier mot de remerciement s'adresse à Dieu tout puissant de nous avoir donné du temps, du courage, de la sagesse ainsi que de la santé pour l'exécution de ce mémoire.

Ensuite, ce travail n'a pas pu arriver à son terme que grâce à la contribution de plusieurs catégories de personnes. Ainsi, nous tenons à les remercier de leurs aides et conseils précieux. C'est alors avec un réel plaisir que nous exprimons nos vifs et sincères remerciements à :

- Monsieur ANDRIATSIMAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférences, Chef de Département Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur en Science de Gestion, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG) ;
- Madame RAKOTOARISON Ramasondrano Annie, Enseignant au Département Gestion, Encadreur pédagogique ;
- Tous les enseignants et personnel administratif du Département Gestion ;
- Monsieur RAKOTONIAINA Rabenoro Barry, Coordinateur de l'Imailaka University, Encadreur professionnel ;
- Tout le personnel de l'Imailaka University ;
- Tous nos collègues de promotion qui ont su créer une atmosphère fraternelle tout au long de notre étude ;
- Nos parents ainsi qu'à tous les membres de nos familles de nous avoir apporté leurs aides morales et financières pendant notre étude ;
- Tous ceux de près ou de loin ont contribué à l'accomplissement de ce travail.

A tous, nous vous disons merci et que Dieu vous bénisse.

*SOPHIE Rachid*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**4P** : Product, Price, Place and Promotion

**AIDA** : Attention, Intérêt, Désir et Achat

**AUF** : Agence Universitaire Francophone

**BBA** : Bachelor of Business Administration

**CCA** : Centre Culturel Américain

**cf.** : Confer

**CNaPS** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

**CNELA** : Centre National d'Enseignement de la Langue Anglaise

**CNTEMAD** : Centre National de Télé-enseignement de Madagascar

**DEFI** : Développement Economique et Formation Intégré

**DRCI** : Durée de Récupération des Capitaux Investis

**ESCAME** : Ecole Supérieure en Comptabilité, en Administration et Management d'Entreprise

**FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

**FRI** : Fonds de Roulement Initial

**ICM** : Institut Catholique de Madagascar

**ICT** : Information and Communication Technologie

**IFT** : Institut de Formation Technique

**IMM** : Institut Médical de Madagascar

**INSPNMAD** : Institut Privé Novateur de Madagascar

**INSTAT** : Institut National de la Statistique

**IP** : Indice de Profitabilité

**ISAE** : Institut Supérieur en Administration d'Entreprise

**ISPM** : Institut Supérieur Polytechnique de Madagascar

**IUM** : Institut Universitaire de Madagascar

**LMD** : Licence Masters Doctorat

**MBA** : Marge Brute d'Autofinancement

**MBA** : Master of Business Administration

**MTPNT** : Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie

**NTIC** : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

**OSIE** : Organisme Sanitaire Interentreprises

**PAN** : Pan African e-Network

**PCG 2005** : Plan Comptable Général 2005

**PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal

**PPDC** : Produit, Prix, Distribution et la Communication

**QCM** : Question à Choix Multiples

**SARLU** : Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle

**SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**TIR** : Taux Interne de Rentabilité

**UPRIM** : Université Privé de Madagascar

**UV** : Unité de Valeur

**VAN** : Valeur Actuelle Nette

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau N° 1 : Opportunités et menaces de l'analyse PESTEL.....	24
Tableau N° 2 : Répartition des individus.....	34
Tableau N° 3 : Résultat de la question N° 1 .....	35
Tableau N° 4 : Résultat de la question N° 2 .....	35
Tableau N° 5 : Résultat de la question N° 3 .....	35
Tableau N° 6 : Résultat de la question N° 4 .....	35
Tableau N° 7 : Résultat de la question N° 5 .....	36
Tableau N° 8 : Résultat de la question N° 6 .....	36
Tableau N° 9 : Résultat de la question N° 7 .....	36
Tableau N°10 : Résultat de la question N° 8.....	36
Tableau N° 11 : Résultat de question N° 9 .....	37
Tableau N° 12 : Résultat de la question N° 10 .....	37
Tableau N° 13 : Résultat de la question N° 11 .....	37
Tableau N° 14 : Résultat de la question N° 12 .....	38
Tableau N° 15 : Liste des mobiliers de bureau.....	47
Tableau N° 16 : Liste des matériels.....	48
Tableau N° 17 : Localisation des matériels et équipements.....	49
Tableau N° 18 : Profil des postes .....	55
Tableau N° 19 : Salaire du personnel consultant.....	56
Tableau N° 20 : Salaire des employés salariés .....	57
Tableau N° 21 : Charges patronales annuelles .....	57
Tableau N° 22 : Masse salariale annuelle.....	58
Figure N° 1 : Processus de la démarche marketing .....	61
Tableau N° 23 : Prix des concurrents .....	64
Tableau N° 24 : Proposal Scholar Fees Imailaka University .....	64
Tableau N° 25 : Coûts des immobilisations .....	68

Tableau N° 26 : Durée et taux d’amortissement des immobilisations .....	69
Tableau N° 27 : Plan d’amortissement des immobilisations.....	70
Tableau N° 28 : Encaissement et décaissement de l’année 2010 .....	72
Tableau N° 29 : Bilan d'ouverture .....	74
Tableau N° 30 : Charges d’exploitation prévisionnelles .....	77
Tableau N° 31: Chiffres d’affaires prévisionnels .....	79
Tableau N° 32 : Comptes de résultat prévisionnels.....	80
Tableau N° 33 : Marge brute d’autofinancement et ses valeurs actuelles .....	82
Tableau N° 34 : Calcul des MBA avec un taux de 30%.....	83
Tableau N° 35 : MBA actualisées et cumulées au taux de 19%.....	84



# **SOMMAIRES**

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **Partie I : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'OPPORTUNITE D'AFFAIRES**

#### **Chapitre I : PRESENTATION DE L'IMAILAKA UNIVERSITY**

##### **Section I : Historique de l'Imailaka University**

##### **Section II : Caractéristiques du centre de formation**

- 2.1. Aspect juridique du centre
- 2.2. Caractéristiques des matériels employés

##### **Section III : Environnement géographique et localisation**

- 3.1. Description d'Antananarivo
- 3.2. Site

#### **Chapitre II : DESCRIPTION DU PROJET ET DES ACTIVITES**

##### **Section I : Présentation du service**

- 1.1. Déroulement des cours
- 1.2. Filières existantes

##### **Section II : Marché visé**

- 2.1. Description du marché actuel
- 2.2. Marché cible

##### **Section III : Territoire desservi**

#### **Chapitre III : ANALYSE DU SECTEUR D'ACTIVITE ET DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL**

##### **Section I : Tendance de croissance**

##### **Section II : Les barrières à l'entrée et les facteurs clés de succès**

- 2.1. Barrières à l'entrée
- 2.2. Facteurs clés de succès

##### **Section III : Analyse PESTEL**

- 3.1. Environnement Politique
- 3.2. Environnement Economique
- 3.3. Environnement Social
- 3.4. Environnement Technologique
- 3.5. Environnement Ecologique
- 3.6. Environnement Légal

## **Chapitre IV : ANALYSE DU MARCHÉ**

### **Section I : Le marché**

- 1.1. Demande
- 1.2. Offre
- 1.3. Analyse de la concurrence
- 1.4. Positionnement du centre

### **Section II : Etude de marché**

- 2.1. Méthodologie de l'étude
- 2.2. Techniques à utiliser
- 2.3. Analyse des résultats obtenus
- 2.4. Synthèse de l'enquête

### **Section III : Stratégie marketing à adopter**

- 3.1. Stratégie de pénétration du marché
- 3.2. Stratégie d'écroumagement du marché
- 3.3. Stratégie d'alignement

## **Partie II : PLAN OPERATIONNEL**

### **Chapitre I : PLAN DE PRODUCTION**

#### **Section I : Caractéristiques de la production**

- 1.1. Capacité d'accueil
- 1.2. Prévision de la production

#### **Section II : Besoins de l'Imailaka University**

#### **Section III : Processus de l'enseignement**

### **Chapitre II : PLAN TECHNIQUE**

#### **Section I : Investissements nécessaires**

#### **Section II : Localisation des matériels**

#### **Section III : Infrastructures nécessaires**

### **Chapitre III : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES**

#### **Section I : Besoins en main d'œuvre**

#### **Section II : Organigramme et description des postes**

- 2.1. Descriptions des postes :
- 2.2. Profil de chaque poste

### **Section III : Gestion des ressources humaines**

- 3.1. Salaires et les charges patronales
- 3.2. Salaire du personnel
- 3.3. Motivation
- 3.4. Programmes sociaux

### **Chapitre IV : PLAN MARKETING**

#### **Section I : Spécificité des activités de service**

#### **Section II : Démarche marketing**

#### **Section III : Plan marketing de l'Imailaka University**

- 3.1. Politique de produit
- 3.2. Politique de prix
- 3.3. Politique de communication
- 3.4. Politique de distribution

### **Chapitre V : PLAN FINANCIER**

#### **Section I : Détermination de l'investissement initial**

- 1.1. Immobilisations
- 1.2. Fonds de Roulement Initial

#### **Section II : Les états financiers**

- 2.1. Bilans
- 2.2. Compte de résultat prévisionnel

#### **Section III : Evaluation financière du projet**

- 3.1. Evaluation de la Valeur Actuelle Nette
- 3.2. Calcul du Taux de Rentabilité Interne
- 3.3. Détermination de l'indice de profitabilité
- 3.4. Mesure du Délai de Récupération des Capitaux Investis

### **CONCLUSION GENERALE**

### **ANNEXES**

### **BIBLIOGRAPHIES**

### **TABLE DE MATIERES**

# **INTRODUCTION GENERALE**

Un célèbre proverbe malgache énonce : « Ny fianarana no lova tsara indrindra », en d'autres termes l'éducation est le plus merveilleuse des héritages. Cette expression affirme, en fait, les bienfaits que l'éducation apporte dans la vie d'une personne. Nous pouvons aussi dire qu'une population éduquée et informée peut bien agir et contribuer à son propre développement ainsi qu'à celui de sa communauté. En effet, la majorité des pays développés disposent des multiples diplômés qui sont prêts à assurer le développement de leurs pays.

L'éducation et la formation devraient, donc, cibler toutes les forces vives d'une nation pour que celles-ci puissent contribuer à son développement. En fait, le redressement socio-économique d'un pays sollicite la participation effective, active et efficace de l'ensemble de la population. Dans ce cas, il est indispensable de considérer toutes les catégories sociales que ce soient les riches ou les jeunes en situation difficile, les personnes handicapées, les femmes, les populations rurales, etc. afin qu'elles puissent acquérir de l'éducation. Cette considération de tous les groupes sociaux se justifie par le fait de vouloir partager et maintenir les savoirs fondamentaux ainsi que par l'évolution du contexte universel global où le savoir est désormais une variable importante du développement.

Madagascar fait partie des pays où le taux d'analphabétisation est encore un peu haut, autour de 31,1%<sup>1</sup>. L'étude n'est pas, du moins pour le moment, une priorité pour les Malagasy. La situation socio-économique de la population qui est généralisée par une pauvreté quasi constante peut expliquer cette attitude. De plus, depuis quelques années, la crise qui secoue le pays a encore aggravé cette situation. Ainsi, la population se contente de survivre au jour le jour et font tout pour assurer le peu de leurs besoins. Vu toutes ces circonstances, le Gouvernement Malagasy n'a pas laissé cette situation s'empirer et n'a cessé d'encourager les jeunes à étudier. La politique générale sur l'éducation à Madagascar se tourne actuellement sur l'éducation pour tous. Elle préconise la satisfaction des besoins éducatifs fondamentaux qui permet à chacun de développer toutes ses facultés, pour vivre dans la dignité, pour participer pleinement au développement, pour améliorer la qualité de son existence, pour prendre des décisions éclairées et pour continuer à apprendre. Il est, donc, important de placer l'éducation et la formation dans le processus de développement humain durable à Madagascar et dans la stratégie de lutte contre la pauvreté.

---

<sup>1</sup>CIA World Factbook - Version du Mars 11, 2011

Par ailleurs, la statistique montre qu'actuellement le taux des jeunes inscrits à l'école a connu un petit accroissement de 0,3%<sup>2</sup> par an depuis 2008. En fait, le manque d'infrastructures écolières comme la faiblesse de la capacité d'accueil et de moyens tels que l'insuffisance des enseignants ne permet pas d'améliorer ce chiffre. Ainsi, la promotion de l'éducation pour tous ne peut pas arriver à son réel objectif, c'est-à-dire éduquer toute la population. Cette faible capacité d'accueil des établissements que ce soit publics ou privés force, en effet, certains jeunes à ne pas recevoir de l'éducation ou de l'arrêter spontanément. Cette situation d'insuffisance des établissements scolaires à Madagascar est générale sur tous les niveaux de l'éducation, du primaire en passant par le secondaire et les lycées, mais encore plus pour l'université.

Le Gouvernement fait tout leur possible pour résoudre ce problème, en commençant par la construction des écoles dans toutes les régions de la Grande île. Mais malgré tous ces efforts, il y a toujours une grande lacune qui l'empêche d'anéantir ce manque, le financement. Et ce ne sont pas uniquement les écoles publiques qui ont ce genre de problèmes, les établissements privés en souffrent également. Le financement tient une grande place dans presque toutes les activités, que ce soit économique ou social, y compris nos problèmes d'insuffisance des écoles. Mais, ce financement dont nous avons tant besoin ne s'obtient pas facilement, des démarches logiques doivent être suivies. Ainsi, un outil permettant aux emprunteurs de bien connaître la pertinence d'un projet de leurs prêteurs est nécessaire, il s'agit du business plan ou le document d'opportunité d'affaires.

Le business plan<sup>3</sup> est un plan de financement pour que l'entreprise puisse évaluer sa situation comptable dans les trois à cinq ans et connaître ainsi, si son projet est rentable ou pas afin de faire une demande d'octroi de financement. Il est également un document de référence pour tous les créateurs d'entreprises et les porteurs de projet en général. En effet, nous le réalisons lorsque nous voulons créer une entreprise, la financer ou lors du lancement d'un nouveau produit ou encore lors de l'élaboration du budget annuel. Il permet de clarifier la stratégie, de lever des fonds et de partager sa vision d'un concept en vue d'une prise de décision.

---

<sup>2</sup>[http://www.ibe.unesco.org/National\\_Reports/ICE\\_2008/madagascar\\_NR08\\_fr.pdf](http://www.ibe.unesco.org/National_Reports/ICE_2008/madagascar_NR08_fr.pdf)

<sup>3</sup><http://fr.wikipedia.org/wiki/Business-Plan>

La tendance actuelle de l'enseignement supérieur à Madagascar est marquée par l'émergence du télé-enseignement. Dans ce contexte, l'Imailaka University qui est un volet du projet Imailaka basé sur la formation en ligne ou télé-éducation avec des universités indiennes s'est créé pour contribuer à l'évolution de l'enseignement. Dans cette perspective d'évolution et par la participation de ce centre à combler l'insuffisance des universités, une importante question se pose, la nouveauté de ce genre de formation à Madagascar nous amène à formuler une problématique, à savoir « **La télé-éducation sera-t-elle efficace ?** ».

Imailaka University est encore nouveau sur le marché de l'enseignement et il offre aux étudiants un nouveau style de formation, alors il a grand besoin d'établir un business plan qui est capitale pour son lancement. C'est ainsi que nous avons choisi le thème intitulé : « **ELABORATION DE BUSINESS PLAN D'IMAILAKA UNIVERSITY** ».

Pour mener à bien ce business plan, des techniques méthodologiques doivent être mises en place. Ainsi, nous allons procéder de la manière suivante, effectuer des documentations et utiliser les cours théoriques acquis en classe relatifs aux besoins de ce thème. Puis, faire des descentes sur terrain afin d'avoir des informations et des données de base sûres et fiables par des enquêtes. Ces enquêtes seront fermées et à choix multiples pour un échantillon de la population choisi. Enfin, faire des recoupements des résultats de ces enquêtes et tirer les diverses interprétations qui s'imposent.

Ainsi, plusieurs étapes vont être abordées en vue de mettre en évidence l'intérêt de ce thème. Globalement, cet ouvrage se répartit en deux grandes parties. Tout d'abord, la première partie consistera à l'analyse stratégique de l'opportunité d'affaires qui sera consacrée à la présentation de l'établissement, à la description du projet et de ses activités, à l'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général du centre ainsi qu'à l'analyse de marché. Ensuite, la deuxième partie présentera le plan opérationnel du projet dans laquelle nous allons voir successivement le plan de production, le plan technique, le plan marketing, le plan des ressources humaines et le plan financier.

**PARTIE I**

**ANALYSE STRATEGIQUE DE  
L'OPPORTUNITE D'AFFAIRES**





Un business plan ou plan d'affaires est, comme son nom l'indique, un plan qui permet de se projeter un peu en avant, dans le futur, en termes d'allocations de ressources. Il permet ainsi d'apprécier par anticipation les problèmes tout comme les opportunités potentielles. Il est particulièrement utile, voire indispensable, lors du démarrage d'une nouvelle activité, pour débloquer des investissements ou prêts bancaires.

Par ailleurs, la survie d'une organisation dans un secteur d'activité donné nécessite des analyses minutieuses pour vérifier s'il est opportun pour elle de s'y intégrer ou non. Ainsi, l'analyse stratégique de l'opportunité d'affaires cherche à établir le potentiel de la pertinence de cette affaire, mais aussi à étudier le projet dans son contexte pour pouvoir positionner l'entité dans son environnement.

Pour mener à bien cette analyse, plusieurs points doivent être étudiés. A cet effet, nous allons voir en premier lieu, la présentation de l'Imailaka University qui abordera ses renseignements généraux. Puis, nous évoquerons la description du projet et de ses activités en parlant du caractère du service fourni, des marchés visés, ainsi que les investissements à effectuer. Enfin, l'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général illustrera le secteur dans lequel il évolue. Et pour boucler cette partie, nous procédons à l'étude de marché pour pouvoir positionner le centre ainsi que les stratégies marketing à adopter.

## CHAPITRE I

# PRESENTATION DE L'IMAILAKA UNIVERSITY

Généralement, une entreprise<sup>4</sup> peut se définir comme étant un système combinant des éléments de production en relation d'interdépendance et qui poursuit des objectifs communs dans le cadre de règles de fonctionnement dans le but de réaliser un profit. En effet, une entité dispose donc ses propres activités pour atteindre ses objectifs.

La présentation d'une entreprise permet de la connaître à travers ses objectifs et ses activités. Cette connaissance d'une entité est, en fait, la première étape indispensable dans une étude d'un projet. Ainsi, ce chapitre va mettre en exergue successivement les sections formant cette présentation, entre autres l'historique de l'Imailaka University, ses caractéristiques ainsi que sa localisation.

### *Section I : Historique de l'Imailaka University*

Le Gouvernement de l'Inde a soumis à la Commission de l'Union Africain une proposition sur la mise en place du projet Pan African télécommunications Network (PAN) pour connecter 53 pays membres de l'Union. Madagascar, en signant l'accord en avril 2009 par l'intermédiaire du Ministre des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie, a bénéficié de cette offre.

Ainsi, dans le cadre de ce projet PAN en coopération avec le Gouvernement Indien, Madagascar a élaboré le projet Imailaka qui comporte trois volets, à savoir l'e-gouvernance, la télémedecine et l'e-learning. Imailaka University est la partie du projet Imailaka pour le volet e-learning. Cette composante du projet consiste à l'établissement d'une Université « on line » ou en ligne, présentant des offres de formation conformes aux besoins du pays. La pose de la première pierre de l'Imailaka University a été faite en décembre 2009.

La modernisation des infrastructures, l'importance de la communication et de l'information dans le domaine de formation et de la recherche a amené l'Etat Malagasy à signer un protocole d'accord sur le Backbone Universitaire. Cet accord s'inscrit dans une démarche globale au niveau gouvernemental et vise à doter l'enseignement supérieur et la recherche scientifique d'outils et de moyens lui permettant d'assumer son rôle stratégique

---

<sup>4</sup> Cours d'Organisation, 1<sup>ère</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2006-2007

dans le développement du pays. Ce protocole a été signé en Janvier 2010 par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie et la Société Telma.

A cet égard, une convention de partenariat pour la mise en place de l'Imailaka University est passée entre le Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie et l'association Développement Economique et Formation Intégré (DEFI). De plus, une décision ministérielle sous le numéro 2010-013/MTPNT du 12 mars 2010 portant la mise à la disposition des bâtiments de l'Institut National de Télécommunications sis à Antanetibe Ivato relative à l'exécution de la convention de partenariat suscitée a été établie.

## ***Section II : Caractéristiques du centre de formation***

Une entreprise se fonde toujours sur des règles de concepts généraux qui régissent le domaine d'activité où elle évolue. De plus, la mise en œuvre d'un projet fait souvent appel à des moyens qui lui sont spécifiques pour qu'il se déroule de la manière la plus efficace possible. Ainsi, comme tout type d'organisation, Imailaka University dispose des caractéristiques qui le différencient des autres entités. Ces caractéristiques se présentent sous divers angles, entre autres sur le plan juridique et sur le plan matériel.

### ***2.1. Aspect juridique du centre***

L'Imailaka University est un centre de téléformation qui œuvre sous la tutelle du Ministère des Télécommunications, Postes et de la Nouvelle technologie. En étant à la fois institution éducative et centre promoteur de l'utilisation de technologie de pointe, il dispose d'un aspect juridique particulier propre à lui. Certes, il est toujours sous la régie de la loi N° 2003-036 du 30 Janvier 2004 sur les sociétés commerciales, mais des dispositions particulières lui sont également attribuées. Ainsi, le statut de l'Imailaka University se présente comme suit :

- ❖ **Forme juridique** : SARLU
- ❖ **Dénomination** : Imailaka University
- ❖ **Objet social** : Enseignement
- ❖ **Siège social** : Antanetibe Ivato
- ❖ **Durée de vie** : 30 ans

## **2.2. *Caractéristiques des matériels employés***

Encore une première à Madagascar, la télé-éducation par visioconférence est un moyen de formation déjà en vogue dans les pays étrangers. Une formation à distance qui se formalise souvent par une longue distance entre l'établissement et les étudiants, alors des matériels spécifiques à de telles exigences sont primordiaux. En effet, l'utilisation des matériels informatiques de technologie avancée est l'ingrédient principal du fonctionnement du centre.

En fait, comme les cours sont dispensés d'Inde et que l'enseignement se fait de manière instantanée, il est plus qu'indispensable de disposer de matériels qui sont à la hauteur de cette exigence spatiale et temporelle. Par ailleurs, les équipements informatiques employés au centre sont tous choisis pour répondre à ces diverses conditions.

Des multiples matériels sont nécessaires pour fournir les cours actuellement, les principaux d'entre eux sont une grande télévision écran plat haute définition, des ordinateurs, des équipements de sonorisation tels que micros et baffles, des matériels de connexion internet, etc. Mais, il ne faut pas non plus omettre de mentionner les infrastructures très au point utilisées pour accueillir les étudiants, à savoir la grande salle de cours ainsi que les divers mobiliers qui s'y trouvent.

Cette section a permis de comprendre l'aspect juridique qui régit le centre ainsi que les descriptions globales des matériels qu'il utilise pour son fonctionnement. Sur ces points, Imailaka University dispose un statut un peu particulier et exploite des matériels informatiques de très haute technologie pour dispenser les cours à distance.

## ***Section III : Environnement géographique et localisation***

L'environnement géographique et la localisation d'un projet sont très déterminants du fait qu'ils peuvent être une source d'attraction ou de blocage du public à ses produits ou services. En effet, la détermination du site d'emplacement d'un projet doit être justifiée par des raisons d'ordre techniques, stratégiques ou organisationnelles.

### **3.1. Description d'Antananarivo**

Antananarivo, capitale économique et politique de Madagascar, se situe dans la partie centrale de l'île. Sa population dépasse actuellement les 1 600 000<sup>5</sup> habitants. Administrativement, la ville d'Antananarivo fait partie de la Région Analamanga de la Province d'Antananarivo. En plus d'être le centre économique, culturel et administratif du pays, la ville cohabitent les 18 tribus qui forment la population Malagasy.

Antananarivo est dotée d'un aéroport international situé à Ivato. Elle est également le siège de l'une des universités Malagasy la plus prestigieuse, l'Université d'Antananarivo et de multiples universités ou instituts privés. Ainsi, elle détient le plus grand nombre d'étudiants de Madagascar qui suivent des formations dans diverses filières.

### **3.2. Site**

Un des principaux points à considérer dans la mise en place d'un projet se trouve être le choix du site d'implantation. Sur ce point repose parfois la réussite ou l'échec de l'activité qu'un projet veut entretenir.

Dans ce sens, l'Imailaka University siège à 11 kilomètres du centre-ville d'Antananarivo sur la route de l'aéroport international d'Ivato, dans le District d'Ambohidratrimo, Commune Antehiroka et Fokontany Antanetibe Ivato. Le centre se trouve actuellement dans le domaine de l'Institut National de Télécommunications, en face de l'Hôtel 5 étoiles Le Paon d'Or de Madagascar (les 54 villas présidentielles) sur la route vers le Club Nautique d'Ivato.

La raison du choix de cette localisation se focalise uniquement sur le plan technique. En fait, l'exploitation du centre nécessite une meilleure connexion internet pour assurer le bon déroulement des cours. En tant que propriété du Ministère de Télécommunication, Postes et Nouvelles technologies, les infrastructures qui s'y trouvent permettent de remplir ces conditions. En plus de cela, la zone d'Antanetibe Ivato et ses environs possèdent les meilleures connexions internet d'Antananarivo. Donc, avec toutes ces raisons, le site actuel du centre est l'endroit idéal pour son exploitation.

---

<sup>5</sup>[http://www-ulpmed.u-strasbg.fr/ulpmed/aufemo/PDF/actualites/facmed\\_Tananarive.pdf](http://www-ulpmed.u-strasbg.fr/ulpmed/aufemo/PDF/actualites/facmed_Tananarive.pdf)

En un mot, le choix de la mise en place du centre à Antananarivo est justifié par le nombre accru des étudiants qui s'y trouve. Concernant l'implantation à Antanetibe Ivato, en plus du fait que le site de l'Institut National de Télécommunications a été mis à la disposition du centre par le Ministère des Télécommunications, l'endroit possède une excellente connexion internet qui est indispensable à son fonctionnement.

A l'issue de ce premier chapitre, nous avons pu comprendre les renseignements généraux concernant le centre de téléformation Imailaka University. Il a été créé suite à la collaboration entre la Commission de l'Union Africaine et le Gouvernement Indien qui a privilégié plusieurs pays d'Afrique et y compris Madagascar. En tant que centre de téléformation sous tutelle du Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie, il donne des formations par visioconférence en provenance de l'Inde.

## CHAPITRE II

# DESCRIPTION DU PROJET ET DES ACTIVITES

Imailaka University est un établissement d'enseignement supérieur qui dispense ses cours à distance à partir des grandes universités indiennes. Des multiples filières peuvent, donc, y être suivies pour les étudiants intéressés par ce mode de formation.

Ainsi, après avoir vu la présentation du centre, nous allons décrire en quoi consiste le service qu'il va fournir. La description du projet et de ses activités analysera ainsi le marché visé par le centre en vue de promouvoir ses activités.

### *Section I : Présentation du service*

D'abord, un service<sup>6</sup> présente un certain nombre de caractéristiques distinctives qui doivent être prises en considération dans l'analyse de la demande. Ces caractéristiques tiennent du fait qu'un service est immatériel, périssable et que leur production nécessite un contact direct avec la personne, le prestataire ou l'organisateur du service.

Le service est périssable et cette caractéristique est la conséquence de son caractère intangible. Une entreprise de service n'a pas la possibilité de faire de stocks et de même l'utilisateur ne peut stocker le service comme il peut le faire pour un produit. L'offre de service est, en fait, une capacité de production devant être mise en relation avec une demande. Et si cette rencontre ne se fait pas, la valeur du service est irrémédiablement perdue.

#### *1.1. Déroulement des cours*

Comme tout centre d'enseignement, Imailaka University a son propre programme de formations qui le différencie des autres. En effet, il fournit avec ses partenaires l'accès à des programmes éducatifs de haut niveau aux jeunes étudiants Malagasy. Ces dits partenaires sont les cinq universités indiennes, à savoir l'Université de Bits Pilani, l'Université de Delhi, l'Université d'Ignou, l'Université de Madras et l'Université d'Amity.

---

<sup>6</sup>Cours de Marketing de Service, 3<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2008-2009



Ces institutions sont reconnues mondialement et elles désirent partager aux jeunes des pays africains des formations à distance à travers la vidéoconférence. Ainsi, les cours sont tous offerts directement de ces cinq universités selon les matières, en Anglais ou en Français selon le cas.

Un site internet est conçu par ces universités à la disposition de ses étudiants pour obtenir tous les supports nécessaires pour les cours. Tout ce qui est nécessaire pour le bon déroulement des études est disponible sur ce site, à savoir les leçons, la référence des multiples ouvrages et les différents exercices. Pour cela, lors de l'inscription, le centre délivre à chaque étudiant une adresse personnelle et pour y accéder un mot de passe leur est donné. C'est à partir de ce site web personnel que chaque étudiant trouve tous ses cours ainsi que ses différents exercices. De plus, la relation entre les étudiants et leurs enseignants se fait sur ce site. Ainsi, les réponses des exercices et leurs corrections, les questions des étudiants sur les points qui ne sont pas clairs ainsi que leurs explications y sont toutes faites. Toutefois, des regroupements hebdomadaires en salle où les étudiants peuvent poser leurs questions ou d'avoir de plus ample explication directement avec ses professeurs sont également disponibles avec une fréquence d'une à deux fois par semaine. (cf. annexe)

## **1.2. *Filières existantes***

Les domaines d'études couverts par Imailaka University sont très diversifiés, entre autres la physique, la technologie, l'informatique, le management et les langues. Ces diverses filières sont offertes par les cinq universités partenaires et pour mieux comprendre la description de ces multiples filières, voici quelques filières offertes par ces universités dont l'Imailaka bénéficie actuellement. (cf. annexe)

### **1.2.1. *Sciences physiques***

La physique est une science exacte de la nature et correspond à l'étude du monde extérieur et des lois de sa variation et de son évolution dans l'espace et dans le temps. Il existe dans la nécessité pratique du travail scientifique une distinction entre physique expérimentale, physique théorique et physique mathématique. La physique fournit aux autres sciences des méthodes et techniques, elle intervient ainsi en chimie physique, astrophysique, géophysique, biophysique.

### ***1.2.2. Ingénierie et Technologie***

L'ingénierie a pour objectif de contrôler la conception de systèmes dont la complexité ne permet pas le pilotage simple. Un système est, en fait, un ensemble d'éléments humains ou matériels en interdépendance les uns les autres et qui opèrent à l'intérieur de frontières ouvertes ou non sur l'environnement. Les éléments matériels sont composés de sous-ensembles de technologies variées, à savoir mécanique, électrique, électronique, matériels informatiques, logiciels, réseaux de communication. Les efforts en ingénierie embrassent l'ensemble du cycle de vie du système et leur mise en cohérence mobilise l'ensemble des corpus théoriques (sciences de l'ingénieur, sciences humaines, sciences cognitives, génie logiciel).

### ***1.2.3. Sciences informatiques et Technologies de l'information***

Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (en anglais, Information and communication technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent leur secteur d'activité économique.

### ***1.2.4. Management-Business Finance***

Le Management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité.

La finance est l'étude de la gestion des fonds. Les domaines généraux de la finance sont les finances d'entreprise, les finances personnelles (financement privé), et les finances publiques. Elle comprend les modes d'économie de l'argent et inclut souvent les prêts, le champ d'opérations de financement avec les concepts de temps, le risque et comment ils sont interdépendants. Elle traite également la manière dont l'argent est dépensé et budgétisé.

### ***1.2.5. Langues internationales***

Une langue internationale est une langue utilisée comme moyen de communication entre des locuteurs de pays et/ou de langues différents. Il s'agit, entre autres, de la langue Française, Anglaise, et d'autres.

La présentation du service qu'offre Imailaka University a mis en exergue la façon dont se dérouleront les cours et la présentation de quelques filières existantes dispensées par ses universités partenaires dont il bénéficie. Le fonctionnement et la distribution des cours aux étudiants sont déjà bien coordonnés à travers la mise en place du site personnel pour chacun d'eux. Et à propos des filières, elles sont très diversifiées et adaptées aux exigences du contexte actuel tant sur le plan économique que social.

## ***Section II : Marché visé***

Tout d'abord, le marché<sup>7</sup> désigne un lieu où se rencontre l'offre et la demande d'un produit ou service donné, mais il peut aussi être considéré comme étant l'ensemble de public composé d'individus ou d'organisation dont les attitudes et les comportements peuvent avoir une influence sur les succès ou l'échec de l'entreprise. Ainsi, avant d'étudier un marché, il est plus que nécessaire d'abord de le délimiter.

Dans le cas de l'Imailaka University, comme il est encore nouveau sur le marché de l'enseignement, sa priorité est de cibler la clientèle afin de définir la part de marché qu'il peut obtenir. Par conséquent, la section suivante évoquera la situation du marché actuel de l'enseignement supérieur à Madagascar, suivi par la description du marché cible ainsi que le territoire desservi par le centre.

### ***2.1. Description du marché actuel***

Dans tous les pays du monde, l'éducation ou plus précisément l'étude supérieure participe énormément pour ne pas dire en totalité dans leurs développements. En fait, c'est dans ces institutions universitaires que les entreprises et les différentes organisations puisent leurs ressources humaines. Ainsi, la présence de multiples universités que ce soit publique ou privée est un signe de développement d'un pays.

Depuis quelques années, Madagascar a accusé une croissance non négligeable au niveau de l'étude supérieure. L'accroissement annuel des titulaires du baccalauréat (taux de réussite en 2010 : enseignement général de 46,95%, celui de l'enseignement technique de 49,50%)<sup>8</sup> a entraîné l'incapacité des universités publiques à les accueillir par faute d'infrastructures et de moyens. Et c'est ainsi que les universités et instituts privés se sont

---

<sup>7</sup> Cours de Marketing, 2<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo-2007-2008

<sup>8</sup> [www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat](http://www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat)

multipliés à travers le pays. Dans ce sens, Antananarivo possède actuellement plus d'une vingtaine d'universités et établissements supérieurs privés agréés par l'Etat.

Dans ce sens, l'enseignement supérieur à Madagascar est en développement perpétuel. Le taux accru des bacheliers chaque année fait appel également à la présence de plusieurs établissements supérieurs pour les accueillir. Malgré la présence des nombreuses universités privées qui supplémentent les universités publiques dans la formation des jeunes, beaucoup de bacheliers n'arrivent pas à les intégrer par faute de capacité d'accueil ou par insuffisance de moyens.

Dans le cadre de la poursuite du développement de l'étude supérieure, une forme de formation est devenue très considérée par les étudiants Malagasy, il s'agit du télé-enseignement ou étude à distance. Le CNTEMAD ou le Centre National de Télé-enseignement de Madagascar est le centre le plus connu dans ce genre de formation à distance. En effet, il détient même la quasi-totalité du marché de ce type de formation, mais les privées commencent aussi à s'y intéresser. L'existence de quelques établissements privés qui s'adonnent à ce type de formation s'est aussi aperçue depuis quelques années.

## **2.2. *Marché cible***

Le marché cible<sup>9</sup> peut être considéré comme étant l'ensemble des publics visés par une entité pour faire écouler son produit ou son service et sur lequel elle consacre la majorité de ses efforts de communications. Dans cette considération, chaque organisation définit leur cible avant d'entretenir un genre d'activité dans un domaine donné et de faire en sorte que leur offre soit adaptée aux besoins de cette clientèle cible.

Ainsi, Imailaka University a défini sa propre cible pour qu'il puisse leur consacrer toutes ses énergies. Ceci est, en effet, utile pour sa campagne de communication et pour faire connaître son existence par le grand public. Par ailleurs, nous avons avancé précédemment que l'Imailaka University est un centre de téléformation et d'étude à distance avec visioconférence. Ainsi, leurs principales cibles sont celles qui sont intéressées par la téléformation. Il veut aussi attirer ceux qui ont la passion de la langue anglaise, si bien que le centre est disposé à les former d'abord avant d'y entreprendre leurs études. Quoi qu'il en soit, le centre offre également des formations en français pour les intéressés.

---

<sup>9</sup>Cours de Marketing, 1<sup>ère</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2006-2007

Dans ce cas, les cibles de l'établissement sont toutes celles qui ont la capacité nécessaire et les facultés requises pour s'y introduire. Il s'agit, entre autres des titulaires de baccalauréat et de licence pour les diverses formations et qui se passionnent pour la téléformation. D'un autre côté, le centre est actuellement en cours de construction d'un internat pour accueillir les étudiants venant des provinces. Pour cela, pendant la première année, les gens venant du périphérique ou du centre-ville d'Antananarivo sont les principaux visés, mais cela n'empêche pas les autres de s'y intégrer.

Dans cette section, il a été avancé que le domaine de l'enseignement supérieur à Madagascar est en pleine évolution. Dans ce cas, les universités publiques et privées existantes n'arrivent pas à accueillir tous les étudiants qui veulent poursuivre leurs études. De ce fait, le télé-enseignement est devenu une alternative très prisée par divers étudiants et c'est ainsi que l'Imailaka University veut intégrer le marché de l'enseignement en vue à la fois de combler ce manque et d'apporter sa contribution à l'éducation des jeunes ainsi qu'au développement du pays.

### ***Section III : Territoire desservi***

Le territoire desservi est le lieu qu'un projet a choisi pour son implantation. Ce choix est très délicat, car l'avenir du projet en dépend. Ainsi, avant de choisir le lieu d'implantation, une étude approfondie devrait être effectuée.

En premier lieu, comme l'Imailaka University vient d'être créé, il a choisi de s'implanter à Antananarivo pour le moment. Ce choix se fonde, en fait, sur diverses raisons. Comme nous le savons tous, Antananarivo est le capital de Madagascar, pour cela il est doté de beaucoup de caractéristiques qui le différencient des autres provinces. En plus, il se situe plus ou moins au centre de l'île ; ainsi, il est plus facile d'y accéder de toutes les régions du pays. Ajoutées à cela, la plupart des jeunes venaient à Antananarivo pour y poursuivre leurs études du fait de l'existence des multiples Universités privées et publiques qui disposent de nombreuses filières.

Par ailleurs, le centre dessert et partage ses cours avec un petit centre à Antsiranana ; mais ce petit centre ne fonctionne pas encore comme celui d'Antananarivo. En fait, tous les cours reçus par l'Imailaka University d'Antananarivo sont mis sur CD et envoyés à Antsiranana. La raison du choix pour Antsiranana est qu'actuellement la région dispose encore peu d'universités que ce soit publique ou privée.

De plus, le centre envisage aussi de s'étendre vers d'autres régions du pays d'ici deux ans. Pour cela, il a choisi les régions les plus peuplées de Madagascar pour s'élargir. Ainsi, les dix villes pilotes choisies pour la première phase sont Antsiranana, Antalaha, Nosy-be, Maroantsetra, Toamasina, Antsirabe, Tsiroanomandidy, Mahajanga, Fianarantsoa, Toliary et Taolagnaro. Le choix de ces régions n'a pas été fait pour la simple attirance que ces villes présentent, mais avec des critères d'ordre technique que le centre a imposés pour être sûr d'atteindre leurs objectifs. De ce fait, les critères suivants sont utilisés pour le choix de ces villes, à savoir le nombre de la population, le taux de scolarisation des élèves, le nombre d'étudiants susceptibles de faire des études supérieures reflété par le taux de réussite au baccalauréat, le niveau socio-économique de la population dans chaque ville ainsi que les infrastructures scolaires et sanitaires existantes.

La mise en place de ces centres demande également des besoins en équipements qui sont plus ou moins identiques à ceux du centre d'Antananarivo. Un centre périphérique est, donc, doté d'une :

- Salle de vision-conférence
- Salle d'étude
- Salle d'accueil
- Salle de matériels techniques

La mise en œuvre de ces centres périphériques nécessite l'acquisition de différents matériels et outillages, des matériels informatiques et mobiliers. Ils devront tous être aptes à remplir les exigences de la téléformation, c'est-à-dire de technologie très avancée. (cf. annexe)

Il a été avancé dans cette section qu'Imailaka University desservira pour le moment la ville d'Antananarivo. En fait, le potentiel existant dans la région amène le centre à s'y concentrer surtout dans sa période de lancement. Mais, des projets d'extension sont déjà envisagés en vue d'étoffer les autres régions de Madagascar par la téléformation.

Ainsi, en se référant à l'analyse du marché actuel de l'enseignement supérieur, le centre peut l'intégrer favorablement avec les différentes filières qu'il propose. De plus, la clientèle cible qu'il a définie est en augmentation perpétuelle, sans parler du fait que la majorité d'entre elles ne trouve pas des places dans les universités existantes. Donc, il peut desservir les différentes régions de la Grande Île qu'il trouve favorable à lui.

## CHAPITRE III

# ANALYSE DU SECTEUR D'ACTIVITE ET DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL

Chaque organisation œuvrant dans un secteur d'activité donné doit bien le décrire pour qu'elle puisse y évoluer de la meilleure façon. De ce fait, la connaissance de tous les paramètres qui caractérisent le domaine est très utile. Ces paramètres caractéristiques d'un secteur d'activité sont entre autres la tendance de croissance, les barrières à l'entrée et les facteurs clés du succès du secteur. Mais, tout cela nécessite des analyses minutieuses de l'environnement général ; de ce fait, nous essayons d'avoir les diverses informations sur l'environnement PESTEL du centre.

### *Section I : Tendance de croissance*

La tendance de croissance peut être définie comme la possibilité d'évolution d'un marché face à l'agissement de son environnement. En effet, elle reflète la manière sur laquelle un secteur d'activité change dans le temps. Ce changement peut se présenter de façon positive ou négative vis-à-vis des objectifs des entités. Ainsi, avant d'entrer dans un secteur d'activité donné, il est plus que judicieux de faire des études sur la tendance de croissance dudit secteur, pour que son intégration soit favorable.

Dans ce sens, comme l'Imailaka est un centre de formation de l'enseignement supérieur, il consiste alors à considérer la tendance de croissance de ce secteur à Madagascar. Le secteur de l'enseignement supérieur est encore stable ou n'a pas vraiment connu une évolution dans les années 80. A cette époque, la plupart des bacheliers s'arrêtent après avoir obtenu leurs diplômes. De plus, même les diplômes exigés pour les différents concours administratifs ont été, en général, le baccalauréat.

Mais, cet état de choses s'est amélioré depuis quelques années et le nombre des étudiant sa connu une croissance, en plus du fait que la majorité des jeunes bacheliers désirent tous poursuivre leurs études. C'est ainsi que de multiples universités privées ont fait leurs apparitions. Toutefois, leurs capacités d'accueil ainsi que celle de l'université publique n'arrivent pas encore à étoffer le nombre accru de ces jeunes étudiants.

Du point de vue statistique, il y a 20 ans plus précisément dans les années 90, le taux d'inscription à l'université était seulement de 3,16%<sup>10</sup> et ce taux n'a pas connu une évolution et s'est stagné pendant plusieurs années. Depuis l'année 2004, le domaine de l'enseignement supérieur a montré des croissances positives qui tournaient autour de 0,65%<sup>11</sup> par an. Et la tendance actuelle affiche aussi une augmentation probable du nombre des étudiants à l'avenir.

## ***Section II : Barrières à l'entrée et facteurs clés de succès***

Dans l'analyse du secteur d'activité, un point important consiste à identifier la structure du secteur et le mode de positionnement de l'entité au sein de ce secteur. Cette analyse doit conduire à l'identification des barrières à l'entrée et les facteurs clés de succès du secteur.

### ***2.1. Barrières à l'entrée***

D'après Michaël Porter<sup>12</sup>, il existe cinq forces qui interagissent dans un domaine d'activité donné et elles régissent les conditions concurrentielles dans ce secteur. Ces cinq forces de Michaël Porter sont les suivantes, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la rivalité entre les firmes du secteur, la menace d'un nouvel entrant dans le secteur et la menace d'un produit ou service de remplacement. Mais dans notre cas d'espèce, en tant que nouvel entrant dans le secteur de l'enseignement supérieur, Imailaka University doit surpasser les barrières probables érigées par les institutions qui œuvrent déjà dans le domaine.

En fait, la capacité d'investissement d'un nouvel entrant définit son potentiel à intégrer dans un secteur d'activité donné. Par conséquent, cette potentialité est très néfaste pour les abonnés du secteur et dans ce cas ils essayent d'élever toutes sortes de barrages pour contrer cette éventualité de nouvel entrant. Toujours est-il, Porter a mis en exergue cinq types de barrières possibles élevés par les concurrents pour décourager les nouvelles entités d'entrer dans leur secteur. Ces barrières à l'entrée sont entre autres, l'économie d'échelle, les besoins en capitaux, l'accès au circuit de distribution, les pressions gouvernementales et la différenciation des produits ou services.

---

<sup>10</sup>INSTAT

<sup>11</sup>INSTAT

<sup>12</sup> Cours d'Organisation Stratégique, 3<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2008-2009



### **2.1.1. *Economie d'échelle***

L'économie d'échelle peut se définir comme étant l'étalement sur le volume de vente de l'entreprise le coût de sa production. Elle résulte, en fait, de l'effet de la courbe d'expérience, c'est-à-dire plus une entité acquiert de l'expérience dans un secteur d'activité donné, plus il est facile pour elle de réduire le coût de sa production pour qu'elle puisse offrir un prix moindre sur le marché. Elle peut être obtenue du fait de la dimension et de la taille du secteur déterminé. De ce fait, les instituts et universités privés qui ont déjà de l'expérience dans le domaine savent comment s'y prendre. Ainsi, la maîtrise des coûts leur permet de proposer des frais abordables sur le marché.

### **2.1.2. *Besoins en capitaux***

L'investissement est la base primaire de toute intégration dans un secteur d'activité donné. En effet, pour entrer dans un secteur, un nouveau concurrent devra, en fonction de la nature des activités, réaliser un important investissement à la fois en recherche et développement, en matériel ou en besoin en fonds de roulement. Donc, le montant de l'investissement à la fois nécessaire et suffisant pour entrer dans un domaine forme parfois un barrage que certaines entités ont du mal à surmonter.

### **2.1.3. *Accès au circuit de distribution***

Le circuit de distribution est primordial au bon écoulement de la vente du produit ou du service. En général, sa mise en place demande une période de temps très élargie. Par conséquent, le nouvel entrant dans un domaine d'activité devra soit s'adresser au circuit de distribution existant soit créer son propre circuit. Dans le premier cas, il risque de courir des conditions désavantageuses imposées par les distributeurs existants et dans le second, il devra encore s'investir pour créer son propre circuit de distribution. Ces diverses éventualités présentent toutes des obstacles à la nouvelle entreprise entrante.

### **2.1.4. *Pressions gouvernementales***

Le Gouvernement joue un grand rôle dans la vie d'une entité. Il peut, selon les contextes, agir sur les différents taux et droits soumis aux entreprises en les baissant ou en les augmentant. La hausse de ces paramètres constitue des pressions gouvernementales qui ont des répercussions sur les activités de la société. En effet, si le gouvernement décide de changer les différents taux, le droit de douane, etc., en imposant des coûts assez élevés pour

les entreprises, ces décisions constitueront alors des barrières qui empêchent une entreprise d'entrer dans un secteur.

### ***2.1.5. Différenciation de produit ou de service***

La différenciation est le fait de la diversification de l'offre d'un produit ou d'un service sur un marché. En effet, si la différenciation intervient rapidement dans le cycle de vie d'un produit ou d'un service, les nouveaux arrivants risquent de ne pas pouvoir suivre cette évolution. Certaines entités demandent un délai assez long pour pouvoir accéder à un stade donné de différenciation de ses offres. Ainsi, cette vitesse de changement des offres proposées par les concurrents cause des problèmes au nouvel entrant dans le secteur.

### ***En conclusion :***

L'intensité des actions de chacune de ces différentes barrières détermine le climat et la possibilité d'entrer dans un secteur. En effet, pour élaborer leur stratégie, les nouvelles entités doivent tenir compte de ces diverses barrières à l'entrée de leur secteur d'activité. Par conséquent, Imailaka University devrait bien analyser les obstacles qui l'empêcheraient d'intégrer le secteur de l'enseignement supérieur à Madagascar. Dans ce sens, le problème qui se montre le plus pour le centre de formation peut se résumer sur l'intégration dans le circuit de distribution et l'économie d'échelle.

En ce qui concerne les besoins en capitaux, le centre est sous tutelle du Ministère de Télécommunication, des Postes et de la Nouvelle Technologie, pour cela le Ministère a fourni tous les besoins en matériels et en infrastructures du centre. C'est aussi pareil pour le cas de la pression gouvernementale, c'est leur encouragement qui fait que cette création n'a pas pris beaucoup du temps.

La création d'un nouveau circuit de distribution s'avère un peu difficile vu la complexité qui existe dans le secteur de l'enseignement. De plus, les anciens établissements ont déjà mis au point diverses manières de communications et de distributions de leurs offres pour les publics. Par ailleurs, le centre doit s'adhérer au circuit existant en imitant ou en empruntant les circuits utilisés par ses concurrents. Mais, il faut qu'il trouve des moyens pour contourner les divers barrages qui peuvent le défavoriser.

Du côté de l'économie d'échelle, Imailaka University avec sa jeunesse dans le secteur ne peut pas encore jouir de cette stratégie classique. Toutefois, l'effet de son lancement doit le

mettre en position de s'aligner aux concurrents qui usent déjà de l'économie d'échelle. De cette façon, les moyens que le centre mettra en place devront l'aider à faire face à cette optique qu'il ne peut pas bénéficier pour l'instant.

## **2.2. Facteurs clés de succès**

Pour mieux intégrer un secteur d'activité, en plus de devoir surpasser les barrières à l'entrée du secteur, l'entité doit disposer des facteurs clés pour y acquérir du succès. En stratégie d'entreprise, il existe plusieurs facteurs clés de succès très connus, entre autres l'action, le client, l'autonomie, la productivité, le savoir-faire et la structure.

### **➤ Actions**

La gestion peut être aperçue comme étant l'optimisation de la recherche de profit, l'administration qui recouvre la prévision, l'harmonisation, etc., et plus encore la décision de faire de l'action. Dans ce sens, entreprendre une action est le fait d'agir dans le bon sens pour développer le fonctionnement de l'entité. Ainsi, les établissements doivent entreprendre des actions pour que ses étudiants soient plus meilleurs à l'issue de leurs études et de leur donner une belle image.

### **➤ Clients**

Les clients sont très importants ou une priorité dans le bon fonctionnement d'une entité. Ils constituent, en effet, la première source de revenus des organisations. Par conséquent, il est indispensable de connaître leurs besoins pour mieux les satisfaire. Ainsi, les étudiants et leur bien-être doivent être la priorité de chaque établissement.

### **➤ Autonomie**

Dans la gestion d'une organisation, l'existence d'une autonomie ou d'une indépendance permet d'assurer sa bonne marche. Alors, chaque entité doit faire tout son possible pour avoir plus d'autonomie, à l'instar de l'autonomie financière, pour éviter les différentes formes d'ingérences. De ce fait, la présence de cette autonomie favorise un esprit novateur et plus d'épanouissement des dirigeants de ces instituts afin qu'ils puissent introduire des nouvelles idées sur la prise de décision concernant leurs entités pour l'amélioration de son établissement.

### ➤ *Productivité*

La faculté de production d'une entité reflète sa performance. En fait, elle permet de répondre aux attentes des étudiants et d'augmenter, ainsi, la productivité. Par conséquent, il devrait y avoir une harmonie entre la qualité, la quantité produite et les moyens mis en œuvre pour y parvenir afin que les objectifs de production des instituts soient atteints.

### ➤ *Savoir-faire*

Le savoir-faire d'une entité est sa capacité d'assurer au maximum ses responsabilités dans le domaine qu'elle a choisi. De plus, il se développe dans le temps par la pratique. De ce fait, les enseignants avec des expériences auront plus des moyens pour se faire comprendre auprès de ses étudiants. Ainsi, avoir une bonne connaissance sur le secteur choisi aide à acquérir rapidement du savoir-faire.

### ➤ *Structure*

Une structure résume l'ensemble des fonctions, des relations, des missions et la communication des différentes unités d'une entité. Son existence illustre le fonctionnement de l'entreprise et son ouverture sur l'environnement. Donc, elle doit être simple et légère pour assurer l'efficacité de l'entité puis faciliter le déroulement de ses activités. Cette efficacité se manifeste surtout à partir de la souplesse et de la rigueur de la structure.

La prise en compte de ces facteurs clés de succès d'un secteur d'activité permet d'y réussir. En fait, ces facteurs exigent de la qualité de ressources humaines appropriées tant au niveau du sommet stratégique que de la ligne hiérarchique ou du centre opérationnel. Ainsi, la connaissance de ces facteurs clés et la disposition de ressources humaines efficaces pour y parvenir permettent d'écarter les obstacles et améliorent le fonctionnement d'une entreprise.

## ***Section III : Analyse PESTEL***

Naturellement, une fois que les différentes barrières à l'entrée et les facteurs clés de succès du secteur ont été dressés, nous pouvons définir maintenant, l'environnement qui couvre l'entité. En fait, l'environnement d'une entreprise peut être défini comme étant l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur ses activités. Un des environnements qui est à considérer dans l'analyse de l'environnement est l'environnement PESTEL ou l'environnement général. L'environnement PESTEL est, en fait, commun presque à toutes les entreprises même celles qui exercent des activités différentes. Il comprend les

variables qui influencent l'entité alors que celle-ci, même de grande taille, ne pourra avoir qu'une influence très faible, voire nulle, sur elles.

L'environnement PESTEL ou encore environnement macro-environnement désigne l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal de l'entreprise. Nous allons, donc, voir les dispositions de ces différentes variables et ces impacts sur la gestion de l'Imailaka University.

### **3.1. *Environnement Politique***

L'étude de l'environnement politique permet de voir les diverses décisions prises par le pouvoir en place sur l'enseignement et qui régit tous les établissements. Ces dispositions politiques ont des répercussions non négligeables sur le comportement et les prises de décisions des dirigeants de l'établissement. Il s'agit, en principe, de la politique de l'Etat sur l'enseignement supérieur, de la stabilité gouvernementale, etc. Ces variables quasi irréversibles par l'entité entrent en compte lors de la fixation des objectifs qu'elle estime à atteindre.

### **3.2. *Environnement Economique***

Cet environnement regroupe pour l'essentiel les différentes décisions économiques de l'Etat. Comme pour le cas de l'environnement politique, ces décisions portées sur l'économie ont des influences sur la gestion d'une entité. L'enseignement est devenu un paramètre primordial de l'évolution économique, dans ce cas des dispositions qui prennent en compte cette importance sont mises en place par l'Etat.

### **3.3. *Environnement Social***

L'environnement social est formé par le milieu où se trouvent les établissements et par le comportement de son personnel. Cet environnement regroupe les grandes tendances liées à la conjoncture sociale comme le taux de croissance, l'inflation, le taux de chômage ou encore la politique monétaire, etc. qui va se répercuter sur l'activité des entités.

### **3.4. *Environnement Technologique***

Un des éléments essentiels qui procurent à l'entité une réelle possibilité de production se trouve être la performance des matériels qu'elle utilise. En effet, l'environnement technologique regroupe les multiples outils disponibles sur le marché afin que les entreprises

puissent s'en saisir. Il comprend, dans ce cas, les nouvelles avancées technologiques et les diverses innovations qui contribuent à l'augmentation de la productivité

### 3.5. *Environnement Ecologique*

L'environnement écologique renferme les lois et réglementations qui régissent le respect de l'environnement. La politique environnementale mondiale actuelle se tourne sur un point, la protection contre le changement climatique ou le réchauffement de la terre.

### 3.6. *Environnement légal*

Tous les établissements devront respecter des lois, règlements et autres décrets qui vont régir l'exercice de leurs activités éducatives. Donc, l'environnement légal ou juridique couvre les articles de loi qui influencent les décisions et la gestion de ces organismes. Il est formé par les droits de travail, les législations sur la santé, les normes de sécurité, etc. qui régit les activités de l'entité. Dans ce sens, il est primordial pour son bon fonctionnement que ces établissements s'adhèrent à ces réglementations.

Ces diverses variables de l'environnement PESTEL disposent des aspects qui peuvent être favorables ou non aux établissements. Le tableau suivant donne les différentes opportunités et menaces que l'environnement PESTEL affecte au fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur.

**Tableau N° 1 : Opportunités et menaces de l'analyse PESTEL**

<b>Environnement</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politique</b>	La politique de l'Etat actuellement est l'éducation pour tous, ainsi toute création des multiples instituts sera les bienvenues.	Les renversements brusques des pouvoirs qui entraînent parfois des dommages pour les activités.
<b>Economique</b>	Evolution des créations des multiples Universités privées et l'entrée en jeu du télé-enseignement.	Il y aura des rudes concurrences vu que ce centre n'est pas la seule téléformation existante.
<b>Social</b>	Augmentation du taux de croissance ainsi que le nombre d'inscriptions à l'école.	L'inflation, le taux de chômage ou encore la politique monétaire, etc. qui va se répercuter sur l'activité des établissements
<b>Technologique</b>	La naissance des multiples nouveaux appareils technologiques que nous avons quelque fois l'embarras du choix.	L'utilisation de ces multiples appareils peut nuire à l'intelligence.
<b>Ecologique</b>	La création d'un Institut n'a aucune influence sur le mouvement écologique.	

**Source :** Enquête de l'auteur

L'environnement général de l'enseignement supérieur à Madagascar se base surtout sur une politique qui encourage l'ouverture des établissements privés et l'émergence du télé-enseignement. De plus, l'existence des multiples matériels de nouvelles technologies permet d'offrir des enseignements de qualité. Il est également à noter que l'évolution du taux de croissance formalisée par l'augmentation du nombre des étudiants est un aspect favorable que l'environnement PESTEL présente au centre. Mais, la crise politique, la multiplicité des concurrents dans le secteur et le problème de chômage et de l'inflation sont des points de cet environnement que le centre doit faire face et surpasser.

L'analyse du secteur d'activité et l'étude de l'environnement général effectuées dans ce chapitre nous ont permis d'identifier les menaces et les occasions qui peuvent enfreindre ou favoriser les activités du centre. Il faut aussi noter que chaque domaine d'activité évolue différemment selon son environnement. En ce qui concerne la tendance de croissance, nous avons pu nous apercevoir que le marché de l'enseignement supérieur est encore très ouvert et ne cesse de connaître une évolution. Enfin, les caractéristiques de la barrière à l'entrée et le facteur clé du succès que nous avons avancé permettent d'identifier les divers obstacles du secteur d'enseignement supérieur et les moyens pour que le centre puisse les contourner.

## CHAPITRE IV

# ANALYSE DU MARCHE

L'analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande est les garantes du futur d'un bien ou d'un service sur un marché donné. Ainsi, des études bien élaborées de ces paramètres doivent être menées ; et elles sont formalisées par une étude de marché et une analyse de la stratégie marketing à adopter. Le contenu d'une étude de marché varie selon le problème de marketing à résoudre et comme l'Imailaka est encore en phase de lancement de leur service, il a besoin de différentes informations concernant le marché de l'enseignement supérieur pour qu'il puisse bien s'intégrer.

### *Section I : Marché*

D'un point de vue économique, le marché est la rencontre des offres et des demandes de biens, de service ou capitaux dans un secteur déterminé et un environnement donné. Pour intégrer un marché de façon efficace, une entité doit y faire connaissance, et cela nécessite l'appréhension de quelques points majeurs. En fait, aucune organisation ne peut satisfaire en entier les besoins de tous les consommateurs d'un marché. Ceci demandera, donc, la concentration des efforts sur des cibles très spécifiques de façon à y orienter l'ensemble des activités de l'entité. Ainsi, pour prendre connaissance du marché de l'enseignement supérieur à Madagascar, Imailaka University doit faire des analyses de la demande, de l'offre et de la concurrence pour voir le positionnement du centre sur le marché.

#### *1.1. Demande*

La demande<sup>13</sup> est l'ensemble des produits et des services que les consommateurs sont prêts à acquérir à un prix déterminé. Dans la plupart des marchés, il est impossible de satisfaire tous les clients avec un seul service. Des clients différents ont des intérêts et des désirs variés. Cette diversité résulte du fait que des clients ont non seulement des habitudes différentes, mais surtout qu'ils ont des systèmes de valeurs différents, et dès lors, des attentes vis-à-vis des différents services par rapport à cela. Ainsi, de nombreux gens ne cessent de chercher de nouveaux produits ou services pour satisfaire leurs besoins.

---

<sup>13</sup> Cours de Marketing, 1<sup>ère</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2006-2007



### ***1.1.1. Identification de la clientèle.***

Le centre met en place diverses démarches marketing de ciblage pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de sa clientèle cible. Cette action demande quelques démarches, entre autres la segmentation puis le ciblage.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensemble distinct et homogène de la clientèle. Chacun de ces groupes pouvant être choisis comme cible à atteindre à l'aide d'un plan marketing spécifique.

De ce fait, la cible représente le segment ou le groupe de segment de marché auquel l'entreprise veut proposer son produit ou son service. En effet, le centre doit analyser l'attrait spécifique de chaque segment, afin de mieux définir ses cibles ainsi que leur nombre. L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa structure et des objectifs ainsi que des ressources du centre.

La clientèle est un composant important d'un projet et pour l'Imailaka, comme pour toute organisation, elle constitue l'élément fondamental. Ainsi, d'après les résultats de l'enquête que nous avons effectuée, la clientèle cible de notre établissement est formée par les étudiants ainsi que les salariés voulant entreprendre des études à distance.

### ***1.1.2. Demande potentielle***

Après avoir délimité la clientèle cible de l'Imailaka University, nous allons déterminer le nombre de demandeurs potentiels de leur service. En moyennes, les nombres des étudiants réussissant chaque année le diplôme de baccalauréat sont estimés à 48,5%. Une enquête effectuée auprès du département Gestion de l'Université Antananarivo nous a révélé que les nombres des étudiants qui obtiennent chaque année leurs diplômes de Licence tournent aux environs de 70%.

Pour quantifier la demande potentielle de l'enseignement à distance, nous allons prendre comme base les étudiants et les salariés qui veulent poursuivre leurs études à distance. D'après l'enquête que nous avons menée dans la ville d'Antananarivo, 20% de titulaires de baccalauréat et 30% des titulaires de licences veulent poursuivre leurs études par le télé-enseignement.

### 1.1.3. *Freins et motivation d'achat*<sup>14</sup>

L'acte d'achat est la résultante de la supériorité de pulsions positives ou motivations par rapport aux pulsions négatives ou freins chez un acheteur ou un utilisateur. De ce fait, les motivations peuvent être définies comme les éléments subjectifs poussant les consommateurs vers le produit ou le service. Tandis que les freins sont au contraire les éléments qui éloignent les consommateurs du produit ou service.

En se basant sur la pyramide des besoins de Maslow, le service que l'Imailaka University offre est classé dans les catégories de besoin de sécurité qui concernent les besoins de base puisque l'étude est un service le plus utile que ce soit dans la vie quotidienne ou autre. Par conséquent, pour trouver les freins et motivations d'achat de la clientèle, nous allons utiliser les techniques AIDA c'est-à-dire l'Attention, l'Intérêt, le Désir, l'Achat.

Attirer l'**Attention** : faire entrer le service dans le champ de perception des consommateurs en donnant une information réelle.

Susciter l'**Intérêt** : accroître le degré d'attirance sur le service en donnant des informations sur les caractéristiques du service.

Provoquer le **Désir** : augmenter l'envie ou le désir d'achat.

Déclencher l'**Achat** : amener le consommateur à agir.

Il s'agit, entre autres d'attirer l'attention de la clientèle pour susciter son intérêt par une démonstration de la capacité du service à la satisfaire et enfin, faire naître les désirs ou l'envie qui est susceptible de créer les conditions favorables à l'achat. La pratique de cette technique permet au centre de développer plus de motivation que de freins à leur clientèle.

Le mode d'enseignement qu'offre le centre attire un bon nombre de personnes. De plus, l'utilisation des matériels de nouvelles technologies le permettent de fournir des enseignements de qualité qui suscite l'intérêt et le désir de nombreux bacheliers et étudiants. Toutefois, pour une partie des utilisateurs ou consommateurs, l'enquête a révélé que leurs freins peuvent se situer sur le fait que le nombre de cours en classe qui se déroule seulement une à deux fois par semaine. Outre cela, d'ici cinq ans le contrat que l'Imailaka University a passé avec les universités indiennes sera terminé, alors toutes les charges de V SAT (diverses

---

<sup>14</sup> Cours de Marketing, 2<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2007-2008

antennes de relations), mais aussi les divers cours seront à la charge de l'Imailaka University, donc les frais de scolarités vont augmenter.

## **1.2. Offre**

L'Imailaka University se doit de connaître les offres sur le marché de l'enseignement supérieur. De plus, il doit estimer cette offre et faire des études de ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de son environnement.

### **1.2.1. Estimation de l'offre**

Il s'agit ici de quantifier les offres déjà disponibles sur le marché en matière d'enseignement supérieur, et plus précisément celle du télé-enseignement ou téléformation. En effet, les centres qui s'adonnent à la même activité dans le centre-ville d'Antananarivo et périphérique sont déjà plus ou moins assez nombreuses. Mais, malgré l'existence de ces divers centres, de nombreux étudiants sont encore à la recherche d'un établissement ou d'un centre qui fournit des services un peu différents de celle qui existe déjà, et comme il a été mentionné précédemment la nouveauté est toujours la bienvenue pour les consommateurs ou les utilisateurs.

L'analyse quantitative de ces offres disponibles nous a montrés que les centres offreurs du même service ne couvrent pas encore les besoins de la clientèle. Nous devons aussi nous rendre compte des établissements des autres provinces pour estimer les offreurs existants actuellement. En somme, le marché est encore très ouvert, c'est-à-dire favorable au nouveau centre. En plus de cela, l'Imailaka University, en employant des matériels de technologie moderne, peut arriver à se positionner et prendre une part de la demande restante du marché local.

### **1.2.2. Etude FFOM**

La matrice FFOM ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ou en anglais SWOT, c'est-à-dire Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats est un outil qui peut aider à l'identification des forces ou avantages, les faiblesses ou inconvénients, ainsi que les opportunités et menaces de chaque choix de solution envisagée. Les forces et faiblesses sont des facteurs internes qui créent ou détruisent les valeurs d'un organisme, entre autres les actifs, les qualifications ou bien les ressources qu'une entité possède à sa disposition par

rapport à la concurrence. Tandis que les opportunités et menaces sont des facteurs externes qui créent aussi ou détruisent les valeurs d'une entité.

Comme tout autre organisme, Imailaka University à son point fort ou force qui le différencie des autres entités. La possibilité pour les étudiants de suivre leurs études sur le site internet des Universités partenaires du centre qui les permet de faciliter la poursuite de leurs études est un point fort considérable qu'en dispose le centre. De plus, l'enseignement du centre est une étude anglo-saxonne, ce qui offre une facilité de pouvoir suivre des études à l'extérieur. Ainsi, elles fournissent des programmes éducatifs de haut niveau. En plus, les diplômes délivrés sont des diplômes reconnus sur le plan international avec un frais de scolarité moindre. Sans parler que le centre utilise des matériels de nouvelles technologies pour ne pas dire les meilleurs parmi ceux des établissements existants dans notre pays.

Toutefois, le centre présente quelques défauts malgré ces multiples points forts. En fait, en étant nouveau sur le marché de l'enseignement, il a du mal à bien trouver sa place. Imailaka est encore peu connu par ses cibles, c'est-à-dire par les étudiants ou les salariés. Mais aussi, souvent le centre a des problèmes d'ordre technique et ainsi, les heures des cours font parfois l'objet de quelques troubles. En plus, le déroulement du cours se fait presque une à deux fois par semaine et c'est insuffisant, et ajouté à cela, les professeurs qui fournissent les cours en anglais ont un fort accent anglais-indien.

### ***1.3. Analyse de la concurrence***

D'abord, la concurrence est la rivalité d'intérêts entre organismes qui poursuit un même but, qui recherche un même avantage, mais aussi c'est un rapport entre entreprises qui disputent la même clientèle. La politique suivie par les concurrents de l'entreprise, notamment en matière de lancement de produit ou service, de fixation des prix ou de campagne publicitaire, exerce naturellement une grande influence sur les ventes de l'entreprise. Ainsi, il faut considérer ses concurrents comme un public important, dont il faut essayer de connaître, de comprendre et surtout de prévoir leurs comportements. En effet, l'analyse des concurrents directs et indirects est un facteur majeur dans l'évolution du centre. Par conséquent, il faut connaître leurs forces et faiblesses pour pouvoir se positionner.

#### ***1.3.1. Concurrent direct***

Les concurrents directs sont ceux qui emploient plus ou moins le même système d'éducation que le centre, c'est-à-dire le télé-enseignement ou la téléformation. Depuis les

cinq dernières années, ce genre d'enseignement a pris une place importante dans le système d'éducation à Madagascar. Actuellement, les centres de télé-éducation sont de plus en plus nombreux que ce soit privés ou publics.

Par conséquent, si le CNTEMAD était le premier centre de télé-enseignement à être ouvert à Madagascar où il a joui le monopole dans ce secteur pendant un certain moment, ce n'est plus le cas maintenant. De multiples centres de formation privés sont déjà ouverts depuis belle lurette comme l'AUF ou l'Agence Universitaire Francophone.

### ***1.3.2. Concurrent indirect***

Les concurrents indirects de l'Imailaka University sont formés par tous les établissements privés et publics qui œuvrent dans le domaine de l'enseignement supérieur. L'évolution de l'étude supérieure à Madagascar a entraîné l'augmentation du nombre des instituts ou des universités privés qui dispensent des formations sur des multiples filières.

Dans ce sens, les principaux concurrents indirects du centre sont constitués par les grands instituts, à savoir le CNELA (Centre National d'Enseignement de la Langue Anglaise), le CCA (Centre Culturel Américain), l'IUM (Institut Universitaire de Madagascar), l'INSPNMAD (Institut Privé Novateur de Madagascar), l'ISAE (Institut Supérieur en Administration d'Entreprise), l'Université ACEEM, l'ESCAME, l'ICM et d'autres comme l'IFT, l'ISPM, l'ARCADE, l'UPRIM, etc.

### ***1.3.3. Forces et Faiblesse des concurrents***

Ces différents concurrents disposent des forces et faiblesses qui représentent des menaces ou opportunités pour l'Imailaka University. D'une manière générale, ces instituts ont tous déjà une expérience dans le domaine de l'enseignement. Par conséquent, ils offrent des prix abordables pour ces cibles et parfois même des offres promotionnelles. De plus, la plupart ou presque ces instituts se trouvent au cœur même de la ville. Ainsi, ces établissements sont déjà bien connus par le grand public.

Toutefois, ces universités privées présentent quelques gênes. Leurs diplômes jusqu'à maintenant sont peu reconnus sur le plan national et plus encore sur le plan international. Sur le plan organisationnel, le manque d'amélioration de service est encore constaté dans ces instituts.

### ***1.3.4. Positionnement du centre***

Le positionnement d'un produit ou service correspond à la manière selon laquelle il est perçu par la ou les cibles retenues par rapport au produit ou service directement concurrent, il se définit aussi comme un effort de différenciation dans la conception du produit ou service et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur. Le choix d'un positionnement doit être fait de façon approfondie, car il est très difficile de le modifier radicalement par la suite. En un mot, le positionnement peut être considéré comme étant la position choisie par une entité sur un marché vis-à-vis de ses concurrents.

Cette différence peut s'appuyer sur le prix de service pour marquer la gamme et c'est ce qu'Imailaka applique, c'est-à-dire la différenciation du prix avec une formation haut de gamme. Le centre se différencie des autres par son prestige, pour son diplôme reconnu sur le plan international.

En bref, le marché de l'enseignement supérieur à Madagascar est encore très ouvert. De plus, la demande est encore en évolution et les établissements disponibles actuellement n'arrivent pas encore à la couvrir. Le positionnement que le centre a choisi lui permet d'intégrer le marché et d'affronter ses concurrents tant directs qu'indirects.

## ***Section II : Etude de marché***

Une étude de marché a pour but de connaître les besoins des consommateurs afin de produire un produit ou service capable de les mieux satisfaire. Ainsi, il est utile de mettre en place des méthodologies et des techniques pour mener l'étude de marché du centre.

### ***2.1. Méthodologie de l'étude***

La méthodologie<sup>15</sup> est l'ensemble des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, un travail ou une activité. En effet, elle utilise un ensemble de méthodes et des techniques. La méthode est un chemin vers un objectif et les techniques sont des moyens pour parcourir ce chemin. Deux types de méthodologie peuvent être utilisés pour faire une étude de marché, à savoir les méthodes quantitatives et qualitatives. Le but commun de ces deux méthodes est de ressortir des tendances auprès de notre clientèle cible pour pouvoir mieux répondre à leurs besoins. Ainsi, nous allons utiliser ces deux méthodes pour mener notre enquête auprès des divers titulaires de baccalauréats, des étudiants linguistiques et de

---

<sup>15</sup> Cours de Méthodologie, 4<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université 'Antananarivo

licences et aussi des salariés afin d'obtenir les informations nécessaires pour le centre. Pour cela, nous avons établi une série de questionnaires pour mieux fiabiliser les résultats de notre enquête.

## 2.2. *Techniques à utiliser*

Il existe plusieurs techniques applicables dans la méthodologie pour collecter des informations. Mais, pour notre étude, les techniques que nous allons utiliser sont l'observation, la documentation et l'enquête.

Pour étudier le marché, nous procédons d'abord par l'observation, puis nous poursuivons par la documentation pour finir avec l'enquête. Comme nous l'avons avancé précédemment nous souhaiterons connaître, en premier lieu, les profils des futurs étudiants du centre. Notre enquête va se faire pour une durée de 10 jours. Puisque le service sera consommé par l'ensemble de ceux qui poursuivent leurs études par téléformation, alors, l'unité statistique choisie sera les étudiants et les salariés. L'objectif est, en fait, d'obtenir le maximum d'informations précises pour chaque enquête. Voici les éléments nécessaires pour cette enquête :

- **Objectif de l'enquête** : Connaître le profil de la clientèle cible
  - **Questionnaire** : Il est composé par une douzaine de questions qui devraient ressortir le profil de la clientèle (cf. annexe).
1. Votre sexe ?
  2. Votre âge ?
  3. Votre situation familiale ?
  4. Votre lieu d'habitation ?
  5. Votre diplôme ?
  6. Votre activité ou profession ?
  7. Pensez-vous continuer vos études ?
  8. Ces études que vous voudrez poursuivre seront-elle en ?
  9. Votre niveau d'anglais ?
  10. Comment vont se procéder ces études que vous voudriez faire ?
  11. Vu que la plupart des cours offerts à l'Imailaka University sont en anglais, êtes-vous prêts à suivre d'abord la formation en langue anglaise pour pouvoir y effectuer vos études ?
  12. Êtes-vous intéressés de poursuivre vos études à l'Imailaka University ?

De ce fait, les critères suivants sont choisis pour mener l'enquête :

- **Echantillon interrogé** : 50 individus
- **Unité statistique** : Individus
- **Méthode d'échantillonnage** : Quotas
- **Echantillons** : Bacheliers : 30 et Licenciés : 20
- **Hommes** : 15
- **Femmes** : 35
- **Age** : moins de 18ans, entre 18 à 25ans, entre 25 à 30ans et plus de 30ans
- **Situation** : étudiants 40, salariés 10
- **Lieu d'habitation** : 30 en ville et 20 périphériques
- **Activité** : étudiants 40 et salariés 10
- **Durée** : 10 jours

Nous avons fait l'enquête à l'Université Antananarivo auprès des étudiants de la 4<sup>ème</sup> Année du département Gestion pour connaître la tendance sur la poursuite d'une étude en MBA. Pour le BBA et les études de langue, les étudiants de la langue anglaise des centres de formations suivantes, le CNELA à Antsakaviro, le Centre Culturel Américain à Antsahavola et l'ABC à Ambohipo forment l'échantillon choisi pour notre enquête. Ces enquêtes ont été effectuées dans ces centres car la plupart des cours offert par l'Imailaka University sont en anglais.

**Tableau N° 2 : Répartition des individus**

Individus	Enquêté	Pourcentage
Ankatso	20	40%
Centre de formation de langues	30	60%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête de l'auteur

### **2.3. Analyse des résultats obtenus**

Nous allons voir maintenant les résultats des enquêtes qui seront résumés par question. Et c'est à partir de ces résultats que nous pouvons faire des commentaires afin que nous puissions établir notre plan d'action marketing. Les tableaux suivants vont nous montrer les résultats des questions citées ci-dessus :



**Tableau N° 3 : Résultat de la question N° 1**

	<b>Votre sexe?</b>		
	<b>Population à enquêter</b>	Masculin	Féminin
<b>Résultat</b>	50	15	35
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

**Source :** Enquête de l’auteur

Parmi les 50 individus que nous avons enquêté, les 30% sont des hommes tandis que 70% des femmes.

**Tableau N° 4 : Résultat de la question N° 2**

	<b>Votre âge ?</b>				
	<b>Population à enquêter</b>	Moins de 18 ans	Entre 18 à 25 ans	Entre 25 à 30 ans	Plus de 30 ans
<b>Résultat</b>	50	4	20	16	10
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>8%</b>	<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>

**Source :** Enquête de l’auteur

D’après ce tableau, la majorité des individus enquêtés sont entre 18 à 25 ans.

**Tableau N° 5 : Résultat de la question N° 3**

	<b>Situation familiale?</b>			
	<b>Population à enquêter</b>	Célibataire	Marié	Veuf
<b>Résultat</b>	50	40	10	0
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>

**Source :** Enquête de l’auteur

La quasi-majorité des enquêtés est encore célibataire.

**Tableau N° 6 : Résultat de la question N° 4**

	<b>Lieu d’habitation?</b>		
	<b>Population à enquêter</b>	En ville	Périphérique
<b>Résultat</b>	50	30	20
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>

**Source :** Enquête de l’auteur

Ce tableau nous montre que parmi les 50 personnes enquêtées 60% habitent en ville et 40% en périphérie. Donc, il y a une certaine proportionnalité entre les étudiants habitants en ville et ceux de périphérie.

**Tableau N°7 : Résultat de la question N° 5**

	<b>Votre diplôme ?</b>					
	<b>Population à enquêter</b>	Bac	Bac+2	Licence	Maîtrise	Autre
<b>Résultat</b>	50	16	10	20	4	0
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>

Source : Enquête de l'auteur

Les bacheliers et les licenciés composent la majorité des enquêtés.

**Tableau N° 8 : Résultat de la question N° 6**

	<b>Activités ou profession ?</b>			
	<b>Population à enquêter</b>	Etudiant	Salarié	Autre
<b>Résultat</b>	50	40	10	0
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>

Source : Enquête de l'auteur

**Tableau N° 9 : Résultat de la question N° 7**

	<b>Pensez-vous à continuer vos études ?</b>		
	<b>Population à enquêter</b>	OUI	NON
<b>Résultat</b>	50	45	5
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>

Source : Enquêtes de l'auteur

D'après ce tableau, 90% des enquêtés veulent poursuivre leurs études. Ce chiffre montre, donc, que la majorité des bacheliers et licenciés sont encore prêts à poursuivre leurs études.

**Tableau N° 10 : Résultat de la question N° 8**

	<b>Ces études que vous voudrez poursuivre seront-elles ?</b>			
	<b>Population à enquêter</b>	En Français	En Anglais	Autre
<b>Résultat</b>	50	30	15	0
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>

Source : Enquêtes de l'auteur

La plupart de ceux qui veulent poursuivre ont choisi le français du fait que la langue officielle de formation à Madagascar est encore cette langue. Toutefois, une partie des enquêtés est favorable à la formation en anglais.

**Tableau N° 11 : Résultat de question N° 9**

	<b>Votre niveau d'anglais ?</b>			
	<b>Population à enquêter</b>	Débutant	Moyen	Avancé
<b>Résultat</b>	50	17	20	8
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>16%</b>

**Source :** Enquête de l'auteur

La majorité de ces étudiants ont plus ou moins un niveau moyen en anglais. Mais, il y en a aussi ceux qui veulent l'apprendre.

**Tableau N° 12 : Résultat de la question N° 10**

	<b>Comment vont se procéder ces études que vous voulez poursuivre ?</b>		
	<b>Population à enquêter</b>	De façon classique avec un enseignant	Par formation à distance
<b>Résultat</b>	50	25	25
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

**Source :** Enquête de l'auteur

La réponse à cette question a été presque départagée entre les enquêtés qui veulent faire des études de façon classique et ceux qui se passionnent pour la formation à distance. Ceci montre, en fait, que la télé-éducation est devenue un type de formation admis à Madagascar. Parmi ces 50% qui désirent poursuivre leurs études par téléformation, nous comptons 20% de bacheliers et 30% de titulaires de licence.

**Tableau N° 13 : Résultat de la question N° 11**

	<b>Vu que la plupart des cours des cours offertes à l'Imailaka..... ?</b>		
	<b>Population à enquêter</b>	OUI	NON
<b>Résultat</b>	50	35	15
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

**Source :** Enquêtes de l'auteur

D'après ce tableau, 70% des enquêtés veulent être formés à la langue anglaise par le centre, avant d'y poursuivre leurs études. Ainsi, plusieurs étudiants sont attirés par les formations du centre et beaucoup sont prêts à déployer le moyen nécessaire pour y arriver.

**Tableau N° 14 : Résultat de la question N° 12**

	Etes-vous prêtes à poursuivre vos études à l'Imailaka University ?		
	Population à enquêter	OUI	NON
<b>Résultat</b>	50	35	15
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

**Source :** Enquête de l'auteur

Le résultat de cette question montre l'enthousiasme des enquêtés à faire leurs études à l'Imailaka University. En fait, plus que la moitié, c'est-à-dire 70% des enquêtés veulent y poursuivre leurs études.

#### **2.4. Synthèse de l'enquête**

Après avoir élaboré les résultats de l'enquête, nous avons pu mettre en exergue quelques points majeurs. Cette enquête que nous avons menée a fait ressortir plus ou moins les profils de la clientèle intéressée par la formation dispensée par l'Imailaka University.

En effet, la majorité des enquêtés ont répondu favorablement en faveur du centre en affirmant leurs volontés de participer ses différentes formations. Par ailleurs, nous avons précisé précédemment que l'objectif principal de notre enquête est de connaître le profil des intéressés par la télé-éducation offerte par le centre. Ainsi, les profils suivants sont les plus démontrés, entre autres l'âge, la situation familiale, le lieu d'habitation, le diplôme et l'activité ou la profession.

De ce fait, les individus les plus attirés par la téléformation se trouvent entre 18 et 25 ans, suivi par les 25 à 30 ans et les plus de 30 ans. Du point de vue situation familiale, les célibataires forment la plupart des passionnés du centre, mais il y a aussi pas mal de personnes mariées qui y sont enthousiastes. Le lieu d'habitation constitue également un profil à considérer pour les éventuels consommateurs du centre. Ainsi, les prospects des offres de l'Imailaka University habitent, en général, dans la ville d'Antananarivo, mais aussi dans les communes environnantes. Le niveau d'étude des enquêtés intéressés par les services du centre répondent bien aux exigences du centre. Globalement, ils ont un diplôme de baccalauréat ou un diplôme de licence. Enfin, sur le plan activité ou profession, les étudiants sont ceux qui s'intéressent le plus par les formations du centre. Toutefois, les salariés sont aussi favorables à y intégrer.

Bref, nous pouvons résumer le profil des intéressés par la téléformation dispensée par Imailaka University de la manière suivante, majeur, étudiant ou salarié, célibataire ou marié

avec un diplôme de baccalauréat ou une licence et résidant en ville ou en périphérie. Ainsi, les actions marketing que le centre va mettre en œuvre vont se concentrer sur ces catégories de personnes.

### ***Section III : Stratégie marketing à adopter***

Du point de vue marketing, le marché<sup>16</sup> peut se définir comme étant un groupe de consommateurs qui possède des caractéristiques communes en termes de besoins, de désirs et qui constituent les acheteurs actuels ou potentiels présents ou futurs d'un produit ou service spécifique. Par conséquent, les consommateurs sont les éléments clés d'un marché. Ainsi, le centre va étudier tous ceux qui sont susceptibles d'expliquer comment un tel groupe de consommateurs est amené à décider d'opter pour le service qu'il propose puis pourquoi d'autres groupes ne s'y adhèrent pas. En effet, c'est à partir du comportement des consommateurs et par rapport au service qu'il propose que le centre définira sa stratégie pour intégrer le marché de l'enseignement supérieur à Madagascar.

En fonction de la connaissance de la demande et des objectifs d'une entité, différentes stratégies peuvent être mises en œuvre pour faire face aux concurrents. Nous pouvons citer quelques-unes d'entre elles, à savoir la stratégie de pénétration du marché, la stratégie d'écroulement du marché et la stratégie d'alignement.

#### ***3.1. Stratégie de pénétration du marché***

La stratégie de pénétration du marché est une stratégie marketing qui se base sur une offre de produit ou service avec un prix peu élevé. Une telle stratégie est usuelle lorsqu'une entité veut intégrer un marché existant. De plus, elle est souvent conseillée quand le marché est très sensible au prix.

#### ***3.2. Stratégie d'écroulement du marché***

La stratégie d'écroulement du marché est une stratégie qui va à l'opposé de la stratégie de pénétration. En fait, elle se fonde sur l'application d'un prix élevé sur le produit ou le service qu'une entreprise propose sur un marché. Ainsi, la stratégie d'écroulement est favorable quand le produit ou le service que l'entité propose sur le marché est effectivement nouveau et que les concurrents ne peuvent pas réagir rapidement ou lorsque l'entreprise a une belle image ou bien un savoir-faire inégalable.

---

<sup>16</sup>Cours de Marketing, 2<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2007-2008

### 3.3. *Stratégie d'alignement*

En appliquant une stratégie d'alignement, l'entité fixe son prix en restant dans la fourchette de prix couramment pratiqué par la concurrence. La différenciation se crée par l'image de marque, la publicité, la notoriété, etc. Souvent conseillé quand les coûts sont difficiles à apprécier ou que le prix du marché assure une rentabilité suffisante pour l'entreprise ou encore il est très difficile de connaître les réactions du marché face à une variation de prix.

Par conséquent, les différentes caractéristiques de l'Imailaka University conduisent à choisir la stratégie de pénétration du marché pour faire face à ses concurrents. En effet, en étant nouveau sur le marché de l'enseignement et même s'il offre une forme de formation encore originale, elle ne peut pas se permettre de se placer au-dessus du lot en optant pour une stratégie d'écémage.

Ce chapitre nous a permis de connaître le marché, de définir la stratégie marketing à adopter afin de positionner le centre face à la concurrence. En effet, il nous a permis de nous rendre compte des différentes possibilités qu'offre le marché de l'enseignement supérieur et de bien l'intégrer. De plus, le positionnement qu'a choisi le centre lui a permis d'aborder le marché de la meilleure des façons.

En un mot, cette partie montre bien que la mise en place de l'Imailaka University est bien pertinente du fait des diverses opportunités que son environnement l'offre et l'ouverture de son marché. Il est aussi à noter que la multiplicité des établissements d'enseignement supérieur actuellement ne parvient pas encore à satisfaire la demande. Ainsi, le centre aura bien sa place dans le secteur et cela d'autant plus que la téléformation tient de plus en plus une importante place dans l'enseignement à Madagascar.

**PARTIE II**

**PLAN OPERATIONNEL**





La mise en œuvre de n'importe quel projet nécessite la mise en place d'un plan opérationnel. Ce plan permet, en fait, de mettre en évidence la faisabilité technique et organisationnelle, et aussi il offre la possibilité d'évaluer financièrement tous les besoins du projet.

La connaissance du déroulement ou du processus de production afin de la prévoir est un point majeur dans la conduite d'une entité. A part cela, il est aussi primordial de définir les caractéristiques des multiples besoins pour parvenir à une production efficace. Pour cela, la mise en place d'un bon politique marketing est plus que nécessaire. En effet, il permet de connaître les besoins des clients en vue de les satisfaire par le produit ou le service offert par l'entité. Ainsi, la réalisation de ces différents points fait appel à des ressources humaines disposant d'un fort potentiel ; et l'ensemble nécessite des investissements pour pouvoir les accomplir.

C'est ainsi que cette partie élaborera les différents chapitres constituant le plan opérationnel correspondant au business plan de l'Imailaka University. Ce plan opérationnel mettra en exergue le plan de production, le plan technique, le plan de ressources humaines ainsi que le plan marketing. Et pour faire la synthèse de ce business plan, le plan financier résumera en chiffre tous les besoins du centre pour son bon déroulement.

## CHAPITRE I

# PLAN DE PRODUCTION

Dans la conduite de la réalisation des objectifs d'une entité, la connaissance des divers points qui permettra d'assurer sa production est nécessaire. Pour cela, elle devra savoir sa faculté productive pour mettre au point ses prévisions dans la production. En effet, en fonction de ses multiples besoins, l'entité doit parvenir à connaître son processus et capacité de production.

De ce fait, ce chapitre décrira les caractéristiques de la production du service envisagé tant en terme de volume des besoins de l'Imailaka University que du processus de déroulement du service offert. Mais aussi, il abordera le but du centre en entreprenant dans le domaine de l'enseignement.

### *Section I : Caractéristiques de la production*

L'Imailaka University est un centre de téléformation ou de télé-éducation en enseignement supérieur. De ce fait, sa production est caractérisée par l'offre de service en étude universitaire. Son système éducatif le différencie des autres établissements, son trait particulier se manifeste surtout par le déroulement des cours.

#### *1.1. Capacité d'accueil*

D'abord, la capacité est une aptitude ou une compétence à accomplir une chose, mais elle reflète également le volume ou la contenance de quelque chose. Dans ce sens, la capacité d'accueil exprime, en général, la faculté productive maximale d'une entité si toutes les conditions sont favorables.

Par ailleurs, tous les instituts et universités existants n'arrivent pas encore à subvenir aux besoins et aux envies de poursuite d'études des étudiants. C'est ainsi que de multiples diplômés que ce soient les bacheliers ou d'autres ne pourraient pas continuer leurs études du fait du manque de moyens ou de la faible capacité d'accueil des établissements existants. En fait, les universités publiques ou privées respectent une certaine norme sur sa capacité d'accueil pour atteindre l'efficacité de leurs services. Par conséquent, l'Imailaka University fixe également sa propre capacité d'accueil ou de production.

Pour le moment, le centre est encore entrain de mettre en place les multiples infrastructures et matériels, et ses divers besoins. Néanmoins, les plus importants pour le fonctionnement de la formation sont déjà finis et opérationnels. Dans ce sens, Imailaka University dispose de trois grandes salles pour les cours, entre autres une salle de visioconférence, une salle d'étude et un laboratoire de pratique. La capacité de ces salles est établie selon les normes prescrites par le système d'enseignement LMD ou Licence Masters Doctorat. Ces normes fixent le nombre des étudiants par salle au environ de 25. A cet effet, la salle de visioconférence dispose d'une capacité d'accueil de 35 étudiants, celle de la salle d'étude est de 40 et le laboratoire de pratique peut accueillir jusqu'à 10 étudiants.

### ***1.2. Prévision de la production***

Dans la gestion d'une organisation, la prévision est une notion qu'il faut maîtriser pour assurer le bon fonctionnement. Prévoir stipule, en fait, l'anticipation des résultats attendus d'une action en vue d'atteindre les objectifs fixés. La prévision de la production pour le cas de l'Imailaka University se réfère surtout sur le pourcentage des étudiants qui finissent leurs études et obtiennent leurs diplômes chaque année.

Les conditions favorables à l'obtention d'un maximum de sortant chaque année peuvent se résumer à la qualité des cours dispensés. Il s'agit, entre autres de l'inexistence des dysfonctionnements dans les programmes universitaires comme la non-interruption des cours, les leçons et exercices suffisants et clairs et d'autres. Mais, il ne faut pas non plus omettre de préciser l'efficacité du réseau internet qui est vitale dans la diffusion des cours. Et un point principal du succès du centre réside également dans la volonté et l'assiduité des étudiants.

En admettant que ces conditions soient majoritairement réunies, le centre peut atteindre un taux de réussite qui peut égaler sa capacité d'accueil. Toutefois, des considérations dans des conditions un peu défavorables, c'est-à-dire en cas de survenance de défaillances dans l'organisation de l'établissement ainsi que la non-motivation des étudiants, les résultats du centre se verront à la baisse.

## ***Section II : Besoins de l'Imailaka University***

Un besoin naît d'un manque éprouvé à l'égard d'une nécessité, mais aussi c'est l'exigence de certains accomplissements d'une activité. De ce fait, comme toute université, Imailaka University a des besoins propres à lui pour pouvoir s'accomplir et réaliser son objet social.

Imailaka University est un centre d'éducation ; pour cela, ses besoins fondamentaux sont les enseignants qui vont dispenser les cours. Pour le moment, le centre est en contrat avec des Universités de l'Inde dans le cadre du projet PAN. Ce qui fait que leurs enseignants assurent la fourniture des cours aux étudiants de l'Imailaka pendant la durée de ce contrat.

En plus, pour exercer ce métier, des infrastructures ainsi que divers équipements sont nécessaires pour les besoins primaires. Dans ce sens, vu que ce centre offre un système éducatif de haut niveau, alors les divers matériels employés doivent également de haut niveau. Ainsi, l'Imailaka University utilise des matériels sophistiqués de dernières technologies comme ceux employés par les universités à l'étranger.

Actuellement, les activités du centre se déroulent déjà correctement. De ce fait, les besoins imminents du centre sont en place, donc il reste à instaurer les besoins techniques. En effet, outre les matériels informatiques nécessaires au déroulement des cours, l'existence d'un réseau informatique infaillible lui permet d'exercer son objectif.

### ***Section III : Processus de l'enseignement***

Le processus est la suite des différentes phases d'un phénomène ou aussi une suite continue d'opérations aboutissant à un résultat. Dans notre cas d'espèce, nous parlons du déroulement des différents types de formation existant à l'Imailaka University. Comme toute Université dans son genre, Imailaka University dispose d'un processus d'enseignement pour fournir les formations.

Actuellement, le système éducatif en vogue et utilisé par toutes les grandes universités est le système LMD et c'est ce qu'Imailaka University emploie dans sa formation. Le déroulement de ce système est que les divers établissements qui l'emploient ne délivrent que ces diplômes. En fait, la poursuite de ce système a changé surtout le déroulement de l'examen qui se passe généralement à la fin d'une année universitaire auparavant. Mais dans le système LMD, les examens se font deux fois par année, c'est-à-dire tous les semestres.

Les enseignements de toutes les matières ne se font pas non plus pendant une seule période, ils se font en deux semestres. Dans ce sens, les enseignements de matières du premier semestre sont effectués en premier lieu puis suivis de l'examen. A l'issue de ce semestre, les cours du second semestre se déroulent et achevés par son évaluation. A la fin de l'année universitaire, tous ceux qui n'ont pas réussi lors des deux semestres ont droit à un examen de repêchage.

Par ailleurs, pour le moment l'examen du centre se fait encore sur papiers : les sujets d'examens (cf. annexe) sont envoyés par les universités partenaires. L'examen se déroule de la manière suivante, le sujet d'examen est composé de soixante-dix (70) questions à QCM (Question à Choix Multiples) et les étudiants qui arrivent à trente-cinq (35) bonnes réponses auront la moyenne. Le résultat de l'examen est envoyé au centre où les étudiants peuvent le consulter, mais les notes sont reçues directement par les étudiants par mail ; et il est à préciser que le redoublement est autorisé.

D'un autre côté, l'entrée dans le centre se fasse par sélection de dossiers (l'Imailaka effectue la première sélection puis suivie d'une autre sélection par l'Université partenaire) pour tous les titulaires de baccalauréat ou licence, et les inscrits pourront entamer directement leurs études. La durée exacte d'un cursus universitaire est de cinq ans et demi et à la sortie un diplôme MBA (Masters of Business Administration) est délivré. Toutefois, la formation des diverses langues se fait pendant six mois à un an.

Les divers diplômes délivrés à l'issue de chaque formation se regroupent en deux, entre autres un Bac+3 ou une Licence appelé BBA et Bac+5 dénommé MBA. Dans le cadre de l'étude en MBA, le système d'UV ou Unité de Valeur est employé et ce n'est qu'après l'obtention de ces UV que les étudiants effectuent leurs mémoires en vue de l'obtention du diplôme de fin d'études. De plus, les étudiants en MBA ont le choix de poursuivre leurs études par la spécialisation (ex : en option Finances et Comptabilités ou en Ressources Humaines).

Dans ce chapitre, nous avons mis en relief le plan de production avec toute ces caractéristiques ainsi que la capacité d'accueil du centre. Il nous a permis également de constater le processus de l'enseignement à travers son cursus et son programme d'études. Ces productions nécessitent bien évidemment des diverses ressources tant matérielles que financières pour sa réalisation.

## **CHAPITRE II**

# **PLAN TECHNIQUE**

Pour mener à bien la conduite d'un projet, plusieurs moyens doivent être mis en œuvre. Un de ces moyens qui devra être mis en place se trouve être les moyens matériels formés par les investissements et les infrastructures nécessaires pour faire fonctionner le projet. En effet, la connaissance de ces divers matériels est primordiale afin que le centre puisse œuvrer de la meilleure des façons.

Dans ce sens, le plan technique détaille, en gros, les besoins en investissements et en infrastructures du projet. Il décrit, alors, le nombre et le montant des matériels ainsi que des infrastructures nécessaires. De plus, la localisation de ces matériels sera également évoquée afin de prouver le réel besoin du centre.

### ***Section I : Investissements nécessaires***

Les investissements constituent une partie très importante dans la réalisation d'un projet. En fait, quelque soit le type de l'entreprise, à savoir industriel, commercial ou de service, des investissements doivent être effectués afin de mener leur activité. Les moyens matériels utilisés par l'entreprise composent les investissements qu'elle doit effectuer.

Les moyens matériels regroupent les outils de travail et les divers matériels pour mener la production d'une entité. Ces moyens sont essentiellement les différents équipements de production, les mobiliers de bureau, les matériels informatiques ; en un mot les immobilisations.

Les besoins en investissements de l'Imailaka University se concentrent surtout sur les matériels et outillages, les matériels informatiques ainsi que les divers mobiliers. Il est à noter que tous les investissements du centre sont des immobilisations acquises par concession du MTPNT. Nous présenterons dans les tableaux ci-après la liste de matériels qu'il utilise.

**Tableau N° 15 : Liste des mobiliers de bureau (en Ariary)**

Noms	Quantité	Prix unitaire	Montant
Tables de bureau	2	260 000	520 000
Tables ordinateurs	8	160 000	1 280 000
Chaises ordinateurs	1	130 000	130 000
Tables simples	11	80 000	880 000
Chaises	35	180 000	6 300 000
Etagère en verre	3	270 000	810 000
<b>Total</b>			<b>9 920 000</b>

**Source :** Imailaka University

Outre ces divers mobiliers, le centre de formation Imailaka University a également bénéficié des matériels. Ces matériels sont composés essentiellement des matériels informatiques de haute technologie. Leurs montants sont en dollar et la conversion en monnaie nationale, c'est-à-dire en Ariary est donc nécessaire. Le tableau suivant détaille la liste de ces matériels.

**Tableau N° 16 : Liste des matériels**

Désignation	Qté	P.U. en Dollar	Montant en Dollar	Cours au 30.12.10	Montant en Ariary
V Sat Antenna 2,4	1	1 713,00	1 713,00	2 146,12	3 676 304
UPS (5 KVA)	2	5 398,09	10 796,18	2 146,12	23 169 898
Class B lightning protection	1	641,10	641,10	2 146,12	1 375 878
Class C lightning protection	1	192,48	192,48	2 146,12	413 085
Chemical 1 bag of 25kg+EOV thing rod 2 Nos+ Frenking	1	330,00	330,00	2 146,12	708 220
5 watt BUC+LNB+V Sat ±BU	1	2 279,00	2 279,00	2 146,12	4 891 007
Star IDU link star RCS+ Indoor unit with power cord	1	2 127,00	2 127,00	2 146,12	4 564 797
Distribution pannel for UPS	1	1 131,87	1 131,87	2 146,12	2 429 129
CAT 6 UTP cables	200	0,60	120,00	2 146,12	257 534
CAT surface Mount box	11	4,08	44,88	2 146,12	96 318
CAT 6 Jack panel 24 ports	1	85,44	85,44	2 146,12	183 364
CAT 6 Petch cords (1m)	10	1,98	19,80	2 146,12	42 493
CAT 6 Petch cords (2m)	10	3,09	30,90	2 146,12	66 315
RJ 45 connectors	30	0,14	4,20	2 146,12	9 014
Limping tool	1	21,91	21,91	2 146,12	47 021
Punching tool	1	21,91	21,91	2 146,12	47 021
LAN distribution panel	1	110,00	110,00	2 146,12	236 073
50*2m R11 cable with F-connector	100	0,75	75,00	2 146,12	160 959
Power extension cords	6	4,50	27,00	2 146,12	57 945
19 server Rack	1	1 549,87	1 549,87	2 146,12	3 326 207
Switch (29 ports)	2	191,17	382,34	2 146,12	820 548
Multimedia PCS with IFT color monitor (but 2 monitors are found missing)	4	1 058,89	4 235,56	2 146,12	9 090 020
Plasma screen 42	1	2 544,47	2 544,47	2 146,12	5 460 738
LCD projector	1	5 881,82	5 881,82	2 146,12	12 623 092
Projector screen	1	1 010,00	1 010,00	2 146,12	2 167 581
Webcam logtech	3	113,60	340,80	2 146,12	731 398
Video capture card+ Pen tablet	2	4 124,17	8 248,34	2 146,12	17 701 927
Color video camera with remote	1	1 024,25	1 024,25	2 146,12	2 198 163
Public a dovers systems with amplifier and 4 speakers	1	209,21	209,21	2 146,12	448 990
Wireless microphone	1	890,19	890,19	2 146,12	1 910 455
Dynamics HIFI headphone	2	92,41	184,82	2 146,12	396 646
Wireless handled microphone system	2	648,38	1 296,76	2 146,12	2 783 003
Video capture card osprey-240e	1	105,00	105,00	2 146,12	225 343
VGA (Grephucs) card	1	105,00	105,00	2 146,12	225 343
<b>Total</b>					<b>102 541 828</b>

**Source :** Imailaka University

L'ensemble de ces matériels est formé par des matériels informatiques qui sont primordiaux pour le fonctionnement du centre. En global, ils s'élèvent au moment de sa constatation à Ariary cent deux millions cinq cent quarante un mille huit cent vingt-huit (Ar 102 541 828).



## **Section II : Localisation des matériels**

La localisation des matériels représente l'endroit dans lequel seront placés les matériels de l'entreprise pour effectuer leur mission. Pour mener à bien son objet social, le centre de téléformation Imailaka University a besoin d'installer des multiples équipements nécessaires à leur mission.

Les matériels nécessaires au fonctionnement du centre doivent être aménagés de façon à obtenir une utilisation optimale en vue de ressortir sa performance. En effet, il dispose d'un ensemble de matériels et équipements qui nécessitent une mise en place bien harmonieux et coordonné. Ainsi, le centre répartit ses matériels de la façon présentée dans le tableau ci-après.

**Tableau N° 17 : Localisation des matériels et équipements**

<b>Localité</b>	<b>Désignation</b>
<b>Salle de Visioconférence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecran Plat LCD</li> <li>- Ecran Rideau de projection</li> <li>- Ordinateur complet</li> <li>- Caméra vidéo couleur</li> <li>- Webcam</li> <li>- Onduleur</li> <li>- Microphone</li> <li>- Casque</li> <li>- Table et chaise</li> <li>- Climatiseur</li> <li>- Système de sonorisation</li> </ul>
<b>Salle d'étude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateur complet</li> <li>- Tables et chaises</li> <li>- Climatiseur</li> </ul>
<b>Laboratoire de pratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oscilloscope</li> <li>- Générateur de fréquence</li> <li>- Générateur de tension</li> <li>- Fer à souder avec accessoires et support</li> <li>- Lapdesk MM et GM</li> <li>- Multimètre</li> <li>- Petits outillages</li> <li>- Armoire à Outils</li> <li>- Table pour pratique</li> <li>- Chaise</li> </ul>
<b>Salle Serveur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Climatiseur</li> <li>- Connexion Internet à haut débit</li> </ul>

**Source :** Imailaka University

Imailaka University est un centre de télé-enseignement, par conséquent leurs équipements sont presque formés par des matériels et outillages, des matériels informatiques, ainsi que de divers mobiliers. Les bureaux ainsi que les salles sont tout équipés de matériels informatiques performants, de connexion internet et de climatiseurs. En fait, la majorité des

appareils que ce centre utilise sont des matériels et équipements de hautes technologies. Ainsi, les matériels du centre sont répartis entre les divers utilisateurs dans les divers bureaux et salles de formation.

### ***Section III : Infrastructures nécessaires***

Les infrastructures sont l'ensemble des terrains et bâtiments que ce soit administratif ou technique qu'une entreprise a besoin pour mettre en œuvre ses activités. De ce fait, l'aménagement des divers matériels de productions nécessite la mise en place de quelques infrastructures.

De ce fait, Imailaka University en choisissant la Région Analamanga pour sa première implantation a pu disposer de toutes les infrastructures nécessaires pour faire fonctionner le centre. Le site se trouve à Antanetibe Ivato dans le domaine de l'Institut National de Télécommunication qui possède déjà de nombreuses infrastructures utiles pour la réalisation des activités du centre. En fait, en plus des terrains offerts au centre pour les divers nouveaux locaux que l'Imailaka University va bâtir pour ses éventuels besoins, un grand bâtiment est mis à sa disposition pour être utilisé comme bureau administratif et salles de formation.

Comme nous l'avons avancé auparavant, le centre Imailaka University est sous la tutelle du Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie. Pour cela, les différentes infrastructures exploitées par le centre à Antanetibe Ivato appartiennent à ce Ministère.

Le site à Antanetibe Ivato est plus ou moins réservé aux salles de formation et au bureau administratif. Mais, le bureau de liaison se trouve au bâtiment de l'IMM (Institut Médical de Madagascar) à Anosy au premier étage. La raison de cette optique est de faciliter les inscriptions et les diverses procédures administratives, vu que l'IMM se trouve en plein centre-ville.

Ce chapitre a mis en exergue les différents investissements dont le centre a besoin pour son bon déroulement. Il nous a permis de connaître tous les matériels et infrastructures du centre pour pouvoir assurer son fonctionnement ainsi que leur localisation. Mais même avec ces matériels et autres, rien ne peut fonctionner sans le personnel et ce sera l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE III

# PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sont définies comme étant l'ensemble du personnel travaillant dans une entreprise. Avant d'entamer n'importe quelle action envers son personnel, il faut savoir les gérer. Alors, la gestion des ressources humaines<sup>17</sup> est l'ensemble des méthodes, des pratiques et procédures pour développer les ressources du personnel en vue de promouvoir une bonne relation entre eux pour atteindre un objectif commun.

Il s'agit, donc dans ce chapitre, d'évaluer les besoins et de discuter comment ils sont comblés en matière de ressources humaines. Ainsi, le plan des ressources humaines présentera les besoins en main d'œuvre pour la production pour ressortir l'organigramme du centre et la gestion des ressources humaines.

### *Section I : Besoins en main d'œuvre*

Une entreprise peut être aperçue comme étant un groupe humain organisé et hiérarchisé qui œuvre pour l'atteinte d'un objectif commun. En fait, les fonctions et les tâches qui s'y trouvent sont réparties entre les différents membres du personnel : les employés, les cadres et les directeurs. Ainsi, chaque entité dispose son propre exigence et besoin en personnel pour assurer la réalisation de ces activités.

Comme toute université dans son genre, Imailaka University connaît des besoins en main d'œuvre. Mais, ce qui le différencie des autres universités et des autres centres de télé-enseignement c'est que les professeurs qui fournissent les cours sont à l'extérieur de Madagascar. Par conséquent, même si les professeurs sont les besoins primaires des établissements éducatifs, il n'effectue aucun recrutement. Pour cela, les besoins en main d'œuvre du centre sont formés de sept personnes qui assurent convenablement son bon déroulement. Mais, il peut en avoir besoin de beaucoup plus dans l'avenir.

Ainsi, le personnel du centre, actuellement, est composé par :

- le gérant qui est le directeur du centre ;
- les coordinateurs qui répartissent les moyens d'enseignement ;
- le responsable pédagogique qui veille à la diffusion correcte des cours ;

---

<sup>17</sup> Cours de GRH, 4<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2009-2010

- le responsable administratif et financier qui conçoit et propose une politique d'optimisation des ressources humaines, mais aussi d'optimisation de la gestion des ressources en capitaux et leurs emplois ;
- l'informaticien exerçant les missions de recherche, de conception, de production, de gestion et de maintenance des systèmes informatiques ;
- la secrétaire assure l'accueil des étudiants et tous les travaux de secrétariat ; et
- le gens de maison qui s'occupe de la sauvegarde et de la protection du patrimoine de l'établissement.

## ***Section II : Organigramme et description des postes***

Un organigramme est le graphique qui représente les différents postes au sein d'une organisation et la répartition des responsabilités, du pouvoir et de la communication qui s'y trouve.

### ***2.1. Descriptions des postes***

Chaque poste existant dans l'organigramme du centre dispose un certain nombre d'attributions propre à lui. La description de chaque se fait de la manière suivante.

#### **➤ *Gérant***

Le Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Ces pouvoirs, définis par les articles 348 et 349 de la loi N° 2003-036 du 30 janvier 2004, comprennent notamment ceux de :

- recevoir et payer toutes sommes ; souscrire, endosser, négocier et acquitter tous effets de commerce ;
- faire tous contrats, traités et marchés concernant les opérations sociales, effectuer tous prêts;
- se faire ouvrir tous comptes-courants, notamment dans les banques et aux chèques postaux, crédits ou avances, contracter tous emprunts par voie d'ouverture de crédits en banque ou autrement; constituer à cet effet les garanties courantes nécessaires;
- autoriser tous retraits, transferts et aliénation de fonds de créances et autres valeurs quelconques appartenant à la société;

- consentir tous baux et locations;
- faire toutes constructions et tous travaux;
- représenter la société devant toutes administrations;
- suivre toutes actions judiciaires ; représenter la société dans toutes les opérations de faillite ou liquidation judiciaire ou amiable; traiter, transiger, compromettre, donner tous désistements et mains-levées, avant ou après paiement.

Le gérant peut, sous sa responsabilité personnelle, conférer toute délégation de pouvoir spéciale ou temporaire. Il peut, après y avoir été au préalable autorisé, accepter tout emploi, fonction ou action de convenance.

#### ➤ ***Coordinateur Pédagogique***

Il veille à la diffusion des instructions et des programmes officiels. Il suscite des initiatives destinées à améliorer l'efficacité de l'enseignement. Il met en œuvre le projet d'études. Et enfin, il veille à l'élaboration des comptes rendus des études.

#### ➤ ***Coordinateur Technique***

Il procède à la pré-admission des étudiants. Il répartit les moyens d'enseignement. Il fixe les modalités d'utilisation des moyens matériels. Il organise l'accueil et la surveillance des étudiants. Il tient à jour les registres d'inscription et d'inventaires. Et enfin, il organise l'examen ainsi que la publication des résultats.

#### ➤ ***Coordinateur Administratif et Financier***

Il joue deux rôles :

- Rôle Administratif :

Il conçoit et propose une politique d'optimisation des Ressources Humaines à savoir : la gestion administrative du personnel suivi des recrutements et des départs, établissement de paie, versement des salaires...), la gestion des ressources humaines proprement dite (formation et développement des compétences des salariés, gestion des carrières...). Il assure la gestion de la logistique et de l'approvisionnement.

- **Rôle Financier :**

Il est chargé notamment d'optimiser la gestion des sources de capitaux et leurs emplois, dans une optique de rentabilité et de maîtrise de risque, d'assurer les relations avec les bailleurs de fonds, de rendre compte de la situation financière, de préparer les budgets et de suivre leur exécution, et d'assurer la comptabilité, la trésorerie et les questions sociales et fiscales. De plus, il est responsable du respect des obligations, administratif et réglementaire ainsi que des services généraux et de l'informatique.

- ***Logisticien***

Il exerce un métier dans l'informatique. Sa fonction comprend la recherche, la conception de système, la production, la gestion et la maintenance. Elle concerne le domaine matériel et le domaine logiciel.

- ***Secrétaire***

Il assure l'accueil des étudiants et tous les travaux de secrétariat. Le secrétaire doit :

- gérer et traiter le courrier (Français et Anglais), c'est-à-dire assurer les tâches quotidiennes (ouverture, tri, transmission) d'une part ; et élaborer les courriers d'autre part ;
- gérer les déplacements, c'est-à-dire effectuer des réservations (billet, hôtels, restaurants) d'une part ; et déterminer et préparer les documents nécessaires aux déplacements d'autre part ;
- mettre en forme les bilans des Responsables de l'Imailaka ;
- gérer l'agenda ;
- filtrer les appels téléphoniques ;
- accueillir les étudiants et les assister au remplissage de fiche d'inscription.

- ***Gens de maison***

Il assure la sauvegarde et la protection du patrimoine de la société, c'est-à-dire assurer les nettoyages et entretiens des locaux de l'Imailaka.

## **2.2. Profil de chaque poste**

Le profil illustre les exigences d'un poste donné dans l'organisation afin que la personne disposant de ce profil exerce les responsabilités du poste avec efficacité. Le tableau suivant donne le profil exigé pour chaque poste.

**Tableau N° 18 : Profil des postes**

Postes	Qualifications
Gérant	Consultant
Coordinateur pédagogique	Consultant
Coordinateur Technique	Consultant
Coordinateur Administratif et Financier	Consultant
Agent administratif	Bac+3
Secrétaire	Bac
Gens de maison	BEPC

**Source :** Imailaka University

D'après ce tableau, nous pouvons voir que le personnel du centre se divise en deux. Les hauts responsables sont classifiés comme des consultants et les simples employés.

### ***Section III : Gestion des ressources humaines***

L'efficacité des employés repose surtout sur la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines efficace en matière de rémunération, de formation, de motivation et de conditions de travail. C'est ainsi que ces différents composants de la GRH vont faire l'objet de cette section afin que le centre bénéficie du maximum des volontés et des efforts de son personnel.

#### ***3.1. Salaires et les charges patronales***

La politique de salaire permet d'aboutir à un système de rémunération équitable, clair et contrôlable. En effet, le salaire est la contrepartie du travail fourni ou une rémunération en paiement de services rendus. De plus, le niveau de la rémunération est en rapport avec les classifications prescrites par le code de travail (cf. annexe) ou du secteur d'activité. Généralement, le salaire est formé par trois éléments, entre autres le salaire de base qui est généralement fixe, les diverses primes et indemnités qui sont facultatives et en fonction à la fois de la possibilité de l'entité ainsi que de l'efficacité du salarié ; et le tout, déduit des retenues pour la sécurité sociale.

Le code du travail stipule que le paiement des salaires doit se faire pendant les heures de travail et à intervalles réguliers qui ne doivent pas dépasser huit jours pour les travailleurs payés à la journée. Et pour ceux qui travaillent au mois, le paiement doit être effectué au plus tard huit jours également après la fin du mois calendaire.

En effet, le personnel du centre sera payé par mois et le paiement s'effectue chaque 30<sup>ème</sup> jour du mois si c'est un jour ouvrable, mais s'il tombe à un jour non ouvrable, le paiement se fait au premier jour ouvrable après cette date. Mais, les cadres supérieurs n'auront leurs parts qu'à partir du mois de septembre. Les salariés du centre bénéficient aussi des couvertures sociales, à savoir le CNAPS et l'OSIE

Sur ce dernier point, les retenues pour la sécurité sociale sont composées par les charges salariales payées par les employés et les charges patronales, c'est-à-dire les cotisations que l'employeur verse pour les comptes de ses employés. Ces charges patronales représentent 13% du salaire brut pour le CNAPS et de 5% pour l'OSIE.

### **3.2. Salaire du personnel**

Les charges du personnel font directement partie des charges d'exploitation qui figure dans le compte de résultat de l'entité. Ainsi, pour l'Imailaka University, elle fait déjà l'objet d'une prévision dans son budget de fonctionnement. Ce poste représente la part la plus importante des charges du budget de fonctionnement de l'université. La décomposition du salaire du personnel du centre se fait de la manière suivante.

#### **3.2.1. Salaire brut**

La répartition du salaire brut du personnel de l'Imailaka University est illustrée dans le tableau suivant.

**Tableau N° 19 : Salaire du personnel consultant**

<b>Libellés</b>	<b>Effectif</b>	<b>Salaire brut mensuel (en Ariary)</b>	<b>Salaire brut annuel (en Ariary)</b>
Gérant	1	500 000	6 000 000
Coordinateur Pédagogique	1	400 000	4 800 000
Coordinateur Technique	1	400 000	4 800 000
Coordinateur Administratif et Financier	1	400 000	4 800 000
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1 700 000</b>	<b>20 400 000</b>

**Source :** Imailaka University

Plus de la moitié du personnel du centre est des consultants et l'autre moitié des employés salariés. Le montant du salaire brut annuel des consultants s'élève à Ariary **vingt millions quatre cents milles (Ar 20 400 000)**.



**Tableau N° 20 : Salaire des employés salariés**

Libellés	Effectif	Salaire brut mensuel (en Ariary)	Salaire brut annuel (en Ariary)
Agent administratif	1	154 887,60	1 858 651,2
Secrétaire	1	111 901,80	1 342 821,6
Gens de maison	1	104 552,60	1 254 631,2
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>4 456 104,00</b>

**Source :** Imailaka University

Ce tableau nous résume les salaires du personnel du centre actuellement. Il s'élève à Ariary **quatre millions quatre cent cinquante-six milles cent quatre (Ar 4 456 104)**.

### 3.2.2. *Charges patronales*

Les charges patronales sont versées auprès des organismes responsables tous les trois mois au taux de 13% pour le CNAPS et 5% pour l'OSIE. Le tableau ci-après montre les charges patronales que le centre verse au nom de ses employés par an.

**Tableau N° 21 : Charges patronales annuelles (en Ariary)**

Libellés	Taux	Salaire brut	Montant annuel
CNAPS	13%	4 456 104,00	579 293,52
OSIE	5%	4 456 104,00	222 805,20
<b>Total</b>	<b>18%</b>		<b>802 098,72</b>

**Source :** Imailaka University

Le montant des charges patronales annuelles que l'Université verse pour son personnel (agent administratif, secrétaire et gens de maison) est d'Ariary **huit cent deux mille quatre-vingt-dix-huit (Ar 802 098)**. Cette cotisation qui est à la charge du centre fait partie de la masse salariale qui compose les charges du personnel constatées par l'Imailaka University. Il est à noter que le personnel consultant ne fera pas l'objet de charges patronales.

Bref, le tableau suivant donne le total de cette masse salariale qui est à la charge de l'Université.

**Tableau N° 22 : Masse salariale annuelle (en Ariary)**

<b>Libellés</b>	<b>2011 Montant en Ar</b>	<b>2012 Montant en Ar</b>	<b>2013 Montant en Ar</b>
Rémunération des consultants	20 400 000,00	20 400 000,00	20 400 000,00
Salaires des employés	4 456 104,00	4 456 104,00	4 456 104,00
Charges patronales	802 098,72	802 098,72	802 098,72
<b>Total</b>	<b>25 658 202,72</b>	<b>25 658 202,72</b>	<b>25 658 202,72</b>

**Source :** Imailaka University

En gros, le centre doit, chaque année, au moins Ariary **vingt-cinq millions six cent cinquante-huit milles deux cent deux** à son personnel. Bien attendu, les éventuelles primes et indemnités de toute sorte n'y sont pas encore considérées, donc les charges annuelles du personnel peuvent se voir à la hausse.

### **3.3. Motivation**

La motivation résulte des autres sources de passion pour le travail autres que l'argent. Ce sont des mesures prises par l'entité afin de poursuivre les objectifs de production de chaque employé avec plus d'énergie et de ténacité. C'est alors une façon de pousser et d'inciter le personnel à donner le meilleur de lui-même. Une personne motivée dispose d'un fort désir de réussite, elle est optimiste même face aux difficultés.

En effet, la productivité et l'efficacité du personnel forment les éléments primordiaux de la croissance et du succès d'une organisation. Le sentiment d'appartenance d'un employé envers l'entité dépend beaucoup de l'amour qu'il porte sur son travail, en d'autres termes de sa motivation pour son travail. Ainsi, les dirigeants du centre ont donc la lourde responsabilité de motiver leurs salariés afin qu'ils se sentent à l'aise dans leurs travaux et contribuent par la même occasion à son développement.

Les premières mesures que le centre va prendre pour motiver son personnel se trouvent être, en plus de l'octroi d'un salaire moyennement satisfaisant, la considération de chacun à leur poste et de leur donner plus d'initiative dans l'exécution de leur travail. En plus de cela, pour réduire les risques d'accident au travail, il offre à ses employés des locaux de travail sains et propres et sécurisés.

### **3.4. Programmes sociaux**

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les employés de l'Imailaka University participent aux diverses cotisations sociales, à savoir le CNAPS et l'OSIE. Mais, des organisations internes doivent être aussi envisagées pour améliorer le social des employés. En fait, les employés jouent un rôle très important dans le fonctionnement du centre. Donc, une politique adéquate afin d'obtenir un meilleur résultat d'eux s'avère être nécessaire. Par conséquent, un bon programme social prend une part importante à l'établissement pour assurer sa croissance.

En effet, à chaque fin de semestre, une réunion du personnel devra être organisée afin que les responsables puissent montrer les objectifs réalisés et attendus ainsi que de partager diverses informations. Mais, une chose très importante à retenir de cette réunion est que c'est le moment d'écouter les besoins des salariés. Ainsi, cette réunion joue un grand rôle pour connaître ces besoins afin de mettre en place une politique de motivation efficace dans le cadre d'un programme social.

L'étude du plan de ressources humaines de l'Imailaka University a montré que la mise en place d'une structure simple, mais efficace amènera à l'établissement à atteindre ses objectifs. De plus, une bonne politique de formation et de motivation rendra le personnel aux diverses attentes de l'établissement. Ainsi, avec un bon plan marketing le centre parviendra à son objectif.

## CHAPITRE IV

# PLAN MARKETING

Le concept marketing<sup>18</sup> est une reconnaissance formelle que l'entité exige pour satisfaire les besoins du marché tout en y trouvant son profit. Il s'agit, donc, de connaître le marché pour le satisfaire le mieux possible et pour l'influencer efficacement et durablement. Ainsi, le marketing correspond à une démarche qui fait du besoin le point de départ pour aboutir à l'action commerciale et proposer en permanence de produit ou de service attractif.

Par conséquent, l'élaboration d'un plan marketing efficace de l'Imailaka University lui permet de fournir aux intéressés de ses services des offres de qualités et adaptées. Alors, ce chapitre décrira successivement la spécificité des activités de service, la démarche marketing pour l'établissement du plan marketing de l'Imailaka University.

### *Section I : Spécificité des activités de service<sup>19</sup>*

Le service est immatériel et intangible, quelque chose que nous ne pouvons pas toucher, ni voir en bloc. En conséquence, le processus d'achat d'un service est beaucoup plus long par rapport à celle d'un produit. Ainsi, le prestataire de service doit tout mettre en œuvre pour rendre tangible le service afin de faciliter sa vente.

Le service a des spécificités propres à lui, il est, donc, nécessaire d'adapter un marketing qui lui soit spécifique. De ce fait, les diverses entreprises qui sont dans le domaine appliquent un style de marketing dénommé le marketing interne et le marketing externe.

Le marketing interne est la communication interne à l'entreprise. Ainsi, tous les employés doivent être formés et informés sur les divers services offerts par la société. Tandis que, le marketing externe exige la mobilisation du personnel en contact avec les clients qui devrait répondre à toutes leurs questions, car le plus important dans la vente d'un service est la communication. De ce fait, les accueils, les publicitaires ainsi que les forces de ventes d'une entité doivent connaître de fond en comble le service qu'elle offre. Ainsi, il faut avoir un marketing interne efficace avant de faire un marketing externe. Dans ce concept de marketing interne et externe qui est spécifique au service, un plan marketing adapté doit être mise en place.

---

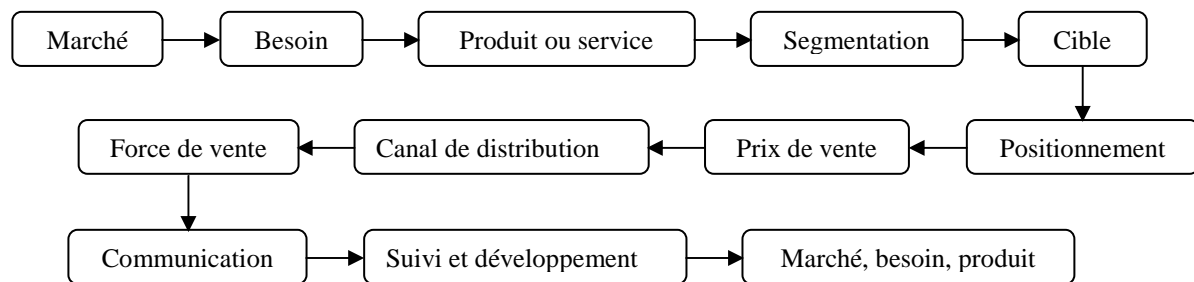
<sup>18</sup> Cours de Marketing, 2<sup>ème</sup> Année Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2007-2008

<sup>19</sup> Cours de Marketing de service, 3<sup>ème</sup> Gestion de l'Université d'Antananarivo, 2008-2009

## Section II : Démarche marketing

La démarche<sup>20</sup> marketing a pour objectif de bien connaître le marché visé par l'entreprise ou marché cible pour le conquérir durablement. Elle peut se schématiser de la façon suivante :

**Figure N° 1 : Processus de la démarche marketing**



**Source :** Cours de Marketing 2<sup>ème</sup> Année Gestion, 2007-2008

Le point de départ de la démarche est le marché, et la connaissance de ce marché permet de déceler des besoins clairement définis ou seulement pressentis. Après avoir précisé la nature du besoin constaté ou pressenti, il faut définir le produit ou le service capable de le satisfaire. Et à partir des critères pertinents, il est nécessaire de segmenter le marché en sous-ensemble homogène. De ce fait, en fonction de ses objectifs, de son potentiel et des opportunités qui lui sont offertes, l'entité choisit sa cible, c'est-à-dire le consommateur auquel elle va proposer son produit ou service. En fonction de la cible choisie, elle définira le produit ou service et choisira son positionnement ou la place qu'elle occupera sur le marché par rapport à la concurrence. Après, elle fixera le prix de vente de son produit ou service en tenant compte du comportement du consommateur, du coût et de l'attitude du concurrent. Une fois le prix établi, elle choisira le canal de distribution, le plan adapté pour offrir à la cible son produit ou service. Ensuite, elle organisera sa force de vente en fonction du ou des canaux de distribution choisis. Elle fera connaître son produit ou service par des actions de communication et elle suivra et développera sa vente tout au long de la vie de celui-ci par des actions adaptées et cohérentes. Enfin, elle étudiera sans cesse le marché pour déceler de nouveau besoin et être en même temps prêt à proposer de nouveau produit ou service pour remplacer celui en perte de vitesse.

<sup>20</sup>Cours de Marketing, 1<sup>ère</sup> Année Gestion de l'Université à Antananarivo, 2006-2007

Ainsi, pour arriver à maîtriser le marché, l'élaboration d'un plan marketing est plus que nécessaire. Le plan marketing présente l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de vente. Dans le cadre de la conception du niveau opérationnel en matière de marketing, Imailaka University a élaboré divers plans d'action de marketing mix. En fait, le marketing mix est la combinaison optimale des facteurs intervenants dans la commercialisation d'un produit ou service, c'est-à-dire la détermination de ses caractéristiques, de son prix, de sa distribution et de sa communication, pour atteindre un objectif. Le but de cette démarche est d'obtenir le meilleur résultat avec le moindre coût.

### ***Section III : Plan marketing de l'Imailaka University***

Le plan marketing ou marketing mix correspond au moyen d'action du marketing pour influencer le public visé. Il dispose des ingrédients qu'il doit réunir pour proposer un produit ou un service correspondant au besoin des consommateurs et permettant d'atteindre les objectifs qui sont fixés. Les dosages et les mélanges de ces ingrédients vont permettre de positionner le service sur le marché par rapport à ses concurrents. Ces variables sont le produit, le prix, la distribution et la communication ou la PPDC. Nous l'appelons aussi le 4P par référence au terme anglais Product, Price, Place and Promotion. Et, pour être efficace, le marketing mix doit assurer la cohérence de ces quatre composants.

Pour bien lancer leur service, des démarches spécifiques en matière de marketing ont été entreprises par l'Imailaka University. Cette section mettra, alors, en exergue les politiques à appliquer pour promouvoir le centre.

#### ***3.1. Politique de produit***

Le produit est un bien ou service capable de satisfaire plus ou moins de façon complète un besoin. Dans l'approche marketing, le produit n'est pas seulement un ensemble des caractéristiques objectives technique, car aux produits sont attachés aussi des attributs, des signes perçus de façon variable et subjective par les consommateurs.

Cette politique a pour but principal l'amélioration le positionnement de l'entreprise face aux concurrents sur le marché et d'assurer sa différenciation vis-à-vis d'eux. En fait, par le positionnement du produit, l'entité se différencie de ses concurrents dans l'esprit du consommateur. Ainsi, nous avons besoin d'une politique selon laquelle le service offert sera à la hauteur de la demande de la clientèle surtout en qualité.

Pour assurer la qualité de leur service, Imailaka University utilise des équipements et matériels de haute technologie. De plus, les cours sont dispensés de l'étranger par des enseignants des universités indiennes qui sont réputées pour leurs formations. Sans oublier que les diplômes délivrés par le centre à l'issue de chaque formation sont tous reconnus mondialement et permettent plus facilement de poursuivre des études à l'extérieur ou de travailler à l'extérieur.

En plus, Imailaka University offre des programmes éducatifs dans des domaines très diversifiés, entre autres la science physique, l'ingénierie et technologie, la science informatique et technologie de l'information, le management et business finance, ainsi que les langues internationales.

Certes, la qualité d'un service tient une place primordiale pour obtenir une notoriété sur le marché. Elle tient compte du savoir-faire, du bon déroulement de l'étude ou des divers équipements employés de l'établissement. C'est ainsi que le service offert par l'Imailaka University le différencie de ses concurrents du fait que leur caractéristique est un peu unique dans son genre et permet un bon positionnement sur le marché existant.

### **3.2. *Politique de prix***

La fixation du prix est un élément déterminant de la stratégie d'une entité, car le prix dispose des conséquences directes à la fois sur les résultats commerciaux et sur les résultats financiers. Il faut, cependant, préciser que la fixation d'un prix est étroitement liée à des multiples contraintes. Dans ce cas, la détermination du prix d'un produit ou d'un service doit résulter de l'analyse de la demande, du coût, de la concurrence et de l'objectif de l'entreprise.

Pour cela, avant de déterminer ou de fixer leur prix, le centre Imailaka University a effectué des recherches très approfondies dans le milieu de l'enseignement supérieur pour pouvoir s'y intégrer. De ce fait, le centre a fait une investigation sur les frais de scolarité appliqués par les concurrents. Le tableau suivant montre le résultat de l'investigation de l'enquête de prix effectuée par le centre auprès des autres établissements à Antananarivo.

**Tableau N° 23 : Prix des concurrents (en Ariary)**

Noms des établissements	Prix par trimestre	Prix par semestre	Prix par année
CNELA	70 000	140 000	
Centre Culturel Americain	150 000	300 000	
UPRIM			430 000
IUM / INSPNMAD			450 000
ISAE			490 000
ARCADE / ESCAME			500 000
IFT			600 000
ISPM			690 000
ICM			900 000
ACEEM			1 200 000

**Source :** Imailaka University

A partir de ces divers critères et la qualité assurée de leur service, le centre de téléformation Imailaka University a adopté une stratégie de pénétration du marché, c'est-à-dire l'application d'un prix moins élevé par rapport à ceux de ses concurrents. En effet, actuellement les concurrents pratiquent un prix de scolarité aux alentours d'Ariary 500 000 par an. Le service de l'Imailaka University se vend à Ariary 400 000 pour la première année et une augmentation annuelle d'Ariary 50 000 sera appliquée. La différence de ces offres se tourne autour d'Ariary 100 000 et offrira des avantages considérables au centre par rapport aux autres établissements vu que ses dépenses en investissements sont en majorité par le MTPNT. En un mot, cette stratégie permettra au centre de conquérir rapidement une part de marché. Voici alors le tableau qui donne les frais de scolarité appliqués par le centre.

**Tableau N° 24 : Proposal Scholar Fees Imailaka University (en Ariary)**

Programme	Duration	Amounts
CERIFICATE	6 MONTHS	150 000
DIPLOMA	12 MONTHS	200 000 / semester
UNDER GRADUATE or POST GRADUATE	First year	200 000 / semester
	Second year	250 000 / semester
	Third year	300 000 / semester

**Source :** Imailaka University

Nous pouvons bien constater que les frais de formation de l'Imailaka University se trouvent entre Ariary 150 000 et Ariary 300 000 par semestre. Ces prix, en les comparants aux prix des concurrents, sont nettement inférieurs.



### **3.3. *Politique de communication***

Une entreprise peut vendre un produit ou un service sans la publicité, mais jamais sans la communication. Pour une entreprise, la communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même. Ainsi, l'objectif de la communication est de créer les conditions favorables à l'achat des produits ou services proposés par l'entreprise à sa cible.

Selon le cas, plusieurs formes de communications peuvent être exploitées, entre autres la publicité média par l'utilisation de mass-média (radio, télévision, etc.), la publicité directe par le mailing ou le publipostage, la promotion de vente avec la réduction de prix, les primes, les jeux, etc. En plus, de ces pratiques courantes de communication, il ya aussi l'utilisation des forces de ventes ou les commerciaux, les relations publiques et le sponsoring.

L'Imailaka University s'opte pour la stratégie PULL dont l'objectif est la notoriété du service proposés en appliquant les actions marketing de mise en avant du service et de promotion mais aussi d'attirer les clients vers le service. Sur ceux, il a choisi la publicité média par l'intermédiaire de la télévision Ma TV et la TV Plus Madagascar ainsi que la distribution de prospectus pour atteindre le marché. Ajoutée à cela, la pratique de la bouche à oreille est déjà mise en œuvre.

Mais, comme il est encore en phase de lancement de ses activités, il devrait songer à plus exploiter, outre la publicité média, la relation publique en mobilisant des forces de vente pour faire connaître le centre et ses services. En fait, le centre, d'après les enquêtes effectuées, n'est pas encore très connu du public, ainsi une telle action de communication peut remédier à cette défaillance majeure.

### **3.4. *Politique de distribution***

Le canal ou le circuit de distribution est le moyen permettant de rendre accessible aux utilisateurs le produit ou le service offert par une entreprise. D'un point de vue descriptif, le circuit de distribution est le chemin suivi par le produit ou service du site de création jusqu'au point de vente.

Le choix du canal de distribution est une décision très délicate dans la définition du marketing mix. Cette difficulté se fonde sur deux principales raisons, à savoir :

- la distribution est un élément peu élastique, c'est-à-dire la mise en place d'un réseau est longue. De plus, il est souvent très difficile de changer rapidement de politique de distribution si les circonstances l'exigent ;
- la distribution est un élément autonome par rapport à l'entreprise, c'est-à-dire les entreprises ne maîtrisent, en général, ni la politique commerciale ni la gestion de son distributeur ; d'où la possibilité de discordes entre les deux.

Dans la phase du lancement du projet, le centre va adopter la stratégie exclusive. Cette stratégie permet de créer une réelle image de marque et la parfaite maîtrise de la distribution du service. Toutefois, cette stratégie a quelques inconvénients tels que la moindre couverture géographique.

En un mot, ce chapitre nous a résumé le plan marketing à adopter pour le centre en vue d'atteindre ses cibles. Ainsi, le service qu'offre Imailaka University dispose des caractéristiques suivantes, services de qualité avec un prix moindre par rapport à ceux des concurrents, distribué de façon exclusive avec une stratégie PULL à améliorer avec des forces de vente. Ce plan marketing permettra au centre de se positionner rapidement sur le marché de l'enseignement supérieur à Madagascar.

## **CHAPITRE V**

# **PLAN FINANCIER**

Le plan financier est en quelque sorte la synthèse de tous les autres plans du business plan, car il les exprime sous un dénominateur commun, à savoir en argent. C'est à ce stade que sont démontrés les potentiels du projet ainsi que sa viabilité financière.

Dans ce chapitre, il sera, alors, abordé les diverses études financières visant à démontrer la faisabilité du projet par les résultats qu'elle va dégager. A cet effet, elle évoquera la détermination de l'investissement initial, les états financiers prévisionnels et les divers critères d'évaluation de l'efficacité du centre.

### ***Section I : Détermination de l'investissement initial***

L'investissement est une partie très importante pour la réalisation d'un projet. Dans ce cas, cette section illustre les immobilisations et le besoin en fonds de roulement initial nécessaires pour le projet pour obtenir l'investissement initial du projet.

#### ***1.1. Immobilisations***

Les immobilisations sont des biens durables qui resteront dans l'entreprise pour une durée supérieure ou égale à une année. Elles peuvent être corporelles, incorporelles, financières, en cours ou mises en concession. Nous allons, donc, voir le coût de ces immobilisations et le système d'amortissement y afférent.

##### ***1.1.1. Coût des immobilisations***

Les immobilisations nécessaires à l'exploitation du centre sont déjà abordées dans le chapitre ci-dessus. Mais, nous allons répartir ces diverses immobilisations selon leurs catégories. Le tableau suivant montre le coût des immobilisations nécessaires pour les activités de l'Imailaka University.

**Tableau N° 25 : Coûts des immobilisations (en Ariary)**

Rubriques	MTPNT	DEFI	Montant
<b>Immobilisations mises en concession<sup>(*)</sup></b>			
Matériels en concession	102 541 828		102 541 828
Mobilier en concession	9 920 000		9 920 000
<b>Total immobilisations mises en concession</b>	<b>112 461 828</b>		<b>112 461 828</b>

**Source :** Calcul de l’auteur

(\*) Investissement nécessaire Page 49 et 50

### ***1.1.2. Système d’amortissement***

L’amortissement peut être défini comme étant la répartition systématique du montant amortissable d’une immobilisation sur sa durée probable de vie ou durée d’utilité estimée selon un plan d’amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l’actif à l’issue de cette durée. Il a pour but, en fait, de présenter l’image fidèle de l’entreprise en réexaminant périodiquement la valeur de l’actif et de l’ajuster suivant le mode d’amortissement choisi.

En effet, le mode d’amortissement d’un actif est le reflet de l’évolution de la consommation par l’entité des avantages économiques de cet actif. Trois modes d’amortissement peuvent être utilisés, à savoir le mode linéaire, le mode dégressif et le mode des unités de production.

Le mode linéaire conduit à une constatation d’une charge constante durant la durée d’utilité de l’actif. De son côté, le mode dégressif amène à une considération de charge décroissante sur la durée d’utilité de l’actif. Et le mode des unités de production donne lieu à une charge basée sur l’utilisation ou la production prévue de l’actif. De ces trois modes, c’est le mode linéaire que le centre utilise pour traiter l’amortissement de ses immobilisations. Dans ce cas, le calcul de l’amortissement se fait de la manière suivante :

$$\text{Amortissement} = \frac{\text{Base amortissable} * \text{taux d’amortissement} * \text{durée d’utilité}}{100}$$

Où

$$\text{Base amortissable} = \text{Valeur d’acquisition} - \text{Valeur résiduelle}$$

Le taux d'amortissement appliqué aux diverses immobilisations est fixé par la loi fiscale prescrite dans le code général des impôts. Le tableau suivant montre la durée et le taux d'amortissement accepté par la législation fiscale pour chaque immobilisation.

**Tableau N° 26 : Durée et taux d'amortissement des immobilisations**

<b>Immobilisations</b>	<b>Durée d'amortissement (en Année)</b>	<b>Taux d'amortissement (en %)</b>
Matériels et outillages	10	10
Matériels informatiques	4	25
Mobiliers	10	10
Installations générales	10	10

**Source :** Arrêté N° 3506/84 du 21 Août 1984 fixant les taux maxima d'amortissement admis fiscalement pour la détermination du résultat imposable aux impôts sur les revenus

Il est à noter que les immobilisations mises en concession suivent le taux d'amortissement des immobilisations considérées. Nous allons maintenant voir le plan d'amortissement correspondant aux différentes immobilisations amortissables de l'Imailaka University. Les tableaux suivants donnent, alors, le plan d'amortissement des immobilisations du centre pour les trois premiers exercices.

**Tableau N° 27 : Plan d'amortissement des immobilisations**

TABLEAU D'AMORTISSEMENT 2010

Désignation	Valeur d'origine	Taux	Dotation	Cumul	VNC
Matériels mis en concession (VSAT)	3 676 304,00	0,10	245 086,93	245 086,93	3 431 217,07
Mobiliers mis en concession	9 920 000,00	0,10	661 333,33	661 333,33	9 258 666,67
Matériels informatiques mis en concession	98 865 524,00	0,25	16 477 587,33	16 477 587,33	82 387 936,67
Installation générale	2 052 000,00	0,10	102 600,00	102 600,00	1 949 400,00
<b>Total</b>	<b>114 513 828,00</b>		<b>17 486 607,60</b>		<b>97 027 220,40</b>

TABLEAU D'AMORTISSEMENT 2011

Désignation	Valeur d'origine	Taux	Dotation	Cumul	VNC
Matériels mis en concession (VSAT)	3 676 304,00	0,10	367 630,40	612 717,33	3 063 586,67
Mobiliers mis en concession	9 920 000,00	0,10	992 000,00	1 653 333,33	8 266 666,67
Matériels informatiques mis en concession	98 865 524,00	0,25	24 716 381,00	41 193 968,33	57 671 555,67
Installation générale	2 052 000,00	0,10	205 200,00	307 800,00	1 744 200,00
<b>Total</b>	<b>114 513 828,00</b>		<b>26 281 211,40</b>		<b>70 746 009,00</b>

TABLEAU D'AMORTISSEMENT 2012

Désignation	Valeur d'origine	Taux	Dotation	Cumul	VNC
Matériels mis en concession (VSAT)	3 676 304,00	0,10	367 630,40	980 347,73	2 695 956,27
Mobiliers mis en concession	9 920 000,00	0,10	992 000,00	2 645 333,33	7 274 666,67
Matériels informatiques mis en concession	98 865 524,00	0,25	24 716 381,00	65 910 349,33	32 955 174,67
Installation générale	2 052 000,00	0,10	205 200,00	513 000,00	1 539 000,00
<b>Total</b>	<b>114 513 828,00</b>		<b>26 281 211,40</b>		<b>44 464 797,60</b>

TABLEAU D'AMORTISSEMENT 2013

Désignation	Valeur d'origine	Taux	Dotation	Cumul	VNC
Matériels mis en concession (VSAT)	3 676 304,00	0,10	367 630,40	1 347 978,13	2 328 325,87
Mobiliers mis en concession	9 920 000,00	0,10	992 000,00	3 637 333,33	6 282 666,67
Matériels informatiques mis en concession	98 865 524,00	0,25	24 716 381,00	90 626 730,33	8 238 793,67
Installation générale	2 052 000,00	0,10	205 200,00	718 200,00	1 333 800,00
<b>Total</b>	<b>114 513 828,00</b>		<b>26 281 211,40</b>		<b>18 183 586,20</b>

Source : Calcul de l'auteur

Les immobilisations mises en concession sont amorties à leurs taux spécifiques. Ainsi, le montant de la dotation annuelle des amortissements pour l'année 2010 est d'Ariary **17 486 607,60** ; celle des années 2011, 2012 et 2013 s'élève à Ariary **26 281 211,40**.

## ***1.2. Fonds de Roulement Initial***

Le Fonds de Roulement Initial ou FRI représente le budget initialement nécessaire dont une entreprise a besoin pour assurer ses activités en attendant la réception normale des recettes. En fait, pendant les premiers mois de ses activités, la société n'encaisse pas normalement de l'argent alors qu'elle doit faire face à divers décaissements.

Le FRI correspond au déficit maximal de trésorerie cumulé. Ainsi, nous avons la formule suivante :

$$\text{FRI} = \text{Cumul de trésorerie déficitaire maximale}$$

Pour la détermination, nous allons élaborer, avant tout, le budget de la trésorerie de la première année d'exercice de l'entreprise. Ce budget permet de ressortir le cumul de la trésorerie pour trouver le FRI.

### ***1.2.1. Budget de la trésorerie de la première année***

Un budget de la trésorerie est un tableau illustrant les encaissements ou recettes et les décaissements ou dépenses effectués pendant une période donnée par une entité pour obtenir la trésorerie de cet intervalle de temps. Le tableau ci-après va nous présenter les encaissements et les décaissements effectués par l'entreprise durant sa première année d'exercice.

**Tableau N° 28 : Encaissement et décaissement de l'année 2010 (en Ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Août</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
<b>Encaissements :</b>												
Frais de formation							1 200 000					
<b>Total recettes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 200 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Décaissements :</b>												
Fournitures de bureau			25 000		22 400	22 400	24 400					
Publicité et Frais postaux					487 920			10 000			670 000	
Immobilisation						2 052 000						
Salaires			100 000	100 000	100 000	100 000	200 000	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000
<b>Total dépenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>125 000</b>	<b>100 000</b>	<b>610 320</b>	<b>2 174 400</b>	<b>224 400</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>970 000</b>	<b>300 000</b>
<b>Solde mensuel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(125 000)</b>	<b>(100 000)</b>	<b>(610 320)</b>	<b>(2 174 000)</b>	<b>975 600</b>	<b>(300 000)</b>	<b>(300 000)</b>	<b>(300 000)</b>	<b>(970 000)</b>	<b>(300 000)</b>
<b>Trésorerie initiale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(125 000)</b>	<b>(225 000)</b>	<b>(834 000)</b>	<b>(3 008 400)</b>	<b>(2 032 800)</b>	<b>(2332 800)</b>	<b>(2632 800)</b>	<b>(2 932 800)</b>	<b>(3 902 800)</b>
<b>Trésorerie Finale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(125 000)</b>	<b>(225 000)</b>	<b>(834 400)</b>	<b>(3 008 400)</b>	<b>(2 032 800)</b>	<b>(2 332 800)</b>	<b>(2 632 800)</b>	<b>(2 932 800)</b>	<b>(3 902 800)</b>	<b>(4 202 800)</b>

**Source :** Calcul de l'auteur

Nous pouvons constater l'évolution de la trésorerie du centre durant l'année 2010. De ce tableau, le cumul de trésorerie déficitaire maximale s'élève à Ariary **quatre millions deux cent deux milles huit cents (Ar 4 202 800)**.



### **1.2.2. Détermination de l'investissement initial**

L'investissement initial représente le montant nécessaire pour assurer le démarrage de l'entreprise. Il est donc composé par les immobilisations et le Fonds de Roulement Initial. D'où :

$$\text{Investissement initial} = \text{Immobilisations} + \text{FRI}$$

Ainsi, si nous avons comme total des immobilisations = Ariary 112 461 828

Et FRI = Ariary 4 202 800

Donc, Investissement initial = Ariary **116 664 628**

Ainsi, l'entreprise a besoin d'Ariary **cent seize millions six cent soixante-quatre milles six cent vingt-huit (Ar 116 664 628)** pour démarrer son activité.

## **Section II : Les états financiers**

Le PCG 2005 stipule que toute entité entrant dans son champ d'application doit établir annuellement des états financiers. Les états financiers doivent comprendre en général un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie, un tableau des variations des capitaux propres et une annexe. Comme le centre de formation Imailaka University est encore nouveau, les états financiers qui vont être présentés sont les suivants, le bilan d'ouverture et les comptes de résultat par nature prévisionnels des quatre premiers exercices.

### **2.1. Bilans**

En se basant sur les articles du PCG 2005, un bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres à une date donnée. Ainsi, le bilan permet de connaître la situation des patrimoines et les obligations de l'entreprise.

#### **❖ Bilan d'ouverture**

Le bilan d'ouverture présente la situation patrimoniale initiale de l'Imailaka University. Il est composé par les immobilisations nécessaires pour le fonctionnement du centre, de son capital social et de sa dette à court terme formée par le Fonds de Roulement Initial. En effet, il se présente comme suit.

**Tableau N° 29 : Bilan d'ouverture (en Ariary)**

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>Capitaux propres et Passifs</b>	<b>Montant</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<b>Immobilisations mises en concessions</b>		Capital	
Matériel en concession	102 541 828	<b>Total CAPITAUX PROPRES</b>	
Mobilier en concession	9 920 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
<b>Total immobilisations mises en concession</b>	<b>112 461 828</b>	Droits du concédant (MTPNT)	112 461 828
		<b>Total PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>112 461 828</b>
		<b>PASSIFS COURANTS</b>	
		Dettes à court terme(DEFI)	4 202 800
		<b>Total PASSIFS COURANTS</b>	<b>4 202 800</b>
<b>Total ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>112 461 828</b>		
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie et équivalent de trésorerie :	4 202 800		
<b>Total ACTIFS COURANTS</b>	<b>4 202 800</b>		
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>116 664 628</b>	<b>TOTAL C.P ET PASSIFS</b>	<b>116 664 628</b>

**Source :** Calcul de l'auteur

De ce bilan d'ouverture, nous pouvons apercevoir que toutes les immobilisations de l'Imailaka University sont obtenues par concession par le Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelle Technologie (MTPNT). De plus, le Fonds de Roulement Initial du centre sera financé par l'association Développement Economique et Formation Intégré (DEFI).

## **2.2. Comptes de résultat**

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période. L'élaboration du compte de résultat nécessite, alors, le regroupement des charges et produits de l'entité. Ce regroupement se fait, généralement, dans des comptes de gestion.

### ***2.2.1. Comptes de gestion du centre***

Dans la conduite, l'entreprise doit faire face à des dépenses qui composent ses charges d'exploitation et enregistrées dans les comptes de charges puis elle reçoit aussi des gains ou produits d'exploitation qui sont enregistrés dans les comptes de produits. Les comptes de charges et les comptes de produits constituent les comptes de gestion constituant le compte de résultat.

#### ***a. Comptes de charges***

D'après le PCG 2005, les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminutions d'actifs ou de survenance de passifs. Ainsi, elles ont pour effet de diminuer le résultat de l'entreprise. Ce sont, donc, les achats de matières premières, de fournitures et d'autres approvisionnements, les salaires du personnel, l'impôt sur le revenu, les dotations aux amortissements, les charges financières, etc. Les tableaux ci-après présenteront les charges liées à l'exploitation de l'Imailaka University pour les quatre premières années.

**Tableau N° 30 : Charges d'exploitation prévisionnelles****Prévision de consommation de matières 2010**

Désignation	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Montant 2010
Fourniture de bureau			25 000		22 400	22 400	24 400						94 200
<b>Achats consommés</b>			<b>25 000</b>		<b>22 400</b>	<b>22 400</b>	<b>24 400</b>						<b>94 200</b>

**Prévision de consommation de matières 2011**

Désignation	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total	P.U.	Montant 2011
Stylo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84	300	25 200
Bloc note	7												7	7 000	49 000
Rame papier A4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	8 000	192 000
Encreur	1												1	5 000	5 000
Agenda	7												7	9 000	63 000
Eau et électricité										200 000	200 000	200 00			600 000
<b>Achats consommés</b>															<b>934 200</b>

**Prévision de consommation de matières 2012 à 2013**

Désignation	2012	2013
Fourniture de bureau	367 620,00	404 382,00
Eau et électricité	2 400 000	2 400 000
<b>Achats consommés</b>	<b>2 767 620,00</b>	<b>2 804 382,00</b>

**Source :** Imailaka University

Les achats consommés du centre sont constitués par des fournitures de bureau utiles pour les tâches administratives et la consommation en eau et électricité (JIRAMA). Le centre n'a supporté la charge en eau et électricité qu'à partir de la mise en place des installations générales, c'est-à-dire en fin 2011. Les montants de ces charges augmentent au fil des années du fait de l'augmentation des prix le marché. Ainsi, nous prévoyons un accroissement de 10% par an de 2011 jusqu'à 2013.

### Prévision de prestation 2010

Désignation	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Montant 2010
Confection dépliants					487 920								487 920
Publicité											670 000		670 000
Création de site web								10 000					10 000
Salaire			100 000	100 000	100 000	100 000	200 000	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000	2 000 000
<b>Services extérieurs</b>			<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>587 920</b>	<b>100 000</b>	<b>200 000</b>	<b>210 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>970 000</b>	<b>300 000</b>	<b>3 167 920</b>

### Prévision de prestation 2011

Désignation	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Montant 2011
Confection dépliants	200 000												200 000
Insertion MaTV	320 000				160 000	160 000					160 000		800 000
Insertion TV Plus	300 000				150 000	150 000					150 000		750 000
Salaire des consultants													20 400 000
<b>Services extérieurs</b>	<b>820 000</b>				<b>310 000</b>	<b>310 000</b>					<b>310 000</b>		<b>22 150 000</b>

### Prévision de prestation 2011 à 2013

Désignation	2012	2013
Montant	1 925 000,00	2 117 500
Salaire des consultants	20 400 000	20 400 000
<b>Services extérieurs</b>	<b>22 325 000</b>	<b>22 517 500</b>

Source : Imailaka University

Les éléments principaux de cette charge sont formés par les publicités pour lancer et faire connaître le centre. L'effet de l'inflation d'année en année nous a conduits à prévoir également un accroissement de 10% annuel. Pour l'année 2010, les salaires du personnel du centre sont payés par l'association DEFI, d'où son intégration dans la rubrique service extérieur. A partir de l'année 2011, seuls les salaires des consultants sont subventionnés par le DEFI, mais les rémunérations des autres employés sont réglées par l'entité elle-même.

***b. Comptes de produits***

Toujours est-il selon le PCG 2005, les produits sont des accroissements d'avantages économiques au cours d'une période sous forme d'entrée, d'accroissement d'actifs ou de diminutions des passifs. A l'adverse des charges, ils ont pour effets d'augmenter le résultat de l'entreprise. Pour le cas de l'Imailaka University, l'élément constitutif des produits est formé par les frais de formations payés par les étudiants. Le tableau suivant montre les prévisions de chiffres d'affaires réalisés par le centre.

**Tableau N° 31 : Chiffres d'affaires prévisionnels (en Ariary)****Chiffre d'affaires 2010**

Désignation	Montant
Frais de formation de la langue anglaise	<b>2 250 000</b>

**Chiffre d'affaires 2011 à 2013**

Université	Filière	Année scolaire	Durée	2011		2012		2013	
				Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
<b>Amity</b>									
Juillet	Bachelor of Business Administration	2011-2013	3 ans	16	3 200 000,00	16	7 200 000,00	16	8 800 000,00
Janvier	Bachelor of Science in Information	2012-2014	3 ans			15	6 000 000,00	15	7 500 000,00
Janvier	Master of Business Administration in International Business	2011-2012/2013-2014	2 ans	17	2 700 000,00	17	6 075 000,00	30	6 000 000,00
Janvier	Master of Finance and Control		2 ans	2	400 000,00	2	900 000,00	15	3 000 000,00
Janvier	Master of Business Administration in Human Resources	2012-2013	2 ans			30	12 000 000,00	30	15 000 000,00
Janvier	Master of Business Administration in Marketing	2012-2013	2 ans			25	10 000 000,00	25	12 500 000,00
<b>Madras</b>									
Juillet	Bachelor of Business Administration	2011-2013	3 ans	4	800 000,00	4	1 800 000,00	4	2 200 000,00
Juillet	Master of Science in Information Technology	2011-2012/2013-2014	2 ans	3	600 000,00	3	1 350 000,00	15	8 250 000,00
<b>Delhi</b>									
	Diploma in English Language		6 mois	5	750 000,00	30	4 500 000,00	30	4 500 000,00
<b>Ignou</b>									
Juillet	Bachelor of Tourism Studies	2012-2014	3 ans			30	6 000 000,00	30	13 500 000,00
Juillet	Master of Business Administration in Human Resources	2011-2013	2 ans 1/2	5	1 000 000,00	5	2 250 000,00	5	2 750 000,00
Juillet	Master of Business Administration in Marketing	2012-2014	2 ans 1/2			25	5 000 000,00	25	11 250 000,00
Juillet	Master of Tourism Management		2 ans						
<b>Total</b>				<b>52</b>	<b>9 450 000,00</b>	<b>202</b>	<b>63 075 000,00</b>	<b>240</b>	<b>95 250 000,00</b>

Source : Imailaka University

Pour l'année 2010, le chiffre d'affaires constaté était d'Ariary 2 250 000, mais le montant encaissé s'élève seulement à Ariary 1 200 000. L'augmentation du chiffre d'affaires du centre peut être interprétée par l'accroissement des étudiants qui vont y poursuivre leurs études.

### 2.2.2. *Compte de résultat prévisionnel*

A partir de ces différents charges et produits, nous allons élaborer les comptes de résultat du centre. Les comptes de résultat par nature prévisionnels des quatre premiers exercices de l'Imailaka University se présenteront ainsi.

**Tableau N° 32 : Comptes de résultat prévisionnels**

Unité monétaire : Ariary	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	2 250 000,00	9 450 000,00	63 075 000,00	95 250 000,00
Production stockée	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>2 250 000,00</b>	<b>9 450 000,00</b>	<b>63 075 000,00</b>	<b>95 250 000,00</b>
Achats consommés	94 200,00	934 200,00	2 767 620,00	2 804 382,00
Services extérieurs et autres consommations	3 167 920,00	22 150 000,00	22 325 000,00	22 517 500,00
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>3 262 120,00</b>	<b>23 084 200,00</b>	<b>25 092 620,00</b>	<b>25 321 882,00</b>
<b>III- Valeur Ajoutée d'exploitation (I - II)</b>	<b>(1 012 120,0)</b>	<b>- 13 634 200,00</b>	<b>37 982 380,00</b>	<b>69 928 118,00</b>
Subvention d'exploitation	-	20 400 000,00	20 400 000,00	20 400 000,00
Charges de personnel (A)	-	5 258 202,72	5 258 202,72	5 258 202,72
Impôts, taxes et versement assimilés	-	-	-	-
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>(1 012 120,00)</b>	<b>1 507 597,28</b>	<b>53 124 177,28</b>	<b>85 069 915,28</b>
Autres produits opérationnels	17 384 007,60	26 076 011,40	26 076 011,40	26 076 011,40
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	17 486 607,60	26 281 211,40	26 281 211,40	26 281 211,40
Reprise sur provisions et pertes de valeur	-	-	-	-
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>(1 114 720,00)</b>	<b>1 302 397,28</b>	<b>52 918 977,28</b>	<b>84 864 715,28</b>
Produits financiers	-	-	-	-
Charges financières (*)	-	-	-	-
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>	<b>(1 114 720,00)</b>	<b>1 302 397,28</b>	<b>52 918 977,28</b>	<b>84 864 715,28</b>
Impôts exigible sur résultats	331 250,00	367 250,00	11 642 175,00	18 670 237,36
Impôts différés (variations)	-	-	-	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	-	-	-
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>(1 445 970,00)</b>	<b>935 147,28</b>	<b>41 276 802,28</b>	<b>66 194 477,92</b>
Eléments extraordinaires (produits)- à préciser	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges)- à préciser	-	-	-	-
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>(1 445 970,00)</b>	<b>935 147,28</b>	<b>41 276 802,28</b>	<b>66 194 477,92</b>

**Source :** Calcul de l'auteur



Le centre, logiquement, a subi une perte en 2010 à sa création. Mais, les résultats commencent à s'accroître à partir de l'année 2011 du fait des multiples actions marketing qu'il va entreprendre pour faire connaître son service par le public.

### ***Section III : Evaluation financière du projet***

L'évaluation financière consiste à étudier la faisabilité et la rentabilité d'un projet à partir des résultats obtenus des états financiers. Pour l'appréciation, quatre outils d'évaluation méritent d'être vérifiés, à savoir la valeur actuelle nette (VAN), le taux interne de rentabilité (TIR), l'indice de profitabilité (IP) et le délai de récupération des capitaux investis (DRCI).

#### ***3.1. Evaluation de la Valeur Actuelle Nette***

La valeur actuelle nette ou VAN est égale à la différence des Marges Brutes d'Autofinancement (MBA) actualisées et cumulées par rapport à l'investissement initial. Elle est donnée par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{k=1}^n MBA(1+i)^{-n} - I_o$$

Avec,

- VAN : valeur actuelle nette
- MBA : marge brute d'autofinancement
- i : taux d'actualisation où **i** est égal à  $\frac{\text{taux d'actualisation}}{100}$
- n : la durée de l'investissement
- $I_o$  : investissement initial

La Marge Brute d'Autofinancement est la somme du résultat net de l'exercice et les dotations annuelles d'amortissements. Nous avons alors :

$$MBA = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements}$$

Pour trouver la VAN, nous allons d'abord actualiser les MBA avec le taux d'actualisation en rigueur. Ce taux est égal à 19% et en ce qui concerne la durée de vie de l'investissement, elle est de quatre ans, donc **n = 4**.

Nous allons déterminer dans le tableau ci-après les MBA et ses valeurs actualisées.

**Tableau N°33 : Marge brute d'autofinancement et ses valeurs actuelles**

Rubriques	2010	2011	2012	2013
Résultat net	(1 445 970,00)	935 147,28	41 276 802,28	66 194 477,92
Amortissements	17 486 607,60	26 281 211,40	26 281 211,40	26 281 211,40
<b>MBA</b>	16 040 637,60	27 216 358,68	67 558 013,68	92 475 689,32
$(1 + 0,19)^{-n}$	0,84	0,71	0,59	0,50
$MBA(1 + 0,19)^{-n}$	13 474 135,58	19 323 614,66	39 859 228,07	46 114 736,53
$\sum_{k=1}^n MBA(1 + i)^{-n}$	<b>118 894 822,98</b>			

**Source :** Calcul de l'auteur

Ainsi, nous avons comme cumul des MBA actualisées : Ariary 118 894 822,98

L'investissement initial calculé précédemment étant d'Ariary 116 664 628,00

Donc, notre VAN sera de :

$$VAN = 2\,230\,194,98$$

D'où, la valeur actuelle nette est d'Ariary **2 230 194,98**

La VAN indique l'accroissement de la valeur attendue de l'entreprise si elle adopte le projet, donc avec une VAN positive la valeur de l'entreprise va augmenter. Ainsi, le projet est rentable et acceptable.

### 3.2. *Calcul du Taux Interne de Rentabilité*

Le taux interne de rentabilité ou TIR est le taux d'actualisation qui égalise la valeur actuelle des MBA attendues avec l'investissement initial. En d'autres termes, c'est le taux d'actualisation qui fait que la VAN soit égal à zéro. Il est tiré de la formule :

$$VAN = 0$$

C'est-à-dire :

$$\sum_{k=1}^n MBA(1 + i)^{-n} - I_o = 0$$

Pour trouver le TIR, nous allons utiliser la méthode d'essai et d'erreur. En effet, nous allons choisir un taux d'actualisation de façon arbitraire et nous calculons la valeur actuelle des MBA correspondant à ce taux. Si la valeur actuelle obtenue est plus élevée que la valeur de l'investissement initial, nous choisissons un autre taux plus élevé et nous recommençons le

calcul. Dans le cas contraire, c'est-à-dire la valeur actuelle obtenue soit plus faible que l'investissement initial, nous prendrons un autre taux plus faible et refaire le calcul. Lorsque nous avons les deux résultats, l'un plus élevé et l'autre plus faible que l'investissement initial, nous procéderons à une interpolation linéaire pour trouver le TIR.

D'après le calcul ci-dessus, avec un taux d'actualisation de 19% nous avons comme valeur actuelle des MBA Ariary118 894 822,98 qui est supérieure à l'investissement initial d'Ariary116 664 628,00. Nous allons donc choisir un taux encore plus élevé. Prenons un taux de 30% pour avoir une autre valeur actuelle.

**Tableau N° 34 : Calcul des MBA avec un taux de 30%**

Rubriques	2010	2011	2012	2013
MBA	16 040 637,60	27 216 358,68	67 558 013,68	92 475 689,32
$(1 + 0,3)^{-n}$	0,80	0,60	0,46	0,35
$MBA(1 + 0,3)^{-n}$	12 832 510,08	16 329 815,21	31 076 686,29	32 366 491,26
$\sum_{k=1}^n MBA(1 + i)^{-n}$	<b>92 605 502,84</b>			

**Source :** Calcul de l'auteur

Nous avons une valeur actuelle d'Ariary92 605 502,84 qui est inférieure à l'investissement initial. Les deux résultats sont disponibles, procédons donc à l'interpolation linéaire.

Nous avons :

$$19\% < TRI < 30\%$$

$$118\,894\,822,98 > 116\,664\,628,00 > 92\,605\,502,84$$

$$\text{C'est-à-dire : } -118\,894\,822,98 < -116\,664\,628,00 < -92\,605\,502,84$$

L'interpolation se passe comme suit :

$$\frac{TRI - 19\%}{30\% - 19\%} = \frac{-116\,664\,628,00 - (-118\,894\,822,98)}{-92\,605\,502,84 - (-118\,894\,822,98)}$$

D'où, le taux interne de rentabilité sera de **19,93%**. Par ailleurs, le TIR désigne le taux maximal que le projet peut supporter pour avoir une VAN nulle. Ainsi, ce taux de 19,93% qui est supérieur au taux d'actualisation normal nous montre que le projet est rentable et acceptable.

### 3.3. Détermination de l'indice de profitabilité

L'indice de profitabilité ou IP est donné par le rapport entre les marges brutes d'autofinancement actualisées et l'investissement initial. La formule suivante l'illustre :

$$IP = \frac{\sum_{k=1}^n MBA(1+i)^{-n}}{I_o}$$

Nous avons comme investissement initial Ariary 116 664 628,00 et cumul des MBA Ariary 118 894 822,98. Donc, IP sera :

$$IP = \frac{118\,894\,822,98}{116\,664\,628,00}$$

Ainsi, l'indice de profitabilité est de **1,02**. Ce chiffre de 1,02 stipule que si le centre investit Ariary 1 il fera un profit d'Ariary **0,02** ce qui montre aussi que le projet est rentable.

### 3.4. Mesure du Délai de Récupération des Capitaux Investis

Le Délai de Récupération des Capitaux Investis ou DRCI est le délai au bout duquel la somme investie au début du projet sera récupérée. Il est formalisé par le fait que les marges brutes d'autofinancement actualisées et cumulées sont égales au montant de l'investissement initial. Pour le déterminer, nous allons toujours utiliser la méthode par interpolation linéaire.

Nous allons trouver les valeurs de MBA actualisées et cumulées qui encadrent l'investissement initial d'Ariary 116 664 628,00.

**Tableau N° 35 : MBA actualisées et cumulées au taux de 19%**

Rubriques	2010	2011	2012	2013
MBA actualisées	13 474 135,58	19 144 911,15	40 089 993,69	46 114 736,53
<b>Cumul</b>	<b>13 474 135,58</b>	<b>32 797 750,25</b>	<b>72 656 978,32</b>	<b>118 894 822,98</b>

**Source :** Calcul de l'auteur

Nous aurons donc l'encadrement suivant :

$$72\,656\,978,32 < 116\,664\,628 < 118\,894\,822,98$$

$$3 < DRCI < 4$$

L'interpolation linéaire sera :

$$\frac{DRCI - 3}{4 - 3} = \frac{116\,664\,628 - 72\,656\,978,32}{118\,894\,822,98 - 72\,656\,978,32}$$

Nous aurons donc **DRCI = 3,95**

Ainsi, le délai de récupération des capitaux investis sera de **3 ans 11 mois 12 jours**.

Nous avons une DRCI moins de 4 ans, cela veut dire que la récupération du capital investi sera satisfaisante, car le centre pourra récupérer son capital avant la durée de vie de l'investissement qui est généralement de 4 ans.

Le plan financier a montré le potentiel financier du centre Imailaka University à travers les états financiers prévisionnels que nous venons d'élaborer. En fait, sa situation de nouvel entrant dans le domaine d'activité des enseignements supérieurs ne lui empêchera pas de se rentabiliser son activité au bout de deux exercices. De plus, les critères d'évaluation financière utilisés ont tous prouvé que le projet Imailaka University est acceptable et rentable dans le temps.

En bref, le plan opérationnel du business plan de l'Imailaka University nous a permis de voir à la fois sa faisabilité technique, organisationnelle et financière. Sur l'aspect technique et productif, le centre dispose déjà de tous les investissements et infrastructures nécessaires pour son fonctionnement ; ils sont, généralement, octroyés par le MTPNT. De plus, les ressources humaines utiles pour faire tourner le centre sont également disponibles, entre autres les enseignants et le personnel administratif. Enfin, les résultats financiers attendus du projet seront satisfaisants vu les différentes prévisions effectuées. Et ces résultats s'obtiennent surtout à partir d'un plan marketing basé sur le contact avec les cibles.

# **CONCLUSION GENERALE**



Dans la poursuite de la promotion de l'enseignement à Madagascar, des multiples mesures se sont entreprises. Dans ce sens, l'Etat a mis en avant des dispositions qui permettent d'améliorer le taux des personnes alphabétisées et éduquées. La politique éducative « l'éducation pour tous » vise à donner les connaissances nécessaires à toutes les catégories de la population pour que chacune d'elles contribue favorablement au développement du pays. En fait, l'éducation est devenue un paramètre incontournable de l'évolution que ce soit économique ou social d'une nation.

Dans ce contexte, l'enseignement supérieur tient une place prépondérante. Le processus de développement nécessite des recherches, des études et des prévisions pour améliorer et anticiper toute sorte de problèmes que le pays pourrait affronter. Certes, ces différents aspects font appel à des universitaires et aux diplômés des grandes écoles. De plus, les diverses entreprises qui sont les grands contribuables du développement socio-économique d'une nation tirent ses ressources humaines de ces établissements.

Toutefois, plusieurs bacheliers et des titulaires de diplômes universitaires n'arrivent plus à poursuivre leurs études par fautes de moyens. En fait, les universités publiques possèdent des capacités d'accueil très faibles et les privées, en plus de leurs contraintes sur l'accueil, sont parfois coûteuses. C'est à travers tous ces problèmes que le télé-enseignement a trouvé sa place et devenait une option considérable pour les jeunes étudiants. Dans ce cadre, l'Imailaka University désire apporter sa contribution dans la formation des jeunes Malagasy et participer au développement du pays.

Imailaka University est, en fait, un des volets du projet Imailaka né du partenariat entre le Gouvernement indien et le Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Nouvelles Technologie Malagasy par le projet PAN. L'objet du projet est de fournir une formation en ligne dénommée téléformation en provenance de cinq prestigieuses universités de l'Inde. Dispensée avec des moyens techniques de haute technologie, les formations sont très diversifiées en allant des langues internationales, à la physique et la technologie ou encore à l'informatique et la science de l'information. De plus, le partenariat a permis au centre d'offrir des certificats et diplômes reconnus sur le plan international avec des frais de formation très abordables par rapport aux frais appliqués par les autres établissements privés.

Ainsi, avec tous ces multiples aspects ajoutés au manque à combler des universités à Madagascar, la présence de ce centre dans le domaine de l'enseignement supérieur sera bien aperçue et accueillie. En fait, l'enquête menée auprès des jeunes bacheliers et universitaires de



la ville d'Antananarivo a montré que la majorité des enquêtés sont favorables à y poursuivre leurs études. En un mot, Imailaka University trouvera sa place très vite dans le secteur et le manque d'universités ainsi que l'intérêt que lui portent les étudiants mettront en évidence son efficacité dans l'enseignement supérieur.

Dans cette perspective, le centre envisage de s'implanter dans diverses régions pour fournir les mêmes formations à tous les jeunes de la Grande Île. La contribution au développement de la nation à travers l'éducation ne se limite pas, en fait, à un seul endroit du pays. Le potentiel socio-économique et l'accroissement des bacheliers des autres régions méritent des attentions particulières par la déconcentration de l'enseignement supérieur. En effet, la mise en place de ces centres périphériques se justifiera par la suffisance de la demande, la faiblesse du nombre des concurrents et la plus importante le désir de participer à l'évolution de ces régions. Bref, partout à Madagascar, l'implantation du centre de téléformation Imailaka University se fonde toujours sur l'envie d'être efficace dans sa contribution à la promotion de l'enseignement supérieur pour apporter sa part dans le développement du pays.



# **ANNEXES**

**ANNEXE I :** Procédure à suivre durant les examens

**ANNEXE II :** Liste des investissements nécessaires pour les centres périphériques

**ANNEXE III :** Questionnaire de l'enquête

**ANNEXE IV :** Sujet type des examens

**ANNEXE V :** Exemple de feuille de réponse

**ANNEXE VI :** Demande de partenariat

**ANNEXE VII :** Code de travail

**ANNEXE VIII :** Prévision des salaires 2011 à 2013

## ANNEXE I



### **Procédure à suivre durant les examens**

- 1) Les examens sont conduits sous la responsabilité du Représentant du Ministère de tutelle et du Représentant de l'Imailaka University avec la supervision du Représentant du TCIL ;
- 2) La salle d'examen sera ouverte une (1) heure avant le début de l'examen ;
- 3) Les étudiants doivent présenter leur carte avant d'entrer dans la salle d'examen ;
- 4) Les étudiants en retard de plus de quinze (15) minutes ne pourront plus entrer dans la salle d'examen ;
- 5) Les téléphones portables seront éteints durant l'examen ;
- 6) Les comportements malhonnêtes et la tricherie ne sont tolérés à l'examen. Toute tricherie constatée en salle sera librement sanctionnée par le membre de jury. Alors, toute fraude ou tentative de fraude lors d'un examen sera sanctionnée par un Zéro et une exclusion de la salle ; en plus, l'étudiant aura une sanction pouvant aller du redoublement jusqu'au renvoi définitif. Le constat de la fraude ou de la tentative de fraude devra faire l'objet d'un rapport complet avec des preuves de la part du jury. Un conseil de discipline siégera dès la fin de l'examen définitif, il statuera sur le sort de l'étudiant, qui pourra se justifier. L'avertissement de conduite ou l'exclusion définitive pourront être prononcées ;
- 7) Toute falsification de document est sévèrement sanctionnée pouvant aller jusqu'à l'exclusion;
- 8) Pour les examens d'une durée de une (1) heure, il est formellement interdit de sortir de la salle d'examen sinon l'étudiant doit remettre au jury sa copie ;
- 9) Le respect est une vertu essentielle à l'Imailaka University. Tout manque de respect de la part d'un étudiant envers toute autorité à l'Institut ou envers un autre étudiant sera mentionné lors du conseil de l'Institut en vue d'une éventuelle sanction. Tout manque de respect répété pourra donner lieu à un conseil de discipline et à l'exclusion de l'étudiant ;
- 10) Les étudiants devront respecter le règlement intérieur et en cas de non respect le membre de jury pourra expulser les candidats.

**La Direction**

### **Procedure to be followed during the examinations**

- 1) The examinations are led under the responsibility of the Representative of the Ministry of supervision and the Representative of Imailaka University with the supervision for the Representative for the TCIL;
- 2) The room of examination will be open one (1) hour before the beginning of the examination;
- 3) The students must present their chart before entering the room of examination;
- 4) The late students of more than fifteen (15) minutes will not be able to enter the room of examination anymore;
- 5) The GSM will be extinct during the examination;
- 6) The behaviors dishonest persons and the cheating are not tolerated with the examination. Any cheating noted in room will be freely sanctioned by the member of jury. Then, any fraud or attempt at fraud during an examination will be sanctioned by one Zero and one exclusion of the room; moreover, the student will have a sanction being able to go from the redoubling until the final reference. The report of the fraud or the attempt at fraud will have to be the subject of a full report with evidence on behalf of the jury. A disciplinary board will sit as of the end of the final examination, it will take a decision on the fate of the student, who will be able to justify himself. The warning of control or final exclusion could be marked;
- 7) Any falsification of document is severely sanctioned being able to go until exclusion;
- 8) For the one duration examinations of one (1) hour, it is prohibited to leave the room of examination if not the student must give to the jury his copy;
- 9) The respect is a virtue essential in Imailaka University. Any lack of respect on behalf of a student towards any authority at the Institute or another student will be mentioned at the time of the council of the Institute for a possible sanction. Any lack of repeated respect will be able to give place to a disciplinary board and student;
- 10) The students will have to respect the rules of procedure and in the event of no respect the member of jury will be able to expel the candidates;

**Management**

## ANNEXE II

### Matières



**AMITY UNIVERSITY**  
UTTAR PRADESH



#### Post Graduate Diploma in IT (PGDIT)

##### FIRST SEMESTER

Course Code	Course Title	Total Credit
API 101	Introduction to IT and Computer Systems	3
API 102	Data Structure using C	5
API 103	Software Engineering	3
API 104	Basic Mathematics	4
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

##### SECOND SEMESTER

API 201	Operating Systems and Data Storage	4
API 202	Database Management System	4
API 203	Object Oriented Programming	3
API 204	Networking Fundamentals	3
API 260	Project Assignment - I	9
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>



**AMITY UNIVERSITY**  
UTTAR PRADESH



**Diploma in BUSINESS MANAGEMENT (DBM)**

**Course Duration: 6 months**

Course Code	Subject
PGBM	1. Principles of Global Business Management
MM	2. Marketing Management
AM	3. Accounting for Managers
MEA	4. Managerial Economics and Analysis
SHRM	5. Strategic Management
QAM	7. Quantitative Applications in Management





**AMITY UNIVERSITY**  
UTTAR PRADESH



Amity Center for eLearning - Pan African eNetwork Project

**Bachelor of Business Administration in French Language (BBA Fr)**

1st Semester	
1	Business Mathematics
2	Marketing Management
3	Business Economics
4	Principle and Practices of Management
2nd Semester	
5	French Language
6	Computers in Management
7	Organisational Behaviour
8	Business Environment
3rd Semester	
9	Business Law
10	Human Resources Management
11	Accounting for Managers
12	Business Communication
4th Semester	
13	Production Operation Management
14	Financial Management
15	Management Information System
16	Advertising and Sales Promotion
5th Semester	
17	Total Quality Management
18	Business Statistics
19	Project Work-I
20	Entrepreneurship Management
6th Semester	
21	Project Work-II
22	Behavioural and Allied Sciences
23	System Analysis and Design
24	Cost and Managerial Accounting





# AMITY UNIVERSITY

## UTTAR PRADESH



### MASTER OF FINANCE AND CONTROL

#### FIRST SEMESTER

Course Code	Course Title	Total Credits
AMF 101	Organization Theory & Management	4
AMF 102	Financial Accounting	4
AMF 103	Managerial Economics	4
AMF 104	Quantitative Applications in Management	4
AMF 105	Business Environment and Law	4
AMF 106	Fundamental of Marketing Management	3
AMF 107	Financial System	3
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

#### SECOND SEMESTER

AMF 201	Cost Accounting	3
AMF 202	Operations Management	3
AMF 203	Financial Services	4
AMF 204	Financial Management	4
AMF 205	Market Research & Report Preparation	4
AMF 206	Corporate Tax Planning	3
AMF 207	Management Information Systems	3
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

#### SUMMER TRAINING – 8 – 10 WEEKS

#### THIRD SEMESTER

AMF 301	Strategic Management	4
AMF 302	Strategic Financial Management	3
AMF 303	Project Planning: Appraisal & Control	3
AMF 304	Security Analysis	3
AMF 305	Mutual Funds Management	3
AMF 306	International Finance and Forex Management	3
	Electives (Select any one)	4
AMF 308	• Issue Management	
AMF 309	• Working Capital Management	
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

#### FOURTH SEMESTER

AMF 401	Management in Action-Social, Economic & Ethical Issues	4
AMF 402	Financial Engineering and Derivatives	4
AMF 403	Portfolio Management	3
AMF 404	Behavioural Finance	4
AMF 405	Data Communication & Computer Network	2
AMF 406	Merger & Acquisitions	4
	Electives (Select any one)	4



**AMITY UNIVERSITY**  
UTTAR PRADESH



**Diploma in BUSINESS MANAGEMENT (DBM)**

**Course Duration: 6 months**

Course Code	Subject
PGBM	1. Principles of Global Business Management
MM	2. Marketing Management
AM	3. Accounting for Managers
MEA	4. Managerial Economics and Analysis
SHRM	5. Strategic Management
QAM	7. Quantitative Applications in Management



# AMITY UNIVERSITY

## UTTAR PRADESH



### B.S.C. (INFORMATION TECHNOLOGY)

#### FIRST SEMESTER

Course Code	Course Title	Total Credits
ABI 101	Fundamentals of Computer Science	3
ABI 102	PC Packages	3
ABI 103	Programming & Problem Solving through C++ Language	5
ABI 104	Digital Electronics	4
ABI 105	Basic Mathematics	4
ABI 106	Introduction to Financial Accounting	4
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

#### SECOND SEMESTER

ABI 201	Business Systems	4
ABI 202	Introduction to Database Management Systems	4
ABI 203	Visual Basic	4
ABI 204	Computer Oriented Numerical Analysis	3
ABI 205	Oracle	2
ABI 206	Networking Basics	3
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

#### THIRD SEMESTER

ABI 301	Data Structure through 'C++' Language	5
ABI 302	Digital & Computer Organization	4
ABI 303	Web Designing	5
ABI 304	Router Protocols and Concepts	
ABI 305	Marketing Management	2
ABI 306	Minor Project	1
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>

#### FOURTH SEMESTER

ABI 401	Structured System Analysis & Design	3
ABI 402	Introduction to Object Oriented Programming & C++	4
ABI 403	Operating Systems	4
ABI 404	Fundamentals of E-Commerce	4
ABI 405	LAN Switching and Wireless	4
ABI 406	Human Resource Management	4
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>

### ANNEXE III

#### Liste des investissements nécessaires pour les centres périphériques

Désignation	Nombre
<b>Matériels et outillages :</b>	
- Climatiseur	10
- Système de sonorisation	2
- Oscilloscope	8
- Générateur de fréquence	8
- Générateur de tension	12
- Fer à souder avec accessoires et support	25
- Lapdek MM et GM	50
- Multimètre	25
- Petit outillage	1
<b>Matériels informatiques :</b>	
- Ordinateur complet	54
- Onduleur	14
- Scanner	2
- Machine photocopieuse	1
- Photocopieuse	2
- Relieur	1
- Imprimante laser couleur	3
- Imprimante laser	2
- Desk TOP	4
- Connexion internet à haut débit	1
<b>Mobiliers :</b>	
- Tables	65
- Tables pour pratique	10
- Tables de bureau	3
- Tables ordinateurs	3
- Chaises	75
- Chaises visiteurs	16
- Fauteuil de direction	3
- Comptoir d'accueil	1
- Armoire pour classement	2
- Tiroir mobile	3
- Etagère pour rangement	1
- Armoire à outils	2

## ANNEXE IV

### Questionnaire de l'enquête

Nous sommes des étudiants du Département Gestion de l'Université d'Antananarivo en cours de préparation de notre Mémoire de Maîtrise. Dans ce cadre, nous effectuons des enquêtes de collectes de données auprès des étudiants de la ville d'Antananarivo.

En vous remerciant d'avance de votre collaboration, nous vous prions donc de répondre à ces quelques questions.

**Note :** Cochez dans la case correspondant à votre réponse ou complétez les pointillés.

1. Votre sexe :
  - ☐ Masculin
  - ☐ Féminin
2. Votre âge :
  - ☐ Moins de 18 ans
  - ☐ Entre 18 à 25 ans
  - ☐ Entre 25 à 30 ans
  - ☐ Plus 30 ans
3. Situation familiale :
  - ☐ Célibataire
  - ☐ Marié(e)
  - ☐ Veuf
4. Lieu d'habitation
  - ☐ En ville
  - ☐ Périphériques
5. Votre diplôme :
  - ☐ Baccalauréat
  - ☐ Bac+2
  - ☐ Licence
  - ☐ Maîtrise
  - ☐ Autre (à préciser ci-dessous)

Domaine : .....

6. Activité ou profession :
  - ☐ Etudiant
  - ☐ Salarié (à préciser ci-dessous)
  - ☐ Autres

Domaine : .....

7. Pensez-vous à continuer vos études ?
  - ☐ Oui
  - ☐ Non



8. Ces études que vous voudrez poursuivre sera-t-elle :

- ☐ En Français ?
- ☐ En Anglais ?
- ☐ Autre ? (à préciser ci-dessous)

Langue de formation envisagée : .....

9. Votre niveau d'anglais :

- ☐ Débutant
- ☐ Moyen
- ☐ Avancé

10. Comment vont se procéder ces études que vous voudrez faire ?

- ☐ De façon classique avec un enseignant
- ☐ Par formation à distance ou téléformation

Maintenant, permette-nous de vous parler d'un nouveau centre de formation en télé-éducation. **Imailaka University** est un centre de téléformation qui se trouve à Antanety Be Ivato. L'enseignement se fasse à distance par visioconférence en destination des grandes universités indiennes. Les domaines d'études offertes par Imailaka University sont :

- Sciences physiques
- Ingénierie et Technologie
- Sciences informatiques et Technologies de l'information
- Management-Business Finance
- Les langues internationales (Anglais, Français, Allemand, Arabe)

Les diplômes alloués à l'issue de chaque formation viennent de l'Inde et sont reconnus sur le plan international. Ces diplômes sont successivement le certificat de fin de formation en langues, le BBA ou Bachelor of Business Administration, le MBA ou Master of Business Administration et autres.

11. Vu que la plupart des cours offerts à l'Imailaka University sont en Anglais, êtes-vous prêts à suivre d'abord la formation en langue anglaise pour pouvoir y effectuer vos études ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

12. Êtes-vous intéressés de poursuivre vos études à l'Imailaka University ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

## ANNEXE V

### Sujet type des examens

[This question paper contains 10 printed pages.]

AMB-201

MBA-IB

SECOND SEMESTER EXAMINATION : JULY, 2011

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Time : 2 Hrs.

Max. Marks : 70

*Note : (1) All questions are compulsory. Each question carries 1 mark.  
(2) Select appropriate answer from option A, B, C and D given against each question and mark same on the OMR Sheet.*

1. \_\_\_\_\_ how we perceive ourselves in terms of abilities, competencies and effectiveness.  
(A) Self-esteem (B) Perception  
(C) Attitude (D) Personality
2. Strategic human resource management aims to achieve competitive advantage in the market through :  
(A) Price (B) Product  
(C) People (D) Process
3. Identify the incorrect component of 'Attitude'.  
(A) Affective (B) Heredity  
(C) Cognitive (D) Behavioral tendency
4. The pattern of planned human resource deployment and activities intended to enable the firm to achieve its goals is known as :  
(A) Human Resource Management  
(B) Strategic Human Resource Management  
(C) Human Resource Development  
(D) Human Resource Planning
5. A social influence relationship between two or more persons who depend on each other to attain certain mutual goals is termed as :  
(A) Leadership (B) Motivation  
(C) Teamwork (D) Group dynamics



65

6. Which of the following is a HR Strategy ?

- (A) Focus on specific issues that facilitate achievement of corporate strategy
- (B) Focus on long-term people issue
- (C) Focus on macro concerns such as structure, culture
- (D) Aligned with organizational intention

66

7. In Hersey and Blanchard characterized leadership style, a leader involved in decisions; however, the process and responsibility has been passed to the individual or group is known as :

- (A) Telling
- (B) Selling
- (C) Participating
- (D) Delegating

67

8. Two or more people who interact with one another to achieve a common objective is called :

- (A) Team
- (B) Group
- (C) Synergy
- (D) Cohesiveness

68

9. Identify the wrong component of Strategic Human Resource Management.

- (A) Human Resources
- (B) Activities
- (C) Pattern and plan
- (D) Technology

69

10. An organization that is able to sense changes in signals from its environment (both internal and external) and adapt accordingly is known as :

- (A) Organizational learning
- (B) Organizational change
- (C) Organizational development
- (D) Organizational commitment

70

11. The degree to which a job provides an employee with the discretion and independence to schedule their work and determine how it is to be done is known as :

- (A) Empowerment
- (B) Autonomy
- (C) Diffusion
- (D) Conceptualization






12. Identify the correct determinant/s of personality.

- (A) Heredity
- (B) Past interactions with our environment
- (C) Both (A) and (B)
- (D) None of the above



## ANNEXE VI

### Exemple de feuille de réponse

Side - 1		<b>AMITY UNIVERSITY</b> UTTAR PRADESH ANSWER SHEET		Answer Sheet No. <div>31213</div>
NAME OF THE CANDIDATE IN CAPITAL LETTERS (Use Ball Pen)				
<div></div>				
PROGRAM		SUBJECT		DATE OF BIRTH
<div></div>		<div></div>		<div></div>
FATHER'S NAME & FULL ADDRESS				
FATHER'S NAME		PERSONAL ADDRESS		AFRICAN UNIVERSITY LEARNING CENTRE
<div></div>		<div></div>		<div></div>
<b>INSTRUCTIONS FOR MARKING ANSWERS</b>				
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Use BLUE / BLACK BALL POINT pen only.</li><li>2. Marks should be DARK and should completely fill the bubble / oval so that the letter inside the bubble is not visible completely.</li><li>3. Darken only ONE bubble for each question as shown in the example below. If you darken more than one bubble, your answer will be treated as wrong.</li></ol>				
<b>METHOD OF MARKING</b>				
<div><div>WRONG </div><div>WRONG </div><div>CORRECT </div></div>				
<ol style="list-style-type: none"><li>4. Darken oval / bubble only in the spaces provided, Please do not make any stray marks on the answer sheet.</li><li>5. Rough work MUST NOT be done on the answer sheet. Use your question booklet for this purpose.</li><li>6. At the end of examination, candidate is required to hand over the OMR Sheet along with the question booklet to the Invigilator without fail.</li><li>7. No candidate shall keep Mobile, Calculator, Palm-top or any other electronic gadget with him / her, if found, the candidate shall be debarred from the examination.</li></ol>				
Signature of Candidate		Signature of Invigilator		Signature of Examination Superintendent
<div></div>		<div></div>		<div></div>



ROLL NO.																				PROGRAM CODE						OMR Answer Sheet No.				
<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>																				<div>MBA-IB<input type="radio"/></div> <div>BSc-IT<input type="radio"/></div> <div>PGD-IT/DIT<input type="radio"/></div> <div>MFC<input type="radio"/></div> <div>BFA<input type="radio"/></div> <div>DBM<input type="radio"/></div> <div>PGD Fr<input type="radio"/></div> <div>BBA Fr<input type="radio"/></div>										

ANSWERS									
01	A B C D	16	A B C D	31	A B C D	46	A B C D	61	A B C D
02	A B C D	17	A B C D	32	A B C D	47	A B C D	62	A B C D
03	A B C D	18	A B C D	33	A B C D	48	A B C D	63	A B C D
04	A B C D	19	A B C D	34	A B C D	49	A B C D	64	A B C D
05	A B C D	20	A B C D	35	A B C D	50	A B C D	65	A B C D
06	A B C D	21	A B C D	36	A B C D	51	A B C D	66	A B C D
07	A B C D	22	A B C D	37	A B C D	52	A B C D	67	A B C D
08	A B C D	23	A B C D	38	A B C D	53	A B C D	68	A B C D
09	A B C D	24	A B C D	39	A B C D	54	A B C D	69	A B C D
10	A B C D	25	A B C D	40	A B C D	55	A B C D	70	A B C D
11	A B C D	26	A B C D	41	A B C D	56	A B C D		
12	A B C D	27	A B C D	42	A B C D	57	A B C D		
13	A B C D	28	A B C D	43	A B C D	58	A B C D		
14	A B C D	29	A B C D	44	A B C D	59	A B C D		
15	A B C D	30	A B C D	45	A B C D	60	A B C D		



## ANNEXE VII

### Emploi du temps

#### Tele-Education Schedule:

Timings	University	Program Cycle	Week Days						
			Mon	Tues	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
11:30 - 12:40 Hrs	BITS Pilani	Cycle 1	✓	✓	✓	✓	-	-	-
11:30 - 12:40 Hrs	Dehi University	Cycle 1					✓	✓	✓
12:40 - 18:00 Hrs	Amity University	Cycle 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12:40 - 18:00 Hrs	IGNOU	Cycle 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18:00 - 19:20 Hrs	Amity University	Cycle 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18:00 - 19:20 Hrs	IGNOU	Cycle 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19:20 - 20:30 Hrs	University of Madras	Cycle 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### This schedule has been formulated with the following considerations.

Tele-education has been started by Amity University from Sep-2009 and by IGNOU from Feb-2010 in the following countries in Africa :

#### Amity University:

Courses	Uganda	Botswana	Rwanda	Ghana	Malawi	Somalia	Total
MBA (International Business)	90	36	42	3	31	0	202
Master in Finance Control	31	32	41	0	79	0	183
Bsc. (IT)	112	60	32	0	47	7	258
Bachelor in Finance & Investment analysis	0	60	45	1	100	14	220
Post Graduate Diploma in IT	43	0	33	0	1	0	77
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>188</b>	<b>193</b>	<b>4</b>	<b>258</b>	<b>21</b>	<b>940</b>

#### IGNOU:

Courses	Egypt (8111)	Botswana (8112)	Rwanda (8110)	Malawi (8109)	Total
MBA (Marketing / HR)	32	28	37	108	205
Bachelor in Tourism Studies	0				

## **ANNEXE VIII**

### **Demande de partenariat**

To,

The Chairman of the board of Directors  
Vision Valley School  
Antananarivo-Madagascar

Dear Sir,

Kindly refer to your E-mail dated 10 August 2011 regarding sharing of the Imailaka University premises with the Vision Valley School. I am pleased to inform you that we are willing to accept your proposal for the noble cause of making quality education available to our population. Our main objective through this arrangement is to get more and more students passing from your school who can avail of higher education in Imailaka University. However, you are kindly advised to note and agree to the following terms and conditions before we proceed further in the matter:

1. Initially, we would be able to provide you maximum 8 classrooms and 2 rooms for setting up administrative office for the entire lease period. In addition, 1 room shall be available to the School on need and availability basis to cater to the occasional needs of the School e.g. meetings, seminars, conferences, etc. The School shall not have any right on this extra room.
2. Keeping in view the limited resources and our own future requirement, Imailaka University premises shall be used by your school for running classes from grade 9 to grade 12 only.
3. Your school shall be liable to pay USD 1500/- (3,000,000 Ariary) per month as development charges to Imailaka University.
4. Expenditure on Electricity, Water, Cleaning, Security, etc. and other incidental charges shall be borne by your school.
5. Imailaka University shall allow the Vision Valley School to use Basketball and Football Grounds of the University on sharing basis.
6. Initially, we shall sign MOU for a period of 3 years only which shall be reviewed for further extension upon expiry on requirement and availability basis.
7. We shall provide preferential admission for higher education in Imailaka University to the students passing out from your school.
8. Your school shall also encourage more and more students to benefit themselves of higher education from Imailaka University.

Kindly convey your concurrence to the above terms and conditions. Should you have any further enquiry, please feel free to contact us

Best regards,

Yours Faithfully,

## ANNEXE IX

### Code de travail

#### MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES

\*\*\*\*\*

##### **DECRET N° 2011- 130**

##### **Fixant les indices et les salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT,**

- Vu la Constitution ;
- Vu la Loi n° 2003-044 du 28 juillet 2004 portant Code du Travail et les textes subséquents ;
- Vu le Décret n° 80-140 du 18 juin 1980 fixant les salaires minima d'embauche et d'ancienneté par branche d'activité ;
- Vu le Décret n° 95-257 du 28 mars 1995 fixant les indices et salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle ainsi que la valeur du point d'indice pour le calcul des salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle ;
- Vu le Décret n° 2009-1388 du 20 décembre 2009 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;
- Vu le Décret n° 2010-360 du 24 mai 2010 modifié par les Décrets n° 2010-759 du 17 août 2010 et n° 2011-079 du 09 février 2011 portant nomination des membres du Gouvernement ;
- Vu le Décret n° 2010-723 du 13 juillet 2010 fixant les attributions du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;
- Vu le protocole d'accord des partenaires sociaux en date du 24 février 2011 et la demande de légalisation dudit accord établie le 25 février 2011 ;

Sur proposition du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales,  
En Conseil du Gouvernement,

##### **DECRETE :**

##### **Article premier :**

A compter du 1er janvier 2011, les indices et les salaires minima d'embauche et d'ancienneté par catégorie professionnelle dans le secteur non agricole et dans le secteur agricole sont fixées suivant le barème figurant en annexe.

##### **Article 2 :**

Pour la catégorie M1, le salaire minimum d'embauche est fixé à :

- Secteur non agricole : Ariary 90 235.60
- Secteur agricole : Ariary 91 520.00

##### **Article 3 :**

Sont et demeurent abrogées toutes les dispositions antérieures contraires à celles du présent décret, notamment celles du Décret n° 2010-134 du 23 mars 2010.

##### **Article 4 :**

En raison de l'urgence, et conformément aux dispositions de l'article 6 de l'Ordonnance n° 62-041 du 19 septembre 1962 relative aux dispositions générales de droit interne et de droit international privé, le présent décret entre immédiatement en vigueur dès qu'il aura reçu une publication par émission radio diffusée et télévisée, indépendamment de son insertion au Journal Officiel de la République.

##### **Article 5 :**

Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales et le Ministre des Finances et du Budget est chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République.

Fait à Antananarivo, le 07 mars 2011

Par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.....Le Général de Brigade Albert Camille VITAL  
Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales.....Richard FIENENA  
Le Ministre des Finances et du Budget.....Hery RAJAONARIMAMPIANINA

## ANNEXE X

### Prévision des salaires

Libellés	2011	2012	2013
	Montant en Ar	Montant en Ar	Montant en Ar
Rémunération des consultants	20 400 000,00	20 400 000,00	20 400 000,00
Salaires des employés	4 456 104,00	4 456 104,00	4 456 104,00
Charges patronales	802 098,72	802 098,72	802 098,72
<b>TOTAL</b>	<b>25 658 202,72</b>	<b>25 658 202,72</b>	<b>25 658 202,72</b>

# ANNEXE XI

## Fiche d'inscription



# AMITY UNIVERSITY

## UTTAR PRADESH

### STUDENT ENROLLMENT FORM

Academic Session .....

Space for  
Photograph  
(Passport size)  
Attested by  
Head of  
Study Centre

Applying for  
(Tick one)

☐

AMITY Pan African e-network Programmes

Application Status

Programme Enrolled:

Course Code:

Full Name of Students  
(in Block Letters)

☐ Mr  
☐ Ms

Last Name

Middle Name

First Name

Last Name

Middle Name

First Name

Father's Name

Nationality

State of Domicil

Date of Birth

Date

Month

Year

Sex

Male

Female

E-mail Address

Correspondence  
Address

Telephone (Include STD)

Home

Other

Mob.

Employment History  
(For Last 5 years,  
If applicable)

Name & Address of Organisation	Designation	From	To



## Pan African e- Network Program

### Personal Details

\* Mandatory fields

* Full name of student (In Block Letters)	* Last Name <input type="text"/>	Middle Name <input type="text"/>	* First Name <input type="text"/>
* Father's/mother's Name (In Block Letters)	* Last Name <input type="text"/>	Middle Name <input type="text"/>	* First Name <input type="text"/>
* Date of Birth <input type="text"/>			
* Nationality <input type="text"/>		*State of Domicile <input type="text"/>	
* Gender <input type="radio"/> Male <input type="radio"/> Female			

### Correspondence Address

*Address <input type="text"/>	Telephone Home <input type="text"/> Work <input type="text"/> Mobile <input type="text"/>
*Place <input type="text"/>	
*State/Region <input type="text"/>	
*Zip Code <input type="text"/>	

\*E-Mail

\*Employment Status ☐ Employed ☐ UnEmployed





## Pan African e- Network Program

### Application Form

Pan-African Portal

Student Application Form for all the courses offered at University of Delhi under Pan African e-Network program

Form No.

Enrollment No.

Photo

Institution Name	University of Delhi
Programme Name	
Programme Code	
Learning Center Name	
Age	
Academic Year	



## Pan African e- Network Program

### Educational Qualifications

Qualification	Name of School / University	Year of Passing	Board / College / University	Main Subjects	Aggregate % of Marks
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Undertaking: I solemnly affirm that the above information made and furnished by me is true and correct. Further, I am being admitted to the above stated programme entirely on my request and I agree to abide by all the rules and regulations of the University. In the event of suppression or distortion of any fact like educational qualifications, nationality etc., made in the Enrollment Form, I understand that my admission is liable for cancellation.

Date:

Place:

Signature of student

Register

Reset

University of Delhi

Brochure for the Pan African  
e- Network Program

**Educational Qualifications**

Name of Qualifying Exam	Name of School / University	Year of Passing	Board/College/ University	Main Subjects	Aggregate % of Marks
Class 10					
10+2					
Graduation					
Post Graduation					
Others					

**UNDERTAKING:**

I solemnly affirm that the above information made and furnished by me is true and correct. Further, I am being admitted to the above stated Programme entirely on my request and I agree to abide by all the rules and regulations of Amity University. In the event of suppression or distortion of any fact like educational qualification, nationality etc, made in the Enrollment Form, I understand that my admission is liable for cancellation.

Date: \_\_\_\_\_

(Signature of Student)

Place: \_\_\_\_\_

**Particulars Verified**Signature: \_\_\_\_\_  
(Head of the Study Centre)

Office Seal

Name / Designation \_\_\_\_\_

**Student Enrolled/ Not Enrolled**

Enrollment No. Allotted

--

# **BIBLIOGRAPHIES**

### ***OUVRAGES ACADEMIQUE :***

Allan R. Cohen, MBA Management, Edition Maxima, 1995,470 pages

Lou Gothier, Guide plan d'affaires, 2007, 63 pages

Max Peyrard, Le Financement du développement, Edition CFPB, 111 pages

Prosperin Randriatsialonina, Business Plan Gagnant, Edition CCI, 46 pages

William D. Perreault, Application in Basic Marketing, Edition McGraw-Hill, 2006, 215 pages

### ***REFERENCES DES COURS A L'UNIVERSITE :***

- Madame ANDRIANAIVO Victorine, Méthodologie, 2009-2010 ;
- Madame RANDRIAMBOLOLOLONDRABARY Corinne, Marketing, 2007-2008 ;
- Madame RAVALITERA Faraso, Marketing de Service, 2008-2009 ;
- Monsieur RAHAJARIZAKA Richard, Gestion des Ressources Humaines, 2009-2010 ;
- Monsieur RAKOTONIAINA Rabenoro Barry, Gestion Financière Approfondie, 2009-2010 ;
- Monsieur RAVONJIARISON Cousin Germain, Organisation, 2006-2007 ;

### ***WEBOGRAHIE :***

- CIA World Factbook - Version du Mars 11, 2011
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Business-Plan>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie\\_des\\_syst%C3%A8mes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie_des_syst%C3%A8mes)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Langue\\_internationale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Langue_internationale)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l'information\\_et\\_de\\_la\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication)
- <http://www.daskoo.org/246-les-structures-organisationnelles.cours>
- [http://www.ibe.unesco.org/National\\_Reports/ICE\\_2008/madagascar\\_NR08\\_fr.pdf](http://www.ibe.unesco.org/National_Reports/ICE_2008/madagascar_NR08_fr.pdf)
- [http://www.ibe.unesco.org/National\\_Reports/ICE\\_2008/madagascar\\_NR08\\_fr.pdf](http://www.ibe.unesco.org/National_Reports/ICE_2008/madagascar_NR08_fr.pdf)
- [http://www.indexmundi.com/fr/madagascar/taux\\_d\\_alphabetisation.html](http://www.indexmundi.com/fr/madagascar/taux_d_alphabetisation.html)
- <http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganism.htm>
- <http://www.madagascar-tribune.com/Concentration-a-Tana,4712.html>
- <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=8126>
- [http://www-ulpmed.u-strasbg.fr/ulpmed/aufemo/PDF/actualites/facmed\\_Tananarive.pdf](http://www-ulpmed.u-strasbg.fr/ulpmed/aufemo/PDF/actualites/facmed_Tananarive.pdf)
- [www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat](http://www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat)
- [www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat](http://www.laverite.mg/...madagascar/20783--resultats-du-baccalaureat)

# TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENT

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

SOMMAIRES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'OPPORTUNITE D'AFFAIRES.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'IMAILAKA UNIVERSITY.....	5
Section I : Historique de l'Imailaka University.....	5
Section II : Caractéristiques du centre de formation .....	6
2.1.Aspect juridique du centre .....	6
2.2.Caractéristiques des matériels employés .....	7
Section III : Environnement géographique et localisation.....	7
3.1.Description d'Antananarivo .....	8
3.2.Site .....	8
CHAPITRE II : DESCRIPTION DU PROJET ET DES ACTIVITES .....	10
Section I : Présentation du service.....	10
1.1.Déroulement des cours.....	10
1.2.Filières existantes .....	11
1.2.1.Sciences physiques .....	11
1.2.2.Ingénierie et Technologie .....	12
1.2.3.Sciences informatiques et Technologies de l'information .....	12
1.2.4.Management-Business Finance.....	12
1.2.5.Langues internationales .....	12
Section II : Marché visé.....	13
2.1.Description du marché actuel.....	13
2.2.Marché cible.....	14
Section III : Territoire desservi.....	15
CHAPITRE III : ANALYSE DU SECTEUR D'ACTIVITE ET DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL ...	17
Section I : Tendances de croissance.....	17
Section II : Barrières à l'entrée et facteurs clés de succès .....	18
2.1.Barrières à l'entrée .....	18
2.1.1.Economie d'échelle.....	19

2.1.2.Besoins en capitaux .....	19
2.1.3.Accès au circuit de distribution.....	19
2.1.4.Pressions gouvernementales .....	19
2.1.5.Différenciation de produit ou de service.....	20
2.2.Facteurs clés de succès.....	21
Section III : Analyse PESTEL.....	22
3.1.Environnement Politique.....	23
3.2.Environnement Economique .....	23
3.3.Environnement Social .....	23
3.4.Environnement Technologique .....	23
3.5.Environnement Ecologique.....	24
3.6.Environnement Légal.....	24
CHAPITRE IV : ANALYSE DU MARCHE.....	26
Section I : Marché .....	26
1.1.Demande .....	26
1.1.1Identification de la clientèle.....	27
1.1.2.Demande potentielle .....	27
1.1.3.Freins et motivation d'achat.....	28
1.2.Offre.....	29
1.2.1.Estimation de l'offre .....	29
1.2.2.Etude FFOM .....	29
1.3.Analyse de la concurrence .....	30
1.3.1.Concurrent direct .....	30
1.3.2.Concurrent indirect .....	31
1.3.3.Forces et Faiblesse des concurrents .....	31
1.3.4.Positionnement du centre .....	32
Section II : Etude de marché .....	32
2.1.Méthodologie de l'étude .....	32
2.2.Techniques à utiliser .....	33
2.3.Analyse des résultats obtenus.....	34
2.4.Synthèse de l'enquête.....	38
Section III : Stratégie marketing à adopter .....	39
3.1.Stratégie de pénétration du marché.....	39
3.2.Stratégie d'écrouissage du marché .....	39
3.3.Stratégie d'alignement .....	40

PARTIE II : PLAN OPERATIONNEL.....	41
CHAPITRE I : PLAN DE PRODUCTION.....	42
Section I : Caractéristiques de la production .....	42
1.1.Capacité d'accueil.....	42
1.2.Prévision de la production.....	43
Section II : Besoins de l'Imailaka University.....	43
Section III : Processus de l'enseignement .....	44
CHAPITRE II : PLAN TECHNIQUE.....	46
Section I : Investissements nécessaires .....	46
Section II : Localisation des matériels.....	49
Section III : Infrastructures nécessaires .....	50
CHAPITRE III : PLAN DES RESSOURCES HUMAINES .....	51
Section I : Besoins en main d'œuvre .....	51
Section II : Organigramme et description des postes .....	52
2.1.Descriptions des postes .....	52
2.2.Profil de chaque poste .....	54
Section III : Gestion des ressources humaines .....	55
3.1.Salaires et les charges patronales .....	55
3.2.Salaire du personnel .....	56
3.2.1.Salaire brut.....	56
3.2.2.Charges patronales.....	57
3.3.Motivation.....	58
3.4.Programmes sociaux .....	59
CHAPITRE IV : PLAN MARKETING.....	60
Section I : Spécificité des activités de service .....	60
Section II : Démarche marketing.....	61
Section III : Plan marketing de l'Imailaka University.....	62
3.1.Politique de produit.....	62
3.2.Politique de prix .....	63
3.3.Politique de communication.....	65
3.4.Politique de distribution .....	65
CHAPITRE V : PLAN FINANCIER .....	67
Section I : Détermination de l'investissement initial.....	67
1.1.Immobilisations.....	67
1.1.1.Coût des immobilisations.....	67
1.1.2.Système d'amortissement .....	68



1.2.Fonds de Roulement Initial .....	71
1.2.1.Budget de la trésorerie de la première année .....	71
1.2.2.Détermination de l'investissement initial.....	73
Section II : Les états financiers .....	73
2.1.Bilans .....	73
2.2.Comptes de résultat.....	74
2.2.1.Comptes de gestion du centre .....	75
a.Comptes de charges .....	75
b.Comptes de produits .....	78
2.2.2.Compte de résultat prévisionnel.....	80
Section III : Evaluation financière du projet.....	81
3.1.Evaluation de la Valeur Actuelle Nette.....	81
3.2.Calcul du Taux Interne de Rentabilité .....	82
3.3.Détermination de l'indice de profitabilité .....	84
3.4.Mesure du Délai de Récupération des Capitaux Investis .....	84
CONCLUSION GENERALE.....	87
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIES	
TABLE DES MATIERES	