



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT

DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION GESTION DES PROJETS

5eme Promotion, Année académique 2011-2012

THEME

**PROJET DE CRÉATION D'UN LYCÉE D'EXCELLENCE À
DAKAR**

Préparé par :

Mouhamed FOFANA

Sous la direction de :

Monsieur Ahmadou TRAORE

Novembre 2012

SOMMAIRE

	PAGES
SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTES DES TABLEAUX ET SCHEMAS	v
AVANT PROPOS	vi
PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE	
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	2
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE 1:CONTEXTE DE L'ETUDE	8
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	12
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE 1: PRESENTATION DES RESULTATS	36
CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS	65
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

DEDICACE

Je rends grâce ALLAH (swt), Qui nous a accordé Sa miséricorde, Son infinie bonté

CESAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Ce mémoire est le résultat d'un effort constant. Cet effort n'aurait pu aboutir sans la contribution de nombre de personnes. Ainsi, avant d'entamer ce modeste travail, je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à mes professeurs pour leur soutien sans faille.

Mes sincères remerciements à Monsieur Ahmadou TRAORE, pour sa patience, la pertinence de ses conseils et l'extrême richesse de son enseignement qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui m'ont aidée, quotidiennement ou ponctuellement à réaliser ce travail et à vivre ainsi une expérience riche en enseignements pratiques et théoriques.

Ma grande gratitude au CESAG, aux membres de ma famille et à mes amis pour leurs encouragements.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Analyse Financière Détaillée

AFS : Analyse Financière Sommaire

AFNOR : Association Française de Normalisation

BAC : Baccalauréat

BFDR : Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFEM : Brevet de fin d'étude élémentaire

CAF : Capacité d'autofinancement

CEM : Collège d'enseignement moderne

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

EFF : Echancier des Flux Financiers

FDR : Fonds de Roulement

GPO : Gestion par objectif

ONG : Organisation non gouvernementale

SARL : Société à responsabilité limitée

TBS : Taux brut de scolarisation

TRI : Taux de Rentabilité Interne

VA : Valeur ajoutée

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

TABLEAU

PAGES

Tableau 1 : Rapport national sur l'éducation 2010	11
Tableau 2 : Rapport national sur l'éducation 2010	12
Tableau 3 : Rapport national sur l'éducation 2010	13
Tableau 4 : Modèle d'analyse	36
Tableau 5 : Taux horaires	49
Tableau 6 : Volume horaire des cours	51
Tableau 7 : Emploi du temps des cours de renforcement (scientifique et littéraire)	52
Tableau 8 : du calcul en Besoin de fonds de roulement	55

SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme	61
-------------------------	----

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation, de perfectionnement, de recherche en gestion. Créée en 1985, cette école de management de l'Afrique francophone sub-sahélienne est gérée depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats membres de l'union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). De par sa vocation de servir l'intégration africaine, le CESAG s'est donné pour mission de doter les entreprises et administrations de la sous-région et du continent, de jeunes cadres de haut niveau en gestion capables d'opérer les changements nécessaires pour relever les défis de développement qu'impose le contexte actuel de la globalisation. Il donne ainsi aux cadres et étudiants une formation de haut niveau dans divers domaines de la gestion et un entraînement aux aptitudes et comportements nécessaires à l'exercice des fonctions managériales dans le contexte socioculturel africain.

Le programme Master professionnelle en science de gestion option gestion des projets a vocation professionnelle, est tourné vers la formation d'hommes d'action, capables d'assurer une conception, une gestion et un suivi évaluation efficace des projets et programmes de développement pour une meilleure atteinte des buts qui leur sont assignés.

C'est dans ce cadre que j'ai choisi de créer un lycée d'excellence dans la ville de Dakar pour soutenir les actions de développement auxquelles nous sommes tous interpellés.

**PRESENTATION
GENERALE DE L'ETUDE**

CESAO BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Le secteur de l'éducation en Afrique subsaharienne traverse une crise persistante en dépit des efforts d'innovation pédagogiques et des réformes des programmes mis en œuvre. En effet, il est soumis à un ensemble de facteurs pervers dont les effets conjugués expliquent le manque d'efficience, l'inefficacité et la faiblesse caractérisée des rendements internes et externes du système. Au Sénégal, le système éducatif traverse une crise structurelle marquée par la longue grève des enseignants : de l'élémentaire au supérieur en passant par le moyen secondaire. Il est pris en otage par les enseignants qui réclament avant tout la satisfaction de leur plateforme revendicative au risque d'hypothéquer dangereusement l'avenir scolaire des élèves et les études de leurs aînés des universités et autres instituts supérieurs. Tous ces éléments sont issus de problèmes politiques liés à l'élection présidentielle. Face à ces difficultés rencontrées, le danger guette plus que jamais le système éducatif. Dans le passé, le Sénégal a connu 2 crises de grandes envergures qui se sont soldées par une année blanche en 1988 et par une année invalide en 1994. Les conséquences furent graves à l'échelle de la nation: des milliers d'étudiants et d'élèves ont été exclus, les plus chanceux ont été autorisés à reprendre la même classe et pour l'Etat, ce sont des milliards qui ont été perdus.

Par ailleurs, à travers cette crise persistante liée à la situation politique, la qualité de l'éducation au Sénégal souffre d'un certain nombre de maux à savoir la grève des enseignants, la mauvaise formation des enseignants, la faible participation des parents dans l'étude de leurs enfants, et le quantum horaire qui est entre 600 et 700 heures tandis que la norme est de 800 heures constituent les facteurs liés à la mauvaise qualité de l'enseignement primaire au Sénégal. Un état de fait qui explique aisément la baisse de niveau constatée chez les élèves. Mais les causes principales sont à chercher ailleurs c'est-à-dire que beaucoup de jeunes diplômés et ceux non diplômés, sans la moindre notion de pédagogie sont versés de nos jours dans l'enseignement. C'est ainsi qu'on retrouve dans ce corps des électriciens, des comptables, et ceux du lycée dispenser des cours au niveau de l'élémentaire. Dans le même sens, cela peut s'expliquer par le manque d'enseignants qualifiés au niveau du secondaire si l'on sait que l'Ecole normale supérieure, en un moment donné, ne fournissait pas ou très peu d'enseignants. Cette faiblesse souligne le niveau peu satisfaisant des performances escomptées et peut engendrer le phénomène de la déperdition. Elle peut avoir une double face à savoir l'abandon prématuré qui se produit lorsqu'un élève interrompt ses études avant de terminer la dernière année d'études primaires ou de base ou le redoublement qui fait qu'un élève reste dans la même classe deux, trois et parfois même quatre années de suite, pour

n'avoir pas atteint le niveau de maîtrise exigé des contenus, connaissances et activités du programme d'études, ou pour d'autres raisons, empêchant à tout le moins d'autres enfants de pouvoir s'inscrire dans les écoles, déjà en nombre insuffisant.

A travers ces différents problèmes et faute de budget et de moyens, le gouvernement sénégalais a dû libéraliser le système éducatif puisque le nombre de structures publiques présents ne pouvant satisfaire la demande. Plusieurs écoles et universités privées, de même que les daaras ont vu le jour et ont un véritable succès tant la demande est forte. Même avec la présence de ces écoles, il est important de noter que la crise scolaire est loin d'être réglée puisque l'on note des taux de redoublement et d'achèvement élevé. L'échec scolaire constitue donc un véritable casse-tête pour le système éducatif et de la formation au Sénégal, car, tout porte à croire que les chantiers actuels (accès et maintien, massification...) ne militent pas forcément pour l'assurance de la qualité.

C'est ainsi que nous avons réfléchi sur la mise en place d'un cadre susceptible d'apporter des solutions ne serait-ce que partiellement à ce fléau qui prend de l'ampleur.

La conception de ce projet sera sous tendue par la mise en place de méthodes managériales capables de garantir sa viabilité.

Il s'agira pour nous de présenter un projet tout en abordant les différentes études : marchés, techniques, organisationnelles et financières.

PRESENTATION DE L'ETUDE

a) Objet de l'étude

L'objet de cette étude sera la création d'un lycée d'excellence y compris un labo de mise à niveau.

Il s'agit d'étudier de manière efficace et efficiente la mise en place de ce lycée d'excellence.

b) Problématique

La commune d'arrondissement Gueule tapée-Fass-Colobane est l'une des 19 communes de la ville de Dakar. Elle fait partie de l'arrondissement de Dakar Plateau. Lors du recensement de 2002, Gueule Tapée-Fass-Colobane comptait 54 548 habitants, 2 752 concessions et 8 774

ménages. En Fin 2009, selon les estimations officielles, la population de la commune s'élèverait à 61 378 personnes. Cette commune d'arrondissement est composée de quartiers populaires célèbres à Dakar du fait notamment des différents marchés qui y sont à savoir le marché de colobane et celui de gueule tapée. Ces marchés sont présentés comme étant un haut lieu du négoce en tout genre et de la débrouillardise. Sa structure est faite de zones à usage d'habitation. Les activités économiques se passent en majeure partie dans les différents marchés présents dans cette zone, il y a aussi la présence d'institutions financières. Le domaine de l'éducation dans ces zones est fortement marqué par une majorité de personnes qui ne sont pas instruites ou ont abandonné l'école très tôt durant leur cursus, à cela s'ajoute un taux d'alphabétisation assez faible. Cela s'explique par le manque de structure de qualité pouvant leur assurer une bonne éducation. En effet, les structures scolaires de qualité sont rares dans cette zone. Ils peuvent s'expliquer aussi par une faiblesse du capital économique et social de l'enfant autrement dit, le coût de la scolarité dans un contexte marqué par des revenus limités ; le non-respect des instructions officielles en matière de redoublement et d'exclusion ; les punitions ou châtiments corporels pourtant interdits ; le manque de sécurité dû à l'éloignement de l'école du domicile des élèves, surtout des filles ; l'inadéquation de l'environnement scolaire aux besoins des enfants ; certaines pratiques culturelles et sociales comme les mariages précoces et le travail des enfants ; la représentation parfois négative que la communauté se fait de l'école ; le manque de sécurité dû à l'éloignement de l'école du domicile des élèves, surtout des filles. Ces différents problèmes rencontrés ont pour conséquence le banditisme ou tous autres fléaux pouvant nuire à la société ce qui fait que cette commune a une mauvaise image dans la localité de Dakar. Ce sont autant de raisons qui font que les beaucoup de jeunes ne sont pas instruits ou ont abandonné l'école en cours de route.

Il est donc important pour aussi bien les acteurs du secteur privé et publique de prendre les actions adéquates qui seront structurées en projet pour redonner vie à ce secteur de l'éducation qui peine à se développer. Cependant mettre en place un projet de cette importance requiert un ensemble de savoir-faire, études et une planification au préalable pour sa réussite.

D'où donc l'idée de mettre en place, en plus du lycée, un labo de mise à niveau, structure qui accueillera les sujets en difficultés, auprès de qui sera fait un travail de diagnostic préalable qui va générer un plan personnalisé de mise à niveau pour la réhabilitation et la réintégration dans système originel.

C'est face à ces nombreux défis que nous entendons élaborer notre étude ayant pour thème la création d'un complexe scolaire en mettant l'accent sur les aspects liés à la préparation du projet. Car comme nous devons le rappeler bon nombre de projets en Afrique ont échoué à cause de nombreuses lacunes notées dans la phase de préparation du projet. Il est donc important afin d'assurer la mise en œuvre et la viabilité du projet de prêter une attention particulière durant sa phase de conception.

c) Objectifs de l'étude

L'élaboration de ce document permet de poursuivre des objectifs qui sont liés c'est-à-dire l'objectif général et les objectifs spécifiques.

✓ Objectif général :

L'objectif général de cette étude est de permettre la création d'un lycée d'excellence tout en effectuant les différentes analyses nécessaires à sa conception. Aussi, à travers cette étude, il est nécessaire d'apporter une contribution efficace dans la recherche de solution face à la baisse de niveau généralisée et au lancinant problème de déperditions scolaires.

✓ Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques recherchés par cette étude sont :

- Décrire les étapes de la conception d'un lycée c'est-à-dire l'étude de marché, l'étude technique, l'étude organisationnelle, l'étude financière et l'étude économique.
- Présenter les études et concepts clés liés à la conception d'un tel projet ;
- Identifier les critères de sélection à utiliser à l'issue de chaque étude.

Aussi, à travers ces différents objectifs, cette étude doit nous permettre de participer à l'amélioration des systèmes d'éducation et de formation, de remettre à niveau des sujets en difficultés et de développer et entretenir la qualité dans l'éducation et la formation.

d) Intérêts de l'étude

Le choix porté sur ce sujet dans le cadre de ce travail, n'est pas le fait du hasard, il est motivé par le simple fait que vouloir mettre en place une structure qui pourra permettre aux jeunes élèves de pouvoir bénéficier des cours de qualité en vue de préparer leur avenir. Ce qui présente un intérêt certain pour toutes les parties prenantes intéressées. Nous allons

principalement préciser les intérêts des promoteurs, du Sénégal, du CESAG ainsi que pour nous-même.

Intérêts pour les promoteurs de projet :

L'intérêt pour les promoteurs de projet est la recherche constante de projet rentable à financer. L'élaboration de cette étude permettra de mettre à leur disposition un document de référence afin de discuter de l'éventuel financement de ce projet avec les différents bailleurs de fonds à savoir les banques d'affaires ou de développement et les différents partenaires (Etat, fournisseurs d'équipements, etc.).

Intérêts pour le Sénégal :

La rédaction de ce mémoire contribuera à la mise en place d'un lycée d'excellence au Sénégal qui pourra servir de référence pour les promoteurs ainsi que les différentes structures scolaires au Sénégal. Notre étude permettra de présenter les avantages et les coûts de cette structure scolaire pour l'économie sénégalaise qui pourra aider les décideurs politiques dans la conduite des affaires de l'état pour le développement social et économique.

Intérêts pour le CESAG :

L'élaboration de cette étude contribuera à mettre à la disposition de la bibliothèque du CESAG un ouvrage traitant de la conception de projet d'école. Ainsi, notre mémoire contribuera à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des projets et pourra également servir de base à toute personne ou organisation désireuse d'entreprendre des études similaires.

Intérêts pour nous-même :

En rédigeant ce mémoire nous comptons tout d'abord mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre formation académique. Ensuite, acquérir une expérience en tant que consultant dans le cadre de la conception de projet pour un promoteur.

e) Démarche de l'étude

Pour la réussite de cette étude, nous adopterons une démarche à deux étapes :

- ✓ La collecte des données :

***Analyse documentaire :**

Il nous a permis de mieux cerner les étapes liées à la conception de projet et de disposer données secondaires nécessaires dans l'élaboration des différentes études menées tout au long de cette étude.

***Enquêtes menées sur le terrain à partir :**

-Des Sondages à travers l'envoi des questionnaires qui a permis de collecter des données primaires sur le niveau de la qualité de l'éducation au Sénégal ainsi que des données sur les différentes études menées à travers la conception.

-Des entretiens semi-directifs avec les différentes parties prenantes du projet (ministère de l'éducation, élèves, institutions de financement, population installée dans la zone ou s'installera le complexe).

✓ Le traitement, l'analyse des données et interprétations.

Les données collectées lors de la première phase sont traitées, structurées et analysées, interprétées pour nous permettre d'apprécier la faisabilité de ce projet de création d'une école d'excellence.

f) Délimitation du champ de l'étude :

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la faisabilité et de la préfaisabilité liés à la conception d'un projet et ayant pour but immédiat la mise en place de ce structure scolaire. Elle interviendra une fois les différentes études scellées en vue d'un financement. Notre étude porte ainsi sur la création d'un lycée d'excellence avec un labo de mis à niveau. L'école va se limiter à la création des classes du secondaire c'est-à-dire des classes allant de la classe de seconde à la terminale dans la commune d'arrondissement de Gueule Tapée-Fass-Colobane.

g) Plan de l'étude

Notre travail comprend en plus de l'introduction générale et de la conclusion, deux parties :

- Une première partie qui comporte les définitions des concepts, le cadre théorique et le contexte de l'étude à travers une revue de la littérature, la méthodologie de travail ;

- Une deuxième partie qui se focalisera sur les résultats de l'étude à présenter, l'analyse du projet dans un premier chapitre et dans un deuxième chapitre les propositions et recommandations ;
- Enfin la conclusion générale de l'étude qui propose une récapitulative de l'étude, ses apports et les pistes de futures recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG

PREMIERE PARTIE :

CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE

BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Une brève présentation du système éducatif sénégalais est utile avant d'en venir à ses performances les plus récentes.

1. Présentation du système éducatif sénégalais¹

On distingue les secteurs formel et non formel dans le système éducatif sénégalais.

L'éducation formelle : elle concerne plusieurs niveaux et types d'enseignement. Elle est composée de l'éducation préscolaire, de l'enseignement élémentaire, de l'enseignement moyen et secondaire général, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.

A chacun de ces niveaux, on retrouve à côté de l'enseignement public, un enseignement privé qui s'est beaucoup diversifié et développé ces dernières années.

De même, l'éducation spéciale occupe une place de plus en plus importante dans le système. Même si sa présence est plus marquée dans l'enseignement élémentaire, les orientations sont à un développement du secteur qui permet la prise en charge adéquate d'une catégorie de la population scolarisable, jusqu'ici marginalisée.

L'éducation non formelle : ce secteur comprend l'alphabétisation, les écoles communautaires de base et les « écoles du 3e type ». Les deux dernières modalités d'enseignement sont en expérimentation

2. Performances du système éducatif sénégalais de l'enseignement secondaire²

La performance au niveau de la qualité de l'enseignement moyen est marquée par un taux de redoublement au moyen qui se situe à 17,1% pour une cible de 9,4% soit un écart de +7,7%. Le taux attendu en 2012 étant de 7,3, toute une politique doit être entreprise pour approcher ce taux dans deux ans.

Au secondaire général, le taux de redoublement se situe à 19,8% pour une cible de 9,4% soit un écart de +10,40%. Au regard de la valeur cible 2012 (8,4%), peu d'espoir est permis quant à un succès probant.

¹ RAPPORT NATIONAL SUR LA SITUATION DE L'EDUCATION 2010

² RAPPORT NATIONAL SUR LA SITUATION DE L'EDUCATION 2010

Au niveau des régions, les données disponibles sur le redoublement révèlent des taux globalement supérieurs à la valeur cible de 2010 au niveau national (9.4 %). C'est le cas de Kolda (11.4 %), Tambacounda (24.0 %), Ziguinchor (18.7%); Saint Louis (17.8 %), Thiès (16.9 %), Kaolack (19.4 %) et Diourbel (14.34 %).

La même situation est observée en ce qui concerne le taux d'abandon dont la valeur cible en 2010 est de 07.4 %. En effet Sédhiou (17.3 %), Fatick (19.3 %), mais surtout Kédougou (21.8 %) affichent des taux d'abandon qui dépasse la valeur cible de 2010.

L'agrégation entre les taux d'abandon et de redoublement nous place sur des fourchettes entre un peu moins de 15% et plus de 35%, ce qui est fort considérable et inquiétant. Car ce sont des sujets sur lesquels le système perd « ses investissements ». Et il faut aussi se préoccuper de leur contribution future (non optimale) dans la mission de développement de notre pays. Il faut donc tout faire pour limiter l'hémorragie par mise en place de structure, de cadre adéquat pour récupérer nos enfants.

Tableau 1 : Rapport national sur la situation de l'éducation 2010

Académie	2010	
	Redoublement	Abandon
Dakar	14,4%	8,7%
Diourbel	16,1%	0,9%
Fatick	18,82%	19,3%
Kaffrine	12,38%	2,2%
Kaolack	19,4%	6,5%
Kédougou	16,8%	21,8%
Kolda	21,1%	11,8%
Louga	16,1%	2,9%
Matam	15,6%	9,8%
Sédhiou	20,8%	17,3%
St-Louis	17,8%	9,6%
Tamba	24,0%	9,2%
Thiès	16,9%	5,8%
Ziguinchor	18,7%	4,5%
Sénégal	17,1%	7,9%

Source : www.education-new.gouv.sn

Quant aux taux de réussite, au niveau du BFEM on remarque dans ce tableau les données sur les taux de réussite selon les différentes régions du Sénégal:

Tableau 2 : Rapport national sur la situation de l'éducation 2010

IA	Taux Admis		
	Garçons	Filles	Total
Dakar	44,9%	40,1%	42,3%
DIOURBEL	51,8%	38,7%	45,6%
FATICK	52,4%	47,2%	50,0%
KAFFRINE	51,6%	46,2%	49,3%
KAOLACK	53,4%	43,1%	48,6%
KOLDA	63,4%	55,1%	60,7%
KEDOUGOU	36,0%	27,1%	32,7%
LOUGA	59,4%	38,5%	49,1%
MATAM	55,7%	47,3%	51,8%
SEDHIOU	42,1%	46,5%	43,3%
ST- LOUIS	56,3%	47,7%	51,9%
TAMBA	45,6%	38,3%	42,7%
THIES	48,0%	40,5%	44,3%
ZIGUINCHOR	74,9%	70,5%	73,1%
Sénégal	51,0%	43,7%	47,5%

Source : www.education-new.gouv.sn

Tableau 3 : Rapport national sur l'éducation 2010

Au niveau du BAC 2010

Académie	2010		
	Garçons	Filles	Total
Dakar	40,9%	36,8%	43,4%
Diourbel	43,3%	43,5%	49,8%
Fatick	51,6%	46,6%	46,7%
Kaffrine	49,9%	37,1%	46,3%
Kaolack	48,3%	46,3%	47,6%
Kédougou	40,8%	43,4%	41,3%
Kolda	27,8%	22,8%	26,3%
Louga	64,4%	61,5%	63,1%
Matam	64,8%	62,3%	64,0%
Sédhiou	31,6%	24,2%	29,9%
St-Louis	47,6%	44,3%	46,2%
Tamba	42,6%	36,3%	40,8%
Thiès	47,3%	43,8%	45,8%
Ziguinchor	29,8%	26,0%	28,4%
Sénégal	42,6%	41,6%	42,2%

Source : www.education-new.gouv.sn

Au niveau des régions, les données disponibles sur le taux de réussite au Bac révèlent des fortunes diverses par rapport à la valeur cible de 2010 au niveau national (56 %). Matam (64%) et Louga (63,1 %) affichent des taux supérieurs à la valeur cible. Par contre Kolda (26,2 %), Ziguinchor (28,5 %), se situent très en deçà de la valeur cible. Des régions comme Thiès (45,8 %), Kaolack (47,5 %), Diourbel (49,8 %), Kaffrine (46,2 %) sont au-dessus de la valeur moyenne nationale (42,2 %).

Idem pour les taux de réussite des examens de fin de cycle s'il est à près de 69% au CFEE on le retrouve à 42% au BAC en passant par 47,5% au BFEM.

Cela traduit une fois de plus les difficultés certaines qu'éprouvent les sujets dans l'itinéraire de leur parcours, d'où le besoin de mettre sur place des structures susceptibles de les encadrer, les accompagner, de les remettre sur les rails si nécessaire.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1: Concepts essentiels en analyse de projets

1.1 Notion de projet

Il existe de nombreuses définitions du projet dans la littérature. Parmi ces différentes définitions, nous pouvons retenir :

« Un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif, selon un plan défini à l'avance » (EDDY BATISTE)

« C'est une activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier» (P. GITTINGER)

« Un projet est un ensemble de complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ».

(S. MICHAÏLOF)

« Un projet est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée. Il doit poursuivre un résultat de développement et concourir à la réalisation d'objectifs de planification »

(Hubert WALLOT)

«Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Il implique un objectif physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données». (AFNOR X50-105)

« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».(L'AFITEP dans le Dictionnaire de management de projet)

« Un projet peut être défini comme un ensemble d'investissements et d'activités limitées dans le temps et dont le résultat contribuera à améliorer la qualité de la vie d'un groupe de bénéficiaires donné. Un projet est limité dans le temps.»

« Un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes

de qualité, couts et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée » Ahmadou Traoré- codex : conception de projet CESAG-MPSG1 /GP 2011

Comme on peut le remarquer, il existe plusieurs définitions du projet selon les caractéristiques suivantes à savoir l'objectif, la durée et les ressources. Il n'y a pas une définition universellement acceptée, mais on peut retenir sur la base des caractéristiques une définition à savoir :

« Un projet est un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes, à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et de ressources limités et mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs de développement ».

1.2 Typologie des projets

Les projets peuvent être classifiés, selon leur spécificité et sur la base de différents critères :

1) Critère de la finalité du projet:

- ✓ Projets productifs : dont l'objet est de fournir un bien ou service marchand, destiné à la commercialisation
- ✓ Projets non directement productifs : projets à but non lucratif, leur objet est de fournir un bien ou service non marchand et dont on attend un rendement dans le long terme (Les projets d'infrastructures, d'éducation, de santé etc.)

2) Par catégorie d'initiateur :

Grâce à ce critère, il est possible de classifier les projets en :

- ✓ Projet privé
- ✓ Projet public
- ✓ Projet ONG

3) Par articulation avec les autres projets :

Sur la base de ce critère, on peut distinguer deux catégories de projets : les projets compatibles et les projets incompatibles

Projets techniquement compatibles sont des projets réalisables simultanément à condition que les moyens soient disponibles. Parmi les projets compatibles, on distingue :

- ✓ les projets compatibles dépendants qui doivent être réalisés simultanément. L'on parle à ce moment de grappe de projet
 - Les projets compatibles indépendants qui peuvent être réalisés simultanément ou séparément. On parle alors de portefeuille de projet
- ✓ Projets incompatibles : sont des projets qui ne peuvent être cumulés, c'est-à-dire réalisés en même temps ou conjointement. La réalisation d'un projet intervient nécessairement après la clôture de l'autre

4) Selon la taille :

- ✓ Micro- réalisation
- ✓ Macro- réalisation

5) Par domaine :

- ✓ Industriel
- ✓ Développement rural
- ✓ Sanitaires
- ✓ Etc...

Il est important de souligner que les activités d'un projet sont normalement entreprises dans un délai déterminé et sont non répétitives ; elles peuvent être à cycle court, moyen et long terme

Quelques soient les critères considérés pour la classification des projets, ceux-ci présentent un caractère commun : ils ne se limitent pas à des réalisations techniques, mais poursuivent un objectif de développement.

1.3 Cycle de vie du projet

On appelle « Cycle de vie du projet » l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Il correspond aux étapes et aux livrables nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.

Tout projet a un cycle de vie dynamique, divisé en grandes phases dont chacune se distingue des autres par ses livrables et ses ressources propres. Le nombre et le contenu de ces phases varient considérablement selon la nature du projet et sa taille, ainsi que les orientations

choisies par le chef de projet et le type d'organisme qui réalise le projet. Toutefois, on peut retenir en règle générale, les sept phases du cycle de vie du projet :

■ Identification :

Elle consiste à choisir parmi les projets ou programmes consignés dans un plan de développement celui qui présente un caractère prioritaire. Ces idées doivent être, à priori, réalisables. Le choix est basé sur des analyses macro-économiques (se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique) et sectorielle (analyse des besoins et de la demande effective, analyse de la structure, du comportement, et de la performance du secteur dans lequel va s'insérer le projet. Durant cette phase, il s'agira aussi d'identifier des groupes cibles à qui iront les avantages et coûts, de se faire une idée sur les appuis et partenaires potentiels et de l'ordre de grandeur du coût et des recettes.

■ La préparation :

C'est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet d'une part et de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après analyse de toutes les variantes d'autre part.

Elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

Dans un projet de développement, l'étape en préparation doit englober l'ensemble des aspects commerciaux, techniques, organisationnels institutionnels et sociaux, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il importe également d'étudier et de comparer les différentes solutions possibles, qui s'offrent sur le plan technique, principalement, pour atteindre les objectifs.

Il importe, durant cette phase d'obtenir l'adhésion des intervenants et de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs.

■ Evaluation ex-ante (appréciation) :

C'est la troisième étape et elle constitue la plus critique au niveau de la planification. En effet elle dépend de la qualité du travail effectué durant les deux premières étapes et c'est ici que

l'analyste (extérieur: le décideur, le banquier) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés et sur la viabilité même du projet ; on reprendra les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères établis de poser un jugement global sur le projet.

Les quelques éléments de jugement sont :

- Le projet contribue-t-il de façon efficace au développement du pays ? Est-il pertinent ? Est-ce que les besoins sont bien exprimés
- Le projet est-il suffisamment rentable pour que l'investisseur y injecte des fonds et est-il rentable pour la société ?
- Est-ce que les données utilisées dans la phase de préparation sont valides ?
- L'analyse commerciale est-elle valable ?
- Quelle est la capacité administrative de l'organisation chargée de la mise en œuvre ? Est-elle suffisante ?
- Est-ce que les objectifs sont réalistes, pertinents et est-ce qu'il y a cohérence interne ?

■ La sélection/négociation/approbation :

Le décideur sur la base de l'évaluation ex ante, peut choisir le projet ou une variante du projet, il peut refuser ou demander des études complémentaires.

Si le projet est sélectionné, s'ouvre une phase de négociation qui au cas où elle est favorable aboutit à la signature d'une convention de financement. Il est important à ce que le personnel qui a préparé le projet y soit associé et de bien préparer cette étape pour assurer l'approbation.

■ La réalisation (l'exécution)

Cette phase correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des rapports de suivi. La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet, le bailleur n'intervenant que pour superviser le déroulement des opérations.

La réalisation d'un projet se fait sous les formes suivantes :

- La mise en œuvre

- La réalisation de la phase d'investissement
 - La réalisation de la phase de production
 - Le contrôle et rééquilibrage
- La mise en œuvre

Avant de commencer le projet, on doit refaire la conception pour qu'il soit conforme au résultat de la négociation.

-La phase de mise en œuvre consiste à mobiliser les ressources qui seront utilisées, à les amener à un niveau adéquat de qualité et à créer les pré conditions qui ont déjà été identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement. C'est la période de formalisation des engagements des intervenants et de mobilisations des ressources c'est la phase où le plan d'opération se transforme en activités.

- La réalisation des investissements :

Avant le démarrage de la production des biens ou services, le projet compte une phase d'investissement qui prend du temps et qu'il faut intégrer dans le planning.

- La réalisation de la phase de Production :

Dans cette phase, une attention particulière doit être accordée au système administratif, interne afin de la corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources.

- Le contrôle et rééquilibrage :

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place. La personne aura la responsabilité finale de prendre la décision de rééquilibrage en cas où le projet s'écarterait de son objectif prévu.

■ Evaluation terminale et rétrospectives

L'évaluation terminale intervient six à douze mois après la phase d'exécution. Quant à l'évaluation rétrospective, elle a lieu quelques années après (3 à 5 ans). L'objectif visé à travers cette phase est de déterminer dans quelles mesures les objectifs globaux du projet ont été atteints, en termes d'impact, d'effets et de produits.

L'analyse des résultats obtenus conduit, en outre, à la formulation des recommandations pour l'orientation de projets semblables futurs.

1.4 Caractéristiques des projets

Tout projet se décline sous trois catégories d'objectifs dont le poids relatif peut varier fortement d'un projet à un autre :

✓ **L'objectif de qualité**

Ce sont tous les éléments qui vont « qualifier » le produit qui va sortir du projet. Ces éléments vont constituer les performances du produit ; ce sont ces performances qui vont satisfaire le besoin.

✓ **L'objectif de temps**

C'est le calendrier dans lequel le projet doit se réaliser. Ce calendrier se comporte une date de début du projet, une date de fin du projet, des échéances intermédiaires éventuelles.

✓ **L'objectif de coût**

C'est la traduction financière des moyens que les commanditaires du projet acceptent de mettre en œuvre pour tenir les objectifs de performances techniques et de délais.

Il est évident que ces catégories d'objectifs sont fortement liées. Ces remarques conduisent à prêter une grande importance à la cohérence de ces trois objectifs.

1.5 Notion d'éducation³

L'éducation constitue un droit de l'homme fondamental : chaque enfant y a droit. Il est indispensable au développement des individus comme des sociétés et il aide à tracer la voie vers un avenir fructueux et productif. Tous les enfants méritent une éducation de qualité axée sur les droits fondamentaux et enracinée sur le concept d'égalité des sexes, permettra de créer une vague d'opportunités qui auront un effet bénéfique jusque sur les générations à venir.

³ UNICEF

1.6 Notion de lycée

Le lycée actuel correspond principalement aux trois dernières années de l'enseignement secondaire (seconde, première et terminale), pour des adolescents âgés, généralement, de 14-15 ans (début de la seconde) à 17-18 ans (fin de la terminale). Les enseignements au lycée aboutissent à des examens finaux et nationaux.

SECTION 2 : Les étapes de conception d'un projet

Dans le cycle du projet, la préparation ou étude de faisabilité est la phase qui se situe entre l'identification du projet et son évaluation. Elle consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la fiabilité commerciale, technique et financière du projet, d'une part, et de montrer que compte tenu des circonstances, il constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre, d'autre part.

Menée correctement, la préparation limite les risques d'obstacles au cours de la mise en œuvre du projet, puisqu'elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

La préparation d'un projet exige un ensemble d'études :

- étude de marché
- étude technique
- Etude environnementale
- étude organisationnelle et institutionnelle
- étude financière
- étude économique

Elle passe également par différentes phases : l'identification, la préfaisabilité et la faisabilité. Ces phases sont caractérisées par le degré croissant d'élaboration des études qui les composent.

Pour chacune de ces études, les explications détaillées seront données à titre indicatif dans les paragraphes qui suivent.

2.1 Etude de marché

L'étude de marché se définit comme « l'analyse quantitative et qualitative d'un marché, c'est-à-dire de l'offre et de la demande réelle ou potentielle, d'un produit ou d'un service, afin de permettre l'élaboration de décisions commerciales » (HERMIE, 1981). Les études de marché apportent une dimension notable des risques et une chance de succès du projet non négligeable.

L'étude de marché peut être réalisée selon plusieurs démarches dont celle qui suit :

- L'analyse du contexte socio-économique et du secteur du produit ou service.
- L'analyse de la demande ou de l'offre du produit

- L'analyse du contexte socio-économique et du secteur du produit

Il s'agit en premier lieu de situer l'environnement économique et social du pays, en insistant particulièrement sur l'importance, les contraintes et les potentialités du secteur d'intervention du projet dans l'économie nationale. Ensuite d'analyser de façon sectorielle le projet afin de pouvoir se prononcer sur le degré de saturation du secteur et de sa viabilité en termes d'attrait, d'opportunités et de dynamisme. Il est important notamment de connaître le niveau et d'analyser les données sociales parce qu'elles peuvent modifier sensiblement l'offre et la demande de biens et services.

- L'analyse de l'offre et de la demande

L'analyse de l'offre consiste en la description des caractéristiques des produits offerts, leur qualité, les différents coûts pratiqués.

L'analyse de la demande consiste à évaluer de manière détaillée la quantité totale d'un produit donné qui est acheté à un prix donné sur un marché donné pendant une certaine période. Il s'agit précisément de procéder à :

- ✓ L'étude du produit ou des services : les différents types demandés et leurs caractéristiques, la qualité exigée, l'action des pouvoirs publics à l'égard du produit, etc.
- ✓ L'étude de la clientèle :
- ✓ L'étude de la quantité actuelle et potentielle, ainsi que le taux d'évolution\$

Au terme de l'étude de la demande et de l'offre du produit, il devrait être possible de situer le produit du projet par rapport aux besoins des consommateurs et par rapport à ceux offerts présentement sur le marché.

2.2 Etude technique

Comme son nom l'indique, elle vise à analyser la faisabilité technique du projet. La première étape consiste en la détermination du processus de production, ce qui conduit par la suite au choix d'un procédé technique.

✓ Processus de production

La détermination du processus de production constitue la première étape de toute étude technique.

La production des biens et services, définis au préalable par les études de marché, peut généralement être obtenue selon un procédé ou mode de fonctionnement. Le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement et des besoins en main d'œuvre spécifique.

✓ Etude des besoins en inputs et autres moyens

L'étude des besoins en inputs doit faire l'objet d'une étude approfondie pour assurer le fonctionnement correct du projet

En plus des besoins quantitatifs par type de facteurs de production annuel, il est nécessaire de déterminer les spécifications des biens à rechercher : les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères ; les conditions d'approvisionnement ; prix ; quantités minimales, transport, régularité.

Une attention particulière doit être portée sur la disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants...) de même que les moyens de communication, les besoins en main d'œuvre.

✓ Choix de la localisation

Le choix du site du projet devra tenir en compte principalement de :

- La disponibilité de la main d'œuvre
- La disponibilité en terrain, eau et électricité

- Les conditions de transport des personnes et des biens
- Les lieux de consommation.

✓ Evaluation des coûts

L'évaluation des coûts va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. Elle doit porter aussi bien sur les coûts d'investissements que des coûts d'exploitation du projet. Une attention particulière doit être accordée à cette étape pour éviter des situations désagréables pouvant alourdir l'exécution du projet.

La seconde étape de la préparation porte sur l'étude organisationnelle et institutionnelle qui se focalisera sur la mise en place d'une organisation adéquate et le respect des dispositions administratives et réglementaires.

2.3 Etude Institutionnelle et organisationnelle

2.3.1 L'étude institutionnelle

L'étude institutionnelle vise à définir la forme juridique, la meilleure à donner au projet (SARL, SA, GIE, Entreprise individuelle...). Le choix du statut juridique doit être bien étudié en ce sens que ce statut découle le plus souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet.

L'étude devra intégrer l'angle juridique, social et fiscal, ce qui la rend relativement difficile. En fonction du critère de choix, une telle forme juridique s'avérera plus pertinente que d'autres :

- Si le besoin en capital est important au démarrage : la forme SARL ou SA est la plus appropriée.
- Si la crédibilité est recherchée auprès des bailleurs : la forme SARL ou SA est la plus appropriée.
- Si la responsabilité est illimitée : la forme Entreprise individuelle ou GIE est la plus appropriée.

- Si on cherche une pression fiscale faible : la forme entreprise individuelle ou GIE est la plus appropriée.
- Si on veut accéder au code des investissements ou statut d'entreprise franche d'exportation : les formes d'entreprise individuelle, GIE, SARL sont les plus appropriées
- Si on a une faible contrainte lors de la constitution : la forme entreprise individuelle, GIE est la plus appropriée.
- Si on est soumis au contrôle des commissaires aux comptes : la forme SARL ou SA est la plus appropriée.
- Si on cherche une faible incidence sur le patrimoine personnel en cas de faillite : la forme SARL ou SA est la plus appropriée.

2.3.2 L'étude organisationnelle

La réussite ou échec d'un projet peut être conditionnée par son administration selon que celle-ci est bien ou mal organisée. L'organisation doit cependant être subordonnée aux objectifs à atteindre, n'étant qu'un moyen d'atteindre un but non une fin en elle-même. Une exécution efficace du projet, une bonne organisation nécessite que soient clairement définies les fonctions et les tâches de chaque partie prenante au projet.

Une organisation est efficace quand elle permet :

La planification, la programmation, l'exécution et le suivi des activités du projet sans difficulté.

La gestion financière rationnelle du projet

La gestion efficiente des ressources humaines (affectation, motivation, formation,...)

2.4 Les études financières

L'analyse financière vise à déterminer la rentabilité (profitabilité) financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Pour atteindre ces objectifs, l'analyse proprement dite consistera à comparer le coût de réalisation du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal.

Elle répond à cinq types de préoccupations :

- La détermination du montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ;
- La détermination du type de financement et la politique financière à adopter pour le projet ;
- L'analyse des variantes de projet en vue de choisir la meilleure ;
- Le calcul de la rentabilité financière du projet ;
- Le calcul des risques financiers liés au projet.

L'analyse financière intervient dans la phase de conception du projet à deux niveaux :

- Au cours de l'étude de pré faisabilité ou l'identification par une analyse financière sommaire ;
- Durant l'étude de faisabilité par l'analyse financière détaillée.

2.4.1 Analyse financière sommaire (AFS)

L'analyse financière sommaire constitue l'outil financier qui permet de mettre au point le schéma technique du projet. En effet elle permet, à partir de l'analyse de flux financiers, de déterminer la rentabilité du projet sous l'angle de nombreuses variantes.

Le but de l'analyse financière sommaire est de :

- Déterminer le montant des investissements ;
- Déterminer le type de financement ;
- Procéder au choix de la meilleure variante ;
- Déterminer la rentabilité du projet hors conditions fiscales et financière ;
- Se promener sur les risques financiers liés au projet.

L'élaboration d'une AFS passe par les étapes suivantes :

- Elaboration du tableau des investissements et estimation de leurs coûts ;
- Estimation du fonds de roulement ;
- Estimation des dépenses et recettes d'exploitation ;

- Elaboration de l'échéancier des flux financiers ;
- Détermination de la rentabilité du projet.

L'AFS se base sur les hypothèses suivantes :

- L'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales. On suppose que le projet sera réalisé sur fonds propres, sans recours à l'endettement mais aussi exonéré d'impôts ;
- On ne tient pas compte de l'amortissement mais des renouvellements ;
- Les flux financiers sont calculés en monnaie courante.

L'intérêt d'un projet ou d'une variante de projet est mesuré à travers plusieurs critères dont les plus courants sont :

- **Le délai de récupération** : il correspond au temps nécessaire pour reconstituer le capital investi à partir des résultats engendrés par le projet. Ce critère ne tient pas compte du temps auquel les différents résultats ont été obtenus.
- **Le rendement de l'unité monétaire investie** : il correspond au quotient du montant cumulé des recettes nettes des charges d'exploitation par le montant des investissements.
- **La valeur actuelle nette (VAN)** ou bénéfice actualisé est égal au total cumulé des cash-flows annuels actualisés.

↓ La VAN

Le bénéfice actualisé est égal au total cumulé des cash-flows annuels actualisés.

La VAN calcule la valeur actuelle nette d'un investissement en utilisant un taux d'actualisation (qui peut correspondre au coût du capital c'est-à-dire à ce que les capitaux utilisés par le projet lui coûtent : coûts d'opportunité du capital en prix constants) ainsi qu'une série de décaissements (valeurs négatives) et encaissements (valeurs positives) futurs.

Le coût du capital est le taux de rendement que le projet doit réaliser sur les capitaux investis pour satisfaire les exigences des fournisseurs de capitaux.

La VAN se calcule par la formule suivante :

B = somme de $[(Rp - Dp - Ip) / (1 + i)^p]$, p variant de 0 à n

Avec :

R_p = Recettes à l'année p

D_p = Dépenses d'exploitation à l'année p

I_p = Investissements à l'année p

i = Taux d'actualisation

Utilisation :

- Si la VAN est positive, le projet est rentable même en tenant compte de l'inflation ;
- Si la VAN est négative le projet est financièrement non rentable,
- Si la VAN est nulle, le projet est une opération blanche. Ce qui signifie que le taux utilisé pour l'actualisation est égal au taux de rentabilité interne.

Entre deux projets ou variantes de projet, sera retenu celui dont la VAN est la plus forte.

- ✦ **Le taux de rentabilité interne (TRI)** : il correspond au taux d'actualisation pour lequel la VAN est nulle. Il donne une indication sur le taux d'intérêt maximum que peut supporter le projet si l'intégralité de ses besoins financiers est couverte par les emprunts. En ce qui concerne la méthode de calcul du TRI, il n'existe pas de formule tout faite. Il est nécessaire de procéder par itération, et à la fin par interpolation. Le TRI se calcule à partir de la formule suivante :

$TRI = \Sigma [Rp - Dp - Ip] / (1 + i)^p$, p variant de 0 à n

Utilisation :

- ✓ Si les taux d'intérêt en vigueur sont supérieurs au TRI, le projet sera considéré comme non rentable, car avec de tels taux d'intérêts, le bénéfice actualisé du projet est négatif.
- ✓ A l'inverse, le projet sera considéré comme rentable si le TRI est supérieur aux taux d'intérêts qui prévalent.

Contrairement à la VAN, le TRI a l'avantage de dispenser du choix d'un taux d'actualisation

Intérêt : il est intrinsèque au projet. Il peut être utilisé pour la décision dans deux cas :

- Soit pour dire oui ou non à un projet : le TRI serait alors le taux maximum d'emprunt pour financer le projet si l'on doit tout emprunter.

- Soit pour comparer deux ou plusieurs projets : le TRI peut être très sensible à la variation de certains éléments.

✚ Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRC)

C'est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial. La question qu'on se pose chaque année est de savoir ce qui nous reste à recouvrer de l'investissement initial à la fin de cette année.

Pour ce critère le projet qui a le DRC plus court est le plus rentable.

Le DRC peut se calculer suivant trois méthodes : la méthode de cash-flow cumulé, la méthode du cash-flow moyen et la méthode graphique.

✚ Le Rendement de l'Unité Monétaire Investie (RUMI)

$$\text{RUMI} = \text{somme (Recettes-Dépenses)} / (\text{Investissement et Renouvellement} + \text{FDR})$$

Si RUMI < 1 ; le projet n'est pas rentable

Si RUMI = 1 ; la rentabilité est faible

Si RUMI > 1 ; le projet est rentable

✚ Le Retour sur Investissement (ROI)

C'est le rapport du bénéfice moyen sur le coût du projet.

✚ Le Risque financier (RF)

C'est le nombre de périodes de flux négatifs sur la durée du projet.

Si RF < 1/3, le risque est faible

Si RF = 1/2, le risque est normal

Si RF = 1/2, le risque commence à être élevé, en ce moment on tend vers 1 et le risque est très risqué.

2.4.2 Analyse financière détaillée (AFD)

L'AFD porte sur l'étude approfondie de la variante choisie lors de l'AFS. Elle va y intégrer la technologie comptable.

Elle a pour but de :

- Mettre au point le plan de financement détaillé ;

- Vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- Vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- Calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires et des capitaux investis.

L'AFD commence là où s'est arrêté l'AFS, c'est-à-dire à l'échéancier des flux financiers correspondant au schéma technique retenu. L'on procède ensuite successivement à :

- L'établissement du tableau des amortissements avec prise en compte des renouvellements ;
- La définition du schéma de financement (fonds propres, crédit, subventions éventuelles...) et établissement du tableau de remboursement des emprunts ;
- L'établissement des comptes d'exploitation prévisionnels en vue de l'évaluation de la capacité maximum d'autofinancement en monnaie courante ;
- L'établissement du tableau d'équilibre des ressources et des emplois des fonds et de trésorerie prévisionnelle, dans l'optique de vérifier la présence d'un solde net de trésorerie cumulé toujours positif ;
- L'évaluation de la rentabilité définitive du projet.
-

Le calcul des différents niveaux de rentabilité du projet

Comme dans le cas de la rentabilité intrinsèque, les critères utilisés pour apprécier la rentabilité aux différents niveaux sont :

- Le délai de récupération,
 - Le bénéfice actualisé,
 - Le taux de rentabilité interne.
-
- **La rentabilité du point de vue des actionnaires**

- **Délai de récupération** : c'est le temps nécessaire aux actionnaires pour récupérer les capitaux propres investis à partir des avantages financiers qu'ils obtiennent du projet (dividendes et solde final cumulé de trésorerie).
- **Bénéfice actualisé(VAN)** : il est calculé suivant la formule suivante :

$$VAN = \sum [(-K_p + P_p + T_p) / (1 + i)^p], p \text{ variant de } 0 \text{ à } n$$

Avec K_p = capitaux propres investis à l'année p ;

T_p = solde final de trésorerie ;

P_p = dividendes reçus à l'année p ;

i = taux d'actualisation.

- **Le taux de rentabilité interne pour les actionnaires** : il correspond au taux d'actualisation qui annule le bénéfice actualisé. Sa formule de calcul est la suivante. C'est le taux i tel que

$$TRI = \sum [(-K_p + P_p + T_p) / (1 + i)^p] = 0, p \text{ variant de } 0 \text{ à } n$$

Avec

K_p = capitaux propres investis à l'année p ;

T_p = solde final de trésorerie ;

P_p = dividendes reçus à l'année p ;

i = taux d'actualisation à rechercher.

Ce critère permet d'évaluer la rentabilité de l'investissement pour les actionnaires au regard de l'alternative que constitue le placement de leurs fonds.

- **La rentabilité des fonds propres**

En plus des dividendes perçus par les actionnaires, cette rentabilité fait intervenir au titre des avantages les soldes annuels de trésorerie. Ces ressources disponibles dans le projet et non distribuées aux actionnaires sont considérés comme des réserves.

- **le bénéfice actualisé ou valeur actuelle nette**

$$VAN = \sum [(-K_p + P_p + T_p) / (1 + i)^p], p \text{ variant de } 0 \text{ à } n$$

Avec

K_p = capitaux propres investis à l'année p ;

T_p = solde final de trésorerie à l'année p ;

P_p = dividendes reçus à l'année p ;

I = taux d'actualisation.

- Le taux de rentabilité interne

Ce taux permet d'évaluer la rentabilité de l'investissement pour le promoteur selon les conditions fiscales et le schéma de financement. C'est le taux i tel que la VAN=0

2.5 Analyse économique

L'analyse économique a pour but d'évaluer la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité. Elle met l'accent sur le problème de l'équité dans la distribution du revenu. Il y'a deux grandes méthodes : la méthode des prix de référence et la méthode des effets.

2.5.1 La méthode des prix de référence

La Méthode des prix de référence est très utilisée par la Banque Mondiale. Elle consiste à modifier le système de prix du marché par un système de prix théorique ou de prix de référence (ou prix théorique, prix comptable, shadows prices, accounting price, théory price) qui est supposé exprimer de façon plus rigoureuse la valeur pour la collectivité des facteurs de production affectés au projet ainsi que les biens et services qu'il produit.

2.5.2 La méthode des effets :

La méthode des effets étudie la faisabilité économique en mesurant les effets directs et indirects du projet évalués avec le prix du marché sur l'économie globale : valeur ajoutée, budget de l'état, balance des paiements etc. La valeur ajoutée issue du projet peut être décomposée en valeur ajoutée directe (directement issue du compte d'exploitation du projet) et en valeur ajoutée indirecte (les valeurs ajoutée issues des activités d'amont et des activités d'aval) ; mais il faut soustraire les valeurs ajoutées négatives (issues des activités que le projet

a fait disparaître). De toute façon, les effets du projet peuvent être distingués en deux catégories :

2.5.2.1 Les effets primaires

Ce sont :

- Les effets directs qui sont ceux résultant de l'ensemble des flux entrants et sortants des ressources qui affectent directement le projet
- Les effets indirects qui sont des effets engendrés par le projet dans les autres secteurs d'activités. Ils peuvent se situer en amont et en aval du projet lui-même.
 - Les effets en amont concernent les entreprises qui fournissent les matières premières ou les produits déjà transformés, nécessaires à la réalisation et au fonctionnement du projet : ce que la comptabilité nationale appelle les « consommations intermédiaires ». Pour le projet lui-même, ces consommations intermédiaires apparaissent comme une charge dans le compte d'exploitation. Pour les entreprises individuelles ou agricoles qui les fournissent, elles sont au contraire une production, qui donne lieu elle-même à la formation de valeurs ajoutées (salaires, impôts directs, résultat d'exploitation) dont les effets s'ajoutent à ceux du projet lui-même.
 - Les effets en aval concernent les entreprises qui vont transporter le produit que le projet fournira ou le transformer lorsque ce produit n'est pas destiné à satisfaire une consommation finale.

Les effets en amont concernent les inputs et les effets en aval concernent les outputs.

2.5.2.2 Les effets secondaires ou induits

Ils résultent de l'usage qu'on peut faire des revenus distribués grâce au projet. L'épargne qui provoque l'augmentation de l'offre d'autres, l'augmentation des recettes de l'état qui provoque celle de l'offre de biens publics et surtout des infrastructures etc.

2.5.3 Les différentes étapes d'évaluation

L'évaluation par la méthode des effets se fait en deux grandes étapes :

- L'évaluation des valeurs ajoutées issues du projet (valeur ajoutée directe, valeur ajoutée supplémentaire, etc.) et leur ventilation entre les différents groupes d'agents économiques.

- L'évaluation du coût d'investissement pour la collectivité et sa comparaison avec les avantages sociaux identifiés.

2.6 Etude environnementale

L'évaluation environnementale désigne l'ensemble de la démarche destinée à :

- **analyser** les effets/impacts sur l'environnement
 - d'un projet d'aménagement,
 - d'un programme de développement,
 - d'une action stratégique,
- **mesurer** leur acceptabilité (sociale et environnementale),
- **éclairer** les décideurs.

L'objet de l'étude environnementale est :

- D'identifier les sources de pollutions et de nuisances
- D'étudier la nature des pollutions, des nuisances et évaluer leur fréquence, leur importance et leurs effets directs ou indirectes sur les milieux naturels et humains

Principaux éléments à prendre en compte :

- Les pollutions et nuisances
- La gestion des déchets
- La gestion des écosystèmes
- L'utilisation des technologies modernes et des actions tendant à l'amélioration du cadre de vie
- La gestion des aires protégées

CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE

Cette partie comprend les étapes suivantes :

- Le modèle de l'étude
- La méthodologie de recherche

3.1 Présentation du modèle d'analyse et de la méthodologie de l'étude :

3.1.1 Présentation du modèle

L'étude de faisabilité consiste à identifier les variantes clés pouvant justifier les choix techniques, financiers, économiques et autres retenus.

Elle est constituée de différentes études ou analyses devant permettre d'obtenir toutes les données utiles pour aider à la prise de décision ; il s'agit de :

- Etude de marché
- Etude technique
- Etude environnementale
- Etude institutionnelle et organisationnelle
- Etude financière
- Etude économique

La réalisation de ces différentes études devrait édifier sur la rentabilité ou non de l'opération à entreprendre.

En prenant ces différentes études comme des dimensions : il convient de dire que l'évaluation de la rentabilité du projet étudié se fera à travers la combinaison des informations quantitatives et qualitatives obtenues par les indicateurs (éléments de mesure) des différentes dimensions.

Partant de l'hypothèse que la rentabilité d'un projet est déduite de la combinaison des résultats des différents analyses constitutives de l'étude de faisabilité, il est juste d'affirmer que celle-ci donne la possibilité de déterminer parmi les différentes dimensions du concept de l'étude de faisabilité, celles qui sont les plus déterminantes dans l'évaluation de la rentabilité d'un projet.

La méthode utilisée, à cette effet, est Hypothético-déductive c'est-à dire que la conception part d'un concept théorique pour déterminer, grâce à un travail logique, des hypothèses, des dimensions et des indicateurs vérifiables dans la réalité.

Ce modèle traduit la relation existante entre l'étude de faisabilité et la rentabilité du projet.

Ainsi, les indicateurs de ces facteurs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Modèle d'analyse

Facteurs de l'Etude de Faisabilité	Indicateurs
<p align="center">Etude de marché</p>	<p>Le besoin Stratégie d'intervention Stratégie marketing La qualité des produits offerts Les prix pratiqués La localisation</p>
<p align="center">Etude technique</p>	<p>Le choix technique (Système pédagogique, capacité de production) Les inputs nécessaires Le coût des dépenses d'exploitation Le coût du projet La localisation du projet</p>
<p align="center">Etude Institutionnelle et organisationnelle</p>	<p>Le statut juridique du projet L'organisation du projet L'organigramme Les rôles et profils du personnel</p>
<p align="center">Etude financière et économique</p>	<p>Investissement Besoins et plan de financement Besoins en FDR Echéancier des flux financiers La détermination des sources de financements Compte de résultats prévisionnels</p>

	Les ressources et emplois des fonds Le taux de rentabilité interne La Valeur ajoutée Les recettes fiscales Le manque à gagner fiscal Les effets sociaux
--	--

3.1.2 Méthodologie de l'étude

Les informations ayant servi à la réalisation de l'étude ont été recueillies suivant essentiellement deux méthodes : la recherche documentaire et l'utilisation de guides d'entretien ou questionnaires pour les besoins de l'étude. Ces deux méthodes visent à recueillir les données secondaires sur les thèmes de recherche. Le guide d'entretien est organisé par thème, axé de recherche ou objectif puis administré aux personnes ressources.

Nous sommes souvent descendu sur le terrain pour vérifier certaines informations et en approfondir d'autres, notamment celles ayant un trait à l'aspect marché c'est-à-dire comment convaincre et attirer les parents d'élèves à inscrire leur enfants dans notre école..

Nous avons échangé avec des responsables du ministère de l'éducation, des parents d'élèves ainsi que les élèves et personnel des écoles publiques ou privées de la commune d'arrondissement de colobane fass gueule tapée.

Pour le traitement des données, notamment dans le cadre des analyses financières, nous avons eu recours au tableau Excel.

DEUXIEME PARTIE :

**PRESENTATION DES RESULTATS DE
L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS**

CSAQ - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Introduction

Le troisième millénaire est marqué par une sophistication presque achevée des activités des communautés humaines avec plus d'exigence de qualité, favorisée par une concurrence à outrance (la mondialisation). D'où la périlleuse nécessité d'assurer la qualité en toutes nos productions (biens ou services). Seulement, depuis longtemps, on a toujours cru que l'apport qualité ne pouvait nous provenir que de l'extérieur et le plus souvent par des acteurs étrangers à nos systèmes. Alors qu'en fait, nous disposons de toutes les ressources matérielles et immatérielles nécessaires pour apporter des solutions adéquates et appropriées à nos différentes difficultés. L'homme étant l'élément essentiel et central de tout système, porteur de projet de développement, nous cherchons à travers ce présent projet à prioriser sa demande cruciale de s'arrimer aux normes et standard requis pour l'amener à relever ses divers défis.

En effet, si réellement nous voulons aller dans le sens de l'émergence certaine, il nous faudrait, opérer résolument des ruptures d'avec certaines pratiques « non efficaces » et opter pour la « qualité d'abord », seul gage d'un développement responsable et durable.

Ce projet, d'un développement fort ne peut être supporté et conduit que par des profils de qualité, ce à quoi notre structure va s'atteler, par une intervention homéopathique au niveau de toutes les couches sociales et structures professionnelles, institutionnelles.

Telle est donc notre mission, œuvrer à avoir des hommes de qualité pour une prise en charge efficace des problématiques de l'heure et du futur en vue de l'instauration d'un développement responsable durable, au service de la paix et de la stabilité dans le monde.

C'est ainsi qu'après avoir développé le cadre théorique de ce projet, l'analyse des différentes phases sur le terrain a abouti aux résultats ci-dessous :

I. Etude de marché

Le présent dossier est le résultat d'un recensement et d'une enquête réalisée au sein de la commune d'arrondissement de Fass-Gueule Tapée- Colobane .Il a pour objectif d'étudier l'offre c'est-à-dire l'ensemble des structures scolaires œuvrant dans l'enseignement et de

recenser l'avis des différentes personnes dans le but d'évaluer le marché futur pour la mise en place d'une structure scolaire pouvant les accueillir. Cette structure devra accueillir des élèves de la seconde à la terminale.

Pour ce faire, il convient tout d'abord de présenter une brève analyse de l'environnement, avant d'en venir à l'étude de l'offre et de la demande.

I.1. Analyse de l'environnement

L'analyse de cet environnement s'est portée uniquement sur des données de l'enseignement secondaire en 2010 puisque le but de notre projet est de mettre en place une structure avec des classes du moyen secondaire.

I.1.1 La demande potentielle d'éducation dans l'enseignement secondaire⁴

Dans le sous-secteur de l'Enseignement Secondaire, la demande potentielle correspond à la frange de la population âgée de 17 à 19 ans. Cette demande a régulièrement augmenté de 2000 à 2009 passant ainsi de 648497 à 805625, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 2,4%. Cependant, si on s'intéresse au taux d'accroissement d'une année à une autre, on constate que le plus important est celui de 2002/2003. Il est de 4,0% et correspond à une augmentation des effectifs de 26998. On peut relever que celui de 2008/2009 est aussi significatif (3,8%). Le plus faible taux est atteint entre 2005 et 2006, qui avec 1,5% correspond seulement à une hausse de 11020 élèves. Sur la toute période, le taux d'accroissement des garçons a été supérieur à celui des filles.

Du point de vue de la part de chaque région dans cette demande, Dakar se positionne en première place avec 19,1% devant Thiès 12,7% et Diourbel 10,3%. Ces trois régions, à elles seules, concentrent les 40% de la demande. Toutes les onze autres régions se partagent 58% avec des pourcentages partout inférieurs à 8%. Les plus faibles parts reviennent aux régions de Matam, Sédhiou et Kédougou avec respectivement 4,4%, 3,6% et 1,3%. Comme en 2008, les régions de Dakar et Thiès restent leaders dans la répartition de la demande d'éducation pour ce secteur d'enseignement.

⁴ RAPPORT NATIONAL SUR LA SITUATION DE L'EDUCATION 2010

I.1.2 L'évolution du réseau d'établissement offrant un enseignement secondaire générale

Les structures offrant un enseignement Secondaire comprennent les collèges dotés d'un second cycle, les lycées avec un premier cycle ou abritant uniquement un second cycle. Le nombre de ces structures est passé de 284 en 2009 à 326 en 2010, ce qui correspond à un accroissement de 14,8%. Entre 2006 et 2010, le nombre d'établissements est passé de 144 à 326, soit un TAMA de 22,7%. Durant cette période, le nombre de structures du privé passe de 83 à 192, soit une augmentation de 109. Concernant le Public, les établissements ont connu un accroissement moyen annuel de 21,7% en évoluant de 61 à 134 structures. L'évolution du réseau est donc essentiellement le fait d'une forte poussée du privée.

En 2010, en ce qui concerne la répartition géographique, sur les 326 structures abritant le secondaire, seules 37 se trouvent en zone rurale.

Entre 2009 et 2010, le nombre d'établissements publics a connu un accroissement de 18,6% contre 18,9% entre 2008 et 2009. Le nombre de classes pédagogiques entre 2009 et 2010 est passé de 3016 à 3503, soit un accroissement de 16,1%. La part du Privé est de 30,9% contre 29,5% en 2009.

Le nombre d'élèves par groupe pédagogique (appelé ratio élèves/GP) est passé entre 2009 et 2010 de 47 à 45. Ce ratio est resté constant dans le privé (40) et a diminué de 3 élèves dans le public (de 50 à 47). Cette tendance se rapproche de la norme de 45 élèves par GP fixée par le PDEF et pourrait améliorer la qualité des enseignements-apprentissages du secteur.

I.2 Etude de l'Offre

La structure de l'offre scolaire dans la zone peut s'apprécier à travers les intervenants qui dispense l'enseignement que ce soit des structures privées ou publiques et enfin de la structure des prix.

I.2.1 Les intervenants

La majeure partie des écoles présentes dans cette zone sont des structures publiques, cependant on note plus la présence de quelques écoles privées.

- ✓ Les écoles publiques

Les écoles publiques sont constituées en majeure partie des écoles primaires qui sont au nombre de 13, des collèges d'enseignements modernes CEM (collège se limitant à la classe de la 3eme) qui sont au nombre de 9 et des lycées.

Parmi les 7 lycées présents dans la zone, les plus connus sont le lycée John Fitzgerald Kennedy, le lycée Blaise Diagne. Etc...

Parmi les CEM, on en note la présence de plus de 9 dont la plupart sont basé à colobane. Les plus connus sont le cem Martin Luther King, le cem Mame Thierno Birahim Mbacké, le cem Thieurine, le cem Askia Mohamed, le cem Blaise Diagne etc.

La qualité de l'éducation dans le secteur public souffre de plusieurs maux puisqu'on insère à la va vite dans l'enseignement primaire une quantité de personnel formé en quelques semaines et on lui demande de mener des classes très nombreuses (de 40 à 80 élèves). Ces enseignants contractuels ne sont pas rémunérés comme les enseignants titulaires et dans plusieurs pays ils constituent maintenant la majorité des enseignants. Au Sénégal ils sont 42%, mais au Niger, en Guinée ils sont plus que le 50%. Cette politique du personnel enseignant fortement encouragée par la Banque Mondiale vise par ailleurs à démontrer que ces enseignants sont autant compétents que les titulaires ayant été formés dans les écoles normales et qu'ils obtiennent de leurs élèves des scores dans les tests de français et de mathématiques mesurés à la fin du CE1 et du CM2 analogues si non supérieurs aux scores des élèves des enseignants titulaires. La perversion du système est telle qu'on évalue les performances de différentes catégories de contractuels selon le modèle de cours de formation mis en œuvre.

✓ Les écoles privées

La présence des écoles privées dans cette commune est rare mais on en note quelques une dont le collège Jean De La Fontaine, Anne Marie Javoubey etc.

La qualité de l'enseignement dans ces écoles est marquée par des résultats acceptables au BFEM et au BAC avec des taux de réussite oscillant les 50%. Les enseignants qui y dispensent des cours sont qualifiés.

I.2.2 La structure des prix proposés

En ce qui concerne la structure des prix dans les écoles publiques, les élèves paient uniquement des frais d'inscription qui s'élèvent entre 12 000 et 15 000 FCF pendant une

année et l'achat d'une blouse obligatoire dans certaines écoles dans la zone. Dans les structures privées, les frais de scolarité sont compris entre 20 000 et 24 000 FCFA par mois. Concernant les frais d'inscription pratiqués par les écoles privées, ils se situent dans l'ensemble entre 25 000 FCFA et 30 000 FCFA

I.3 Etude de la demande

Le marché visé par la présente étude est celle de l'ensemble des élèves évoluant dans les CEM et aussi ceux qui ont les moyens d'entrer dans des structures privées et qui préfèrent aller dans les grandes écoles privées comme les Cours sainte marie de hann, Yalla Suur en, Saldia etc. Ces deux éléments seront nos principales cibles.

L'étude a consisté à faire dans un premier temps un sondage dans les différentes Cem dans la zone de colobane, fass et medina. Cette enquête a porté sur environ 30 élèves faisant la classe de la 3eme, préparant le BFEM et évoluant dans les écoles de la zone. Il s'agissait de se prononcer sur un certain nombre de question à savoir l'environnement, la qualité de service dont ils aimeraient voir dans la nouvelle école. Ensuite, un sondage a été mené pour interroger quelques élèves habitants la commune et poursuivant leur étude hors de cette zone. Il était question de savoir le pourquoi ils ne veulent pas faire leur étude dans les écoles à colobane et son alentour et dans quelle condition ils seront prêt à continuer leur étude dans une école privée à crée à proximité de la commune. Enfin un sondage a été mené à travers des entretiens faits à l'endroit des parents d'élèves pour savoir dans quelle condition ils seront prêts à intégrer leurs enfants dans notre école.

Résultats des enquêtes :

La presque totalité des personnes enquêtées dans les CEM se sont prononcées pour un environnement sain, propre ; spacieux, aéré avec une bonne disposition des salles de classe et un matériel pédagogique de qualité respectant les normes des grandes structures scolaires comme par exemple les Cours Saintes Marie de Hann, Yalla Suuren.

S'agissant de la qualité des services offerts, le recrutement des professeurs de qualité est un facteur essentiel de réussite.

Concernant la 2eme catégorie enquêtée, la majeure partie des élèves ont pensé que la zone de Fass, Colobane et Medina n'est pas une zone qui favorise les études puisque qu'il y a un taux assez élevé de gens qui ont arrêté les études à bas âges et qui se concentrent le plus à des formations de courte durée à savoir la couture, la coiffure, la cordonnerie... En plus, la majorité des jeunes personnes préfèrent s'adonner à des sports comme le football, la lutte. Ces mêmes élèves ont reconnu qu'ils préfèrent avoir une école qui soit bien placée, un endroit paisible pour se concentrer uniquement aux études. Ils veulent aussi avoir une école du même standing que les écoles privées présentes à Dakar avec le recrutement des professeurs de qualité et l'acquisition d'un bon matériel pédagogique. Avec ces conditions, ils seront prêts à venir découvrir l'école.

Concernant les parents d'élèves, la totalité des parents veulent que l'école soit placée à un endroit calme, spacieux favorisant l'étude. Ils seront prêts à y mettre leur enfant que si on applique un prix un peu en dessous qu'appliquent la majeure partie des écoles privées. Ils souhaitent que l'école ait un bon matériel pédagogique mettant leur enfant dans des bonnes conditions de réussite.

Conclusion des enquêtes :

La majeure partie des gens questionnés, que ce soit les parents d'élèves ou les élèves sont pour un emplacement dans un endroit calme, un prix inférieur à celle de la concurrence et l'acquisition des matériels pédagogiques de qualité.

Il existe une demande assez forte puisque les élèves évoluant dans les CEM aspirent à continuer leur étude et cela dans un cadre qui favorise la réussite. Dans chaque CEM présente dans la zone, il y a la présence de plus de 3 classes qui font la classe de 3eme. La majeure partie des élèves, à la réussite de leur examen BFEM, poursuivent dans les lycées présents dans la zone et n'obtiennent pas les résultats escomptés pour espérer avoir le baccalauréat et certains estiment aussi que par faute de moyen liés au transport quotidien et aux frais de scolarité, ils ne peuvent rejoindre une école privée qui semble assez cher. Il y a une demande de la part des lycées publics à évoluer dans un cadre de qualité. Aussi, il est important de noter qu'une bonne partie des élèves rejoignent les écoles privées pour avoir un enseignement de qualité. C'est la raison pour laquelle notre structure leur proposera un cadre avec un prix assez faible pour les accueillir et leur donner une chance de bénéficier d'un enseignement de qualité.

I.3.1 Stratégie marketing

Il faut créer la différence avec les concurrents en offrant en plus des cours classiques, des cours d'initiation en informatique. Un labo de mise à niveau sera également mis à la disposition des élèves qui leur permettra de se perfectionner dans un environnement sain et à des prix compétitifs afin de les satisfaire. Il faut également adopter une politique de recherche permanente de nouveaux clients.

En somme, on peut dire que la commune de Colobane fait gueule tapée ouvre un marché très important pour le présent projet.

L'analyse des données recueillies permet de déterminer certains éléments constitutifs du projet à savoir : la capacité de l'entreprise, les prix et sa stratégie d'intervention.

La structure scolaire aura pour dénomination sociale lycée « YAKAAR » qui signifie en français « espoir ».

✓ Les cibles

L'étude a pour cible les différents collèges d'enseignement moderne (CEM) de la commune, ceux qui poursuivent leur étude en dehors de la commune dans les écoles privées et qui habitent la localité et les différents lycées de la localité. Un travail de communication et de sensibilisation va être entrepris pour les convaincre à nous rejoindre.

✓ La capacité de l'entreprise

L'objectif est d'avoir au départ 9 classes dont 3 classes de la seconde, 3 classes de la première et 3 classes de terminale. A chaque niveau, il y aura 2 classes scientifiques et une classe littéraire. Dans chaque classe, on compte fixer la limite à 35 élèves pour assurer la qualité. Le labo utilisera les salles de classes pour les cours de renforcement. Nous allons nous occuper de deux cohortes de 15 élèves de terminale en S2 et 15 autres de L. Il en sera de même pour les classes de la seconde et de la première.

A noter que le labo peut accueillir des élèves provenant d'autres établissements. Les élèves recrutés le seront sur examen du dossier.

✓ **Prix proposés par le projet**

Les prix proposés pour tous les élèves sont de 22 000 FCFA par tête et par mois pour la scolarité et le prix concernant les cours au labo est fixé à 9 000 FCFA par mois. A noter que les frais d'inscription s'élèvent à 25 000 FCFA, une somme pratiquement égale à celle des frais d'inscription pratiqués par la majeure partie écoles privées présentes à Dakar.

Notre politique de prix sera de présenter sur le marché des services de qualité similaire à la concurrence et moins cher.

✓ **La communication**

Une vaste campagne de communication sera entreprise pour expliquer au public et susciter son adhésion par rapport à notre projet. Pour cela, nous allons nous adresser aux différentes écoles dont leur cursus se limite à la classe de 3eme et ceux qui évoluent dans les lycées de la zone, un partenariat sera noué avec ces différentes écoles dans le but de convaincre les élèves à travers des entretiens et des prospectus qu'on commencera à distribuer 6 mois avant l'ouverture de notre école.

La base de notre communication sera de convaincre les parents d'élèves à inscrire leurs enfants dans notre école. Pour cela, il sera utile de leur présenter un prospectus pour indiquer les objectifs de l'école et des moyens qu'elle mettra en place pour leur satisfaction. Il sera alors question de leur expliquer les différents avantages qu'ils auront de les inscrire dans notre structure : les parents sauront qu'ils n'effectueront pas de frais pour le transport, l'emplacement sera dans un endroit calme et sécurisant et que les frais seront abordables.

Le grand public sera visé à travers tous les outils de la communication, affichages, annonces à la radio, insertions dans les journaux etc. en mettant en exergue l'entreprise et en parlant de la qualité de nos produits. Cela se fera 6 mois avant l'ouverture des classes pour attirer en plus de nos cibles, ceux qui seraient intéressés par le projet.

✓ **La localisation**

L'emplacement de la structure revêt une importance capitale. C'est un point qui sera capitale pour permettre aux parents d'élève d'avoir ainsi confiance à notre projet. Après avoir fait une petite enquête, la localisation parfaite sera aux alentours du marché Sahn juste à côté de l'école privée Anne Marie Javouhey. Cette localité est marquée par la présence de quelques écoles privées comme le Lycée Jean de la Fontaine, le lycée Maurice De la Fosse etc.

L'emplacement est d'autant plus important qu'il puisse permettre aux élèves de rejoindre un complexe sportif proche du centre-ville pour leur activité physique.

On note la présence du commissariat de police de médina qui prouve une fois de plus que cette zone sera sécurisée et la présence de plusieurs restaurants et fast-food dans cet endroit qui permettent aux élèves de pouvoir manger et de s'abreuver durant les heures de pause à 13h.

Notre structure va louer un grand immeuble pour établir son siège social.

2 Etude technique

Dans le cadre du projet, il s'agira de parler du management qui sera employée, et sur la base des données obtenues à travers l'étude de marché de déterminer les outils et équipements nécessaire ainsi que le choix de la localisation.

2.1 Management

La gestion qui sera employée sera une gestion par objectifs (GPO). Les objectifs remplissant les critères de la méthode SMART (Précis, Mesurable, Réalisable, Réaliste et Limité dans le temps). Ce qui veut dire qu'il nous faut épuiser les procédures de consultation, de participation, de délégation démocratique et de responsabilisation. Dans ce type de gestion, le directeur implique tous les acteurs compétents dans le processus de prise de décisions. Ici on aboutit à des décisions saines au terme de consultations approfondies faites conformément aux objectifs de l'école. Le personnel, les parents et les élèves sont éclairés et encouragés à se fixer des objectifs et à résoudre leurs propres problèmes. Cependant, il peut s'avérer parfois difficile de parvenir à un consensus, particulièrement lorsque les intérêts sont en conflit.

Le directeur aura pour charge de gérer les différentes ressources de l'organisation. Les ressources de l'école ont trait à la fois à l'apprentissage et aux ressources physiques et à la manière dont elles sont financées. La fourniture de ces infrastructures essentielles doit se faire en conformité avec les politiques et lois en vigueur comme les lois et règlements régissant la construction, les normes d'hygiène minimales et les niveaux de dépenses, entre autres.

- ✓ Matériel didactique, par exemple les fournitures et matériels hors programme

- ✓ Les infrastructures physiques, par exemple les meubles, les salles de classe, le bloc administratif
- ✓ Les infrastructures de santé et d'assainissement, par exemple les latrines/toilettes, les dispositions relatives aux deux sexes.

Les différents types de ressources dont le directeur doit gérer dans le complexe sont :

- ✓ Ressources physiques: structures scolaires, chaises, bureaux, tables, matériel de jeu/d'apprentissage, etc.
- ✓ Ressources humaines: enseignants, directeur, personnel d'entretien, etc.
- ✓ Ressources financières: fonds d'aide gratuite, frais de scolarité, etc.
- ✓ Ressources temporelles: emplois du temps, programmes, date limite et calendriers

Concernant les ressources physiques : tous les biens appartenant à l'école doivent être convenablement consignés dans un répertoire. Le directeur doit veiller à ce que les ressources de l'école soient enregistrées, utilisées, entretenues et gérées de manière judicieuse. Le directeur doit être en mesure de fournir la prévue documentaire de toute transaction relative à la gestion des ressources de l'école. Le bâtiment (salles de classe, bloc administratif, toilettes), les meubles (bureaux, chaises, tables, tabourets) les équipements (bureau, salle de classe, jeux, cuisine), les fournitures, les livres et autres matériels didactiques (audiovisuels, télévision, vidéo, radio, magnétophone).

2.1.1 Recrutement et rémunération des enseignants

- ✓ Les professeurs permanents sont recrutés pour leur niveau de formation et pour leur expertise dans certains domaines, ils ont en charge de lourdes responsabilités administratives et pédagogiques. Ils constitueront le noyau dur pour un enseignement de qualité.

La rémunération des professeurs s'élèvera à 350 000 FCFA.

- ✓ Les professeurs vacataires : enseignants qualifiés qui contribuent à l'ensemble de la vie académique de l'Ecole à travers leurs enseignements réguliers, l'encadrement de travaux d'élèves à travers les cours de renforcement.

La rémunération des enseignants vacataires est fixée en fonction de ce que la plupart des grandes écoles privées proposent. En effet, pour attirer les meilleurs professeurs, il est nécessaire de proposer un bon taux horaire appliqué sur le marché. Les montants seront consignés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Taux horaires

Rubriques	Taux horaire
Mathématiques	4000 FCFA
Physique-Chimie	4000 FCFA
Science de la vie et de la terre	4000 FCFA
Anglais	3000 FCFA
Espagnol	3000 FCFA
Histoire/géographie	3000 F CFA
Français	3500 FCFA
Philosophie	3000 FCFA
Education physique et sportive	2000 FCFA
Informatique	2000 FCFA

2.1.2 Organisation pédagogique

2.1.2.1 Le Règlement intérieur

Ce règlement a pour but d'assurer l'ordre et la discipline dans l'école afin de permettre à tous les élèves de suivre correctement les cours et de contracter de bonnes habitudes dans le respect des autres et de prévenir les accidents.

❖ Admission

Entrées : le matin à 8h00, l'après-midi à 14h00

Sorties : 13h00 et 17h00

Les élèves ne doivent pas pénétrer dans les locaux avant l'heure réglementaire et s'y attarder après l'heure de sortie. L'entrée des locaux est interdite à toute personne étrangère au service et non habilitée à y pénétrer. Aucun élève ne doit pénétrer dans la classe ou tout autre local de l'école hors de la présence de l'enseignant ou d'un membre du personnel.

❖ **Hygiène**

Les élèves doivent se présenter dans un état de propreté convenable. Les enfants porteurs de poux seront exclus de l'école jusqu'à disparition complète des parasites si aucun traitement efficace n'a été fait dès l'annonce par l'école. Prévenir l'école en cas de maladie contagieuse.

❖ **Médicaments**

Aucun médicament ne sera administré, sauf cas exceptionnel et avec la photocopie de l'ordonnance.

❖ **Retards et absences**

Après toute absence, l'élève doit apporter une lettre explicative datée et signée par les parents. Fournir un certificat médical en cas d'absence supérieure à une semaine ou de maladie contagieuse. Les absences et les retards répétitifs seront signalés à l'Inspection et seront sanctionnés. Eviter de prendre des rendez-vous médicaux pendant les heures de classe.

Le règlement de l'école fixe les modalités selon lesquelles le directeur, le maître d'une part, et les familles d'autre part, s'informent mutuellement des absences, les familles étant en outre tenues d'en faire connaître le motif précis.

D'autre part, les enseignants ne peuvent en aucun cas donner d'autorisation d'absence pour quelque motif que ce soit.

❖ **Vie scolaire**

La tenue vestimentaire des élèves doit être correcte et adaptée à l'école. La tenue vestimentaire du personnel doit être correcte et adaptée à l'école.

2.1.2.2 Le volume horaire

Les horaires dont les classes de la série Scientifique et Littérature auront à bénéficier sont consignés dans ce tableau :

Tableau 6 : Volume horaire des cours

Matières	Série S	Série L
Mathématique	6	3
Physique chimie	6	
Ou		2
Science de la vie et de la terre	6	
Anglais	2	4
Espagnol	2	4
Français	3	6
Histoire et Géographie	4	6
Philosophie	3	5
Informatique	2	2
Education physique et sportive	2	2
TOTAL	36	34

A noter que ces horaires sont hebdomadaires, ce qui veut dire que les tous les classes de la série Scientifique et de la série littératures vont devoir subir successivement 144 heures et 136 heures de cours durant le mois.

2.1.2.3 Les cours

Les cours s'organiseront en journée continu c'est-à dire que les cours commenceront à 8h jusqu'à 13h le matin avant de reprendre à 14h pour finir à 17h. Les élèves auront à faire 8 heures de cours par jour. A noter qu'il y aura une demi-pause à 10h50 pour reprendre à 11h10 et une pause de 13h à 14h pour permettre aux élèves d'aller manger et de se reposer.

A noter que tous les cours du mercredi seront suspendus à 13h.

Les cours de renforcement seront organisés les mercredi soir, samedi et dimanche. Pour les le calendrier des cours de renforcements, elle sera réparti comme suit :

Tableau 7 : Emploi du temps des cours de renforcement (scientifique et littéraire)

- Pour la série scientifique

	Jour de travail	Mercredi	Samedi	Dimanche
Matières		15h-18h 30	15h-18h 30	9h-13h / 15h-17h 15
Mathématique		1 H	1 H	
SVT		1 H	1 H	
Sciences Physiques		1 H	1 H	
Français				1 H 30
Philosophie				1 H 30
Anglais				1 H
Histoire-Géographie				2 H

- Pour la série littéraire

	Jour de travail	Mercredi	Samedi	Dimanche
Matières		15h-18h 30	15h-18h 30	9h-13h / 15h-17h 15
Mathématique		1 H		
SVT			1 H	
Sciences Physiques				1 H
Français		2 H		1 H
Philosophie			2 H	
Anglais				2 H
Histoire et Géographie				2 H

A noter que les cours de renforcements concernent 7 matières à savoir les dominantes des matières scientifiques et ceux des matières littéraires. Tous les élèves faisant des cours de renforcements auront droit à 12 heures de cours durant la semaine.

2.1.2.4 Emplois du temps

Les emplois du temps seront organisés et programmés de sorte à respecter le volume horaire affecté à chaque classe. Une fois établies, ils seront définitifs jusqu'à la fin de l'année.

2.1.2.5 Examens

L'organisation des compositions et des examens se fera semestriellement c'est-à-dire 2 fois dans l'année. La première aura lieu vers fin février et la deuxième vers fin mi-juin

Pour chacune des matières effectuées en classe, les élèves auront droit à une note de classe cumulée aux notes obtenues dans les compositions feront la moyenne générale des élèves.

En fin d'année chaque élève devra s'acquitter au minimum d'une moyenne de 10/20 pour prétendre passer en classe supérieur. Les élèves n'obtenant pas cette moyenne seront autorisés à redoubler une fois ou à quitter l'établissement.

2.2 Identification des besoins

2.2.1 Besoins en ressources humaines

- ✓ Un directeur de la structure
- ✓ Un assistant de direction
- ✓ Un spécialiste de discipline et son assistant
- ✓ 4 professeurs permanents spécialisés dans les matières suivantes : physique-chimie, mathématique, français et en anglais
- ✓ Des professeurs vacataires dans les matières suivantes à savoir SVT, Histoire/Géographie, Espagnole, philosophie, EPS, Informatique. Les professeurs engagés seront payés en fonction de leur nombre de cours données et payés à l'heure.
- ✓ Des surveillants
- ✓ Trois balayeurs
- ✓ Deux gardiens

2.2.2 Identification des ressources matérielles

2.2.2.1 Le matériel bureautique

Il sera composé entre autres :

- ✓ 3 ordinateurs de travail

- ✓ 1 photocopieuse
- ✓ 1 imprimante
- ✓ 1 Disque dur et 3 clés USB
- ✓ 3 tables pour ordinateurs
- ✓ 3 Chaises
- ✓ 2 fauteuils
- ✓ 2 climatiseurs
- ✓ Décoration
- ✓ 1 frigo
- ✓ 1 télévision
- ✓ Autres matériels...

2.2.2.2 Le matériel didactique

Il sera marqué par une logistique adéquate, qui permettra aux séances de cours et ceux de mise à niveau de se tenir dans les meilleures conditions possibles avec le maximum de confort, afin de mettre à l'aise les différents acteurs en situation. Il sera ainsi composé :

- ✓ 315 tables bancs
- ✓ 10 cartons feutres
- ✓ 10 tableaux feutres
- ✓ 36 postes d'ordinateurs
- ✓ 4 climatiseurs
- ✓ Autres matériels...

2.3 Estimation date de démarrage du projet

Sur la base des données relatives à la durée de traitement des dossiers à la banque (évaluation ex-ante) et des procédures de financement et de mobilisation des fonds et en tenant compte de la phase d'installation et d'équipement, le démarrage effectif du projet sera prévu pour octobre 2013.

2.4 Evaluation des coûts

Le coût du projet a été évalué pour un montant de **28 081 590FCFA**

Ce montant se décompose en Investissement et en fonds de roulement dont voici le détail :

- Les investissements d'un montant de **21 107 090 FCFA** sont constitués essentiellement des matériels bureautiques et didactiques.
- Le besoin en fonds de roulement est calculé en tenant compte des montants des dépenses d'exploitation. Ainsi, le projet décide de prévoir un BFR de 1 mois sur la première année pour permettre de couvrir le besoin financier juste au début du projet. Le montant du BFR calculé est de **6 974 500 FCFA**.

Le détail sur le calcul du BFR peut être donné par ce tableau :

Tableau 8 : du calcul en Besoin de fonds de roulement :

Rubriques	Montant annuel	AN 1
Loyer (1 mois)	24 000 000	2 000 000
Electricité (1 mois)	1 800 000	150 000
Téléphone (1 mois)	900 000	75 000
Eau (1 mois)	900 000	75 000
Internet (1mois)	600 000	50 000
Frais généraux (1 mois)	1 200 000	100 000
Charges salariales (1mois)	54 294 000	4 524 500
Total besoins	83 694 000	6 974 500
Reprise FDR		6 974 500

3. Etude institutionnelle et organisationnelle

3.1 Statut juridique

Le projet sera érigé en SARL doté d'un capital de .les raisons qui justifient ce choix sont essentiellement :

- Le besoin important de capital pour démarrer le projet
- En créant une société au lieu d'un GIE nous cherchons une certaine crédibilité auprès des institutions financières et de nos autres partenaires.
- La préservation du patrimoine personnel en cas de faillite de la société

- L'accès aux avantages du code des investissements. Ces avantages sont divers et peuvent être accordés aux entreprises remplissant certaines conditions. Ces conditions sont les suivantes :
- Etre une personne physique ou morale régulièrement établie au Sénégal
- Exercer une activité dans l'un des secteurs visés par le code à travers son article 2.

Notre structure scolaire étant une société de droit sénégalais (personne morale régulièrement établie au Sénégal) et exerçant son activité dans l'un des secteurs visés (éducation et formation, activité de transformation, agriculture, élevage, pêche etc.), elle peut naturellement prétendre bénéficier des avantages du code des investissements.

Les régimes dont pourrait bénéficier le projet :

Le montant de l'investissement projeté est supérieur au montant planché de quinze millions (15.000.000) F CFA pour les activités de production de service. En conséquence, il peut bénéficier à la fois des avantages du régime commun et du régime particulier.

Les avantages consentis :

Les divers avantages dont pourrait bénéficier le projet au titre du code des investissements sont les suivants :

- ✓ Les avantages du régime commun

Il s'agit de l'exonération pendant la période de réalisation des investissements et au plus tard à l'expiration d'un délai de 2 ans pour les PME et 3 ans pour les autres à compter de la date de prise d'effet de l'agrément :

Des droits et taxes perçus à l'entrée sur les matériels et matériaux non produits et fabriqués au Sénégal destinés à la production et à l'exploitation dans le cadre du programme agréé ;

Des taxes sur le chiffre d'affaires facturées par les fournisseurs locaux de biens services et travaux nécessaires à la réalisation du programme agréé.

- ✓ Les avantages du régime particulier

Les avantages particuliers liés au régime des entreprises valorisant les ressources locales comprennent :

L'exonération de l'impôt minimum forfaitaire.

L'exonération de la contribution des patentes.

A noter que les démarches pour l'ouverture d'une SARL coûteront au projet la somme de **417.090 F CFA.**

3.2 Etude Organisationnelle

La structure organisationnelle de l'entreprise sera de type fonctionnel. L'organisation mise en place doit permettre de mieux répartir les tâches et de coordonner les actions afin d'atteindre les objectifs.

La direction du projet sera assurée par un gestionnaire de projet ou gérant de l'entreprise.

- ✓ Le Directeur de l'école

Rôle du directeur de l'école :

Il donnera la crédibilité et une bonne visibilité au service ; il veillera à la bonne marche du projet à travers :

- La planification : Les Directeurs d'école doit faire la meilleure prévision possible des évènements pouvant affecter l'école, et élaborer un plan de fonctionnement pour guider les décisions futures.
- L'Organisation : Etablir les structures/rôles et assigner des tâches (sachant qui va faire quoi). Les Directeurs devront s'approprier la combinaison des machines, du capital matériel et humain nécessaire à l'accomplissement de ces tâches. Une bonne organisation permet d'éviter le double emploi, le conflit d'intérêt et assure l'obligation de rendre compte.
- Orientation : fournir aux membres de l'école le leadership, l'orientation et les conseils. Les gestionnaires doivent avoir l'autorité d'orienter les activités secondaires. Les gestionnaires doivent également donner le bon exemple et avoir une communication directe, à sens double, avec les subordonnés.
- Communication : Les gestionnaires passent 80% de leur temps à correspondre et à s'assurer de la compréhension, de l'acceptation et du droit à prendre des mesures. Ceci

implique la coordination en créant des interrelations entre les activités pour réaliser les buts/objectifs communs.

- Contrôle : réglementer et assurer le suivi des personnes et du travail pour assurer la conformité avec les normes, les cibles et les besoins.
- Suivi et évaluation : finalement les gestionnaires doivent constamment suivre et évaluer à la fois la structure institutionnelle et leurs subordonnés dans le but de procéder à des évaluations et de s'adapter en conséquence.

Profil du directeur de l'école

Il est qualifié avec un diplôme en gestion des entreprises, il a une expérience de trois années minimum dans la gestion d'une école.

- ✓ Une ou un assistant de direction expérimenté :

Rôle de l'assistant de direction

Il constituera le siège de ressources (financière, humaine, matérielle,...) du service ; par la mise en place et à disposition de toutes les informations susceptibles d'intéresser le service.

Ainsi donc il aura comme tâches, entre autres :

- La tenue actualisée d'une GRC concernant les candidats et les encadreurs (afin de recueillir leurs informations personnelles, professionnellement utiles).
- La tenue d'une comptabilité au quotidien.
- La convocation et l'organisation des services.
- La gestion du courrier.
- L'accueil et l'information du public.
- La veille sur la bonne marche de la GPO.

Profil recherché :

Il est un secrétaire-comptable, de niveau licence avec au moins deux ans d'expérience personnelle.

- ✓ Un directeur des études

Rôle du directeur des études

C'est un expérimenté de l'éducation et de la formation qui a des capacités réelles en encadrement pédagogique.

- Il veille à la mise en place des dispositions et conditions nécessaires pour un bon déroulement des séances
- Il se charge du recrutement des professeurs vacants
- Il administre sous la direction du spécialiste les différentes activités d'encadrement.
- Il fait la situation de chaque candidat à l'issue de chaque séance, par rapport à son évolution sur la discipline concernée.
- Il fait la situation de chaque élève à l'issue de chaque fin de semestre.

Profil recherché

Il est un professeur d'école titulaire justifiant de 3 années de services effectifs dans une grande école privée.

- ✓ Un spécialiste de discipline

Rôle du spécialiste de discipline

- Il s'occupe surtout des cours de renforcement
- Il établit la grille de test avant de dresser le niveau d'arrivée individuel de chaque candidat.
- Il a la charge de conférer le niveau satisfaisant recherché, en nos différents candidats.
- Il pourra mettre à profit le soutien de trois assistants mis à sa disposition.
- Il fera un compte rendu régulier circonstancié des états et évolutions de nos différents candidats auprès du directeur.

Profil recherché

C'est un spécialiste avec un niveau de bac + 3 ayant une grande expérience dans l'organisation des cours de renforcement. Il maîtrise surtout la discipline et ses différentes éventuelles complexités, il veille en étroite collaboration avec le directeur à l'évolution positive de la courbe de niveau des différents candidats.

- ✓ Les surveillants

Rôle des surveillants :

- Ils se chargent de la surveillance et encadrement des élèves (entrées et sorties des élèves, interclasses, récréations, demi pensions, permanences,...)
- Ils se chargent de la gestion des absences, des retenues et envoi des bulletins
- Ils distribuent de papiers administratifs divers et information des élèves.
- Ils gèrent les manuels scolaires.

Profil recherché

Ils sont titulaires au minimum du baccalauréat et ayant de l'expérience dans l'encadrement des élèves.

- ✓ Les gardiens

Rôle des gardiens

Ils veillent à la sécurité des locaux et s'assurent que l'environnement de l'école est bien surveillé.

Profil recherché

Ils ont une expérience dans le gardiennage.

- ✓ Les balayeurs

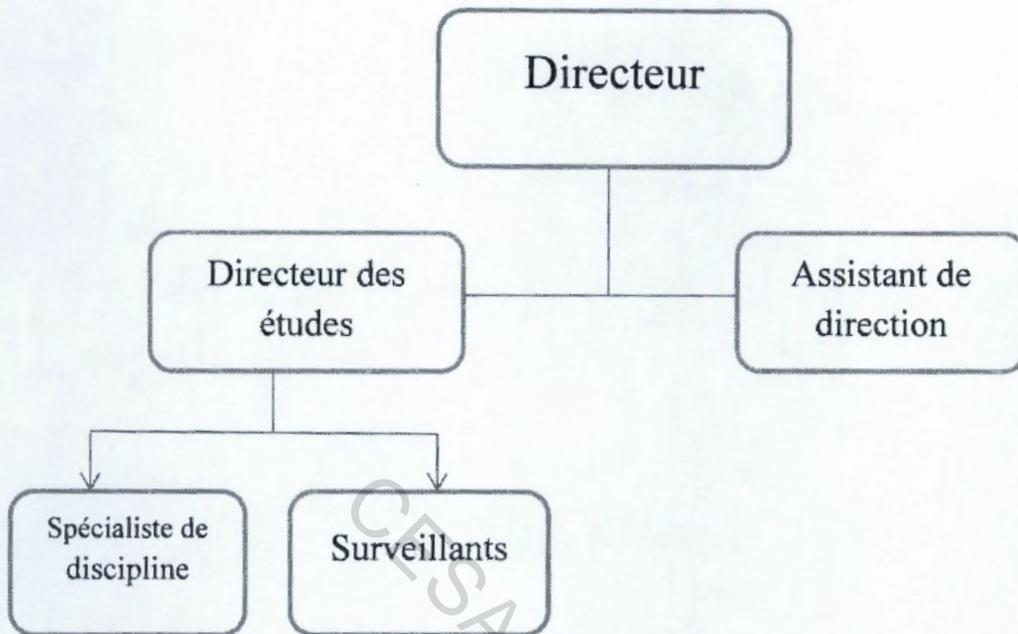
Rôle des balayeurs

Ils veillent à la propreté des locaux.

Profil recherché

Ils ont de l'expérience dans le domaine du nettoyage et de la propreté des locaux.

Schéma 2 : Organigramme



4. Etude financière

4.1 Analyse financière sommaire

L'échéancier des flux financiers figure en annexe. La durée du projet a été fixée à 5 ans, en référence à celle de la durée de vie de la majorité des équipements.

Les charges d'exploitation ont été classées suivant les indications du SYSCOA.

Les indications relatives aux prévisions de recettes et de charges ont été données dans l'étude technique. La première année sera l'année de croisière.

Les dépenses d'exploitation s'élèvent à 83 694 000 FCFA dont 65% en charges salariales et 35% en paiement des charges d'exploitation.

Les recettes se chiffrent 100 755 000 FCFA, elles sont constituées en générales des frais de scolarité.

- ✓ Le **taux de rentabilité interne (TRI)** calculé sur la base de ces éléments est de 64%.
On en conclut que le projet est parfaitement rentable, le TRI étant supérieur au taux de placement bancaire (10%).
- ✓ La **Valeur actuelle Nette (VAN)** se chiffre à 43 826 117.86 FCFA à 10% ce qui confirme la rentabilité du projet.
- ✓ Le **Rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)** représente ce que l'on gagne sur chaque franc investi. Le projet nous fait gagner 3.04 FCFA sur chaque franc investi donc le projet est très rentable.
- ✓ Le **Délai de récupération (DRC)** : le délai de récupération du capital est court (moins de 2 ans).
- ✓ Le **Risque financier (RF)** est inférieur $0.1 < 0.5$ donc le projet a un risque faible.

Pour l'ensemble de ces indicateurs (voir échéancier des flux financiers TABLEAU 7 des annexes).

Le flux financier est positif durant tout le projet.

4.2 Analyse financière détaillée

✓ Amortissements

La dotation aux amortissements se chiffre à 3 477 667 FCFA par an. (Voir tableau 10 en annexe).

✓ Le Financement du projet

Le projet sera financé sur fonds propres et par le moyen d'emprunt bancaire. Compte tenu du fait qu'un agrément au code des investissements sera sollicité, les fonds propres représentent au moins 20% du financement soit 5 616 318 FCFA. Les bailleurs ciblés seront le fonds de promotion économique (FPE) ou tout organisme de financement accordant des taux concessionnels. Nous apporterons des garanties personnelles pour conforter notre demande de crédit.

Le capital social qui est de 5 276 870 FCFA dont la moitié est détenue par le promoteur permettra de couvrir les fonds propres et frais annexes.

✓ Le plan de financement

Le plan de financement se présente en conséquence comme suit :

- Capital social : 5 616 318 FCFA
- Montant des emprunts : 22 465 272 FCFA
- Taux d'intérêt emprunt : 10%
- Durée de l'emprunt : 5 ans
- Remboursement par annuité constant de 5 926 282.16 FCFA.

✓ **Remboursement de l'emprunt**

Le prêt est accordé en année 0 correspondant à la période de l'investissement. Il est prévu de payer des intérêts intercalaires à la fin de chaque année. Le principal est remboursé à partir de la première année. Le prêt est soldé à la 5ème année d'activité. Le tableau de remboursement de l'emprunt est en annexe.

✓ **Les comptes de résultats prévisionnels**

Ils ont été présentés suivant le système allégé du SYSCOA. Les impôts sont payés à partir de la 4ème année selon les dispositions du code des investissements.

Le résultat est bénéficiaire sur toute la période et varie entre 142 926 FCFA et 11 340 806 FCFA. Le bénéfice moyen est estimé à 5 544 182 FCFA.

La **capacité d'autofinancement (CAF)** est la capacité pour l'entreprise de s'autofinancer et de rembourser ses dettes, de faire face à ses engagements.

La CAF est très positive tout au long du projet.

Cette entreprise a une capacité moyenne de 9 018 049 FCFA ce qui paraît suffisant pour payer les dividendes, le renouvellement et le service de la dette.

Le ratio = CAF/Principal moyen de 2.01 ce qui signifie que le projet est très rentable.

Le **Retour sur Investissement (ROI)** est de 19.74 ce qui paraît très satisfaisant.

Le compte de résultat prévisionnel figure dans l'annexe (TABLEAU 12)

✓ **Tableau d'équilibre des ressources et des emplois**

Il a été retenu que les actionnaires perçoivent chaque année des dividendes équivalents à 10% des capitaux propres. Toutefois les dividendes ne sont dégagés que quand le résultat est positif.

Ce projet est équilibré sur le plan de la trésorerie car tous les soldes de trésorerie de fin d'année sont positifs et vont de 607 012 FCFA à 8 875 730 FCFA. (Voir annexe tableau 13)

La trésorerie est positive au début et à la fin de chaque année durant tout le projet.

✓ **Rentabilité du point de vue des actionnaires, des fonds propres, des capitaux investis**

Les critères de rentabilité sont consignés dans les tableaux suivants :

➤ Du point de vue des actionnaires

VAN	0,63	-	1 912 265
VAN	0,70	-	2 528 430
TRI			0,48

➤ Du point de vue des fonds propres

VAN	4,40	-	155 846
VAN	4,50	-	184 301
TRI			3,92

➤ Du point de vue des capitaux propres

VAN	0,60		1 269 829
VAN	0,65	-	364 312
TRI			0,64

D'une manière générale, les indicateurs sont bien satisfaisants. (Voir annexe TABLEAU 14 ; TABLEAU 15 ; TABLEAU 16)

5. Analyse économique

Nous avons fait une brève analyse économique. Dans cette perspective l'impact du projet sera analysé à quatre niveaux : l'impact du projet au niveau national, l'impact du projet au niveau des finances publiques, l'impact sur la balance des paiements et les effets sociaux.

L'analyse économique se calculera sur la base de 10 ans.

5.1 L'impact du projet au niveau national

Cela se traduira par le calcul de la Valeur ajoutée (VA) qui est une notion qui s'efforce de mesurer la production nouvelle réalisée dans une entreprise. Elle est égale à la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire. Elle s'élève à 713 550 000 FCFA durant les 10 premières années ce qui justifie l'importance de ce projet en terme de contribution attendue dans le développement de l'activité économique au Sénégal. L'impact du projet est plus que positif.

Le projet étant de dimension très réduite, son apport ou contribution au niveau de l'économie nationale est très négligeable.

(Cf Tableau 12 : Compte d'exploitation prévisionnel et Caf)

5.2 L'impact du projet au niveau des finances publiques

Les finances publiques désignent l'étude des règles et des opérations relatives aux deniers publics. On va ainsi calculer les recettes fiscales et la manque à gagner fiscal pour afin déterminer le solde ou impact sur les finances publiques de ce projet.

5.2.1 Les recettes fiscales

Les recettes fiscales désignent l'ensemble des revenus générés par le système fiscal d'un État, c'est-à-dire par les impôts sur la production et les importations, les impôts courants sur le revenu et le patrimoine et les cotisations sociales.

Elles seront composées pour notre cas des impôts et taxes (TVA) et des impôts sur le bénéfice (30%).

Les recettes fiscales, de notre projet, durant les 10 ans se chiffrent à 97 574 388,7 FCFA.

5.2.2 Le manque à gagner fiscal

Le manque à gagner fiscal se chiffre aussi à 32 109 750 FCFA

5.2.3 Le solde ou impact sur les finances publiques

Le calcul se fera en soustrayant les recettes fiscales avec le manque à gagner fiscal. Il se chiffre à 65 464 639 FCFA. Le solde est plus que positif ce qui contribue considérablement à l'amélioration des finances publiques.

Cf. Tableau : Impact du projet au niveau des finances publiques

5.3 L'impact sur la balance des paiements

La balance des paiements est un document de comptabilité nationale qui recense pour une période donnée, l'ensemble des transactions économiques internationales (commerciales, financières et monétaires que les résidents d'un pays (les particuliers, les entreprises ou l'état) ont réalisées avec ceux du reste du monde.

On va considérer l'ensemble des matérielles d'exploitation (bureautiques et didactiques) et de l'école pour déterminer l'impact sur la balance des paiements. Il se chiffre à **14 030 000** FCFA qui représente en totalité des sorties de capitaux.

5.4 Les effets sociaux

Le projet a permis la création d'emplois pour 15 personnes permanentes, l'emploi de quelques professeurs vacataires. Les effets sociaux sont constitués des charges salariales que l'on va estimer sur une période de 10 ans. Elles se chiffrent à **542 940 000** FCFA ce qui signifie que le projet à un impact réel sur la société.

6. Etude environnemental

Le projet d'établissement de la structure scolaire ne fait pas partie des installations classées puisque n'est pas à l'origine de pollution ou de tout autre fléau pouvant avoir un effet négatif sur l'environnement. L'étude ne nécessite donc pas une étude d'impact environnementale poussée. L'école va s'efforcer à faire en sorte de respecter l'environnement. Le respect de l'environnement contribuera à obtenir un milieu de vie sain. En effet, le premier signe démontrant le respect de notre environnement est d'éviter toute forme de pollution. Une deuxième étape peut consister à faire prendre conscience aux personnes qui nous entourent de l'importance d'une telle attitude. Par exemple, les sensibiliser au fait que si chacun commence à prendre conscience de ses actes (respect de l'environnement), il y aura moins de pollution (en termes de déchets, de gaspillage d'eau, etc.).

Ainsi, l'école compte mettre à la disposition des élèves des toilettes et WC pour leur permettre d'aller se soulager de leurs déjections corporelles c'est-à-dire uriner, déféquer voire vomir, si l'envie se fait sentir.

Aussi, il est important de noter que qu'il existe un système d'évacuation d'eaux usées et d'un système de collecte d'ordures ou de déchets scolaires.

L'essor de l'éducation dans l'environnement externe de l'école est positif puisqu'il permet non seulement la création d'une école de qualité dans la commune d'arrondissement mais aussi de favoriser l'éducation qui se trouve être une priorité nationale. Il contribue à l'égalité des chances. Le droit à l'éducation est garanti à chacun afin de lui permettre de développer sa personnalité, d'élever son niveau de formation initiale et continue, de s'insérer dans la vie sociale et professionnelle, d'exercer sa citoyenneté. Il permettra aussi de contribuer à vaincre l'échec scolaire marqué par l'abandon et la déperdition scolaire. Cet échec est causé en majeure partie par des fléaux négatifs comme le banditisme et le manque de sensibilisation sur l'éducation etc. L'échec scolaire est un véritable casse-tête pour le système éducatif raison pour laquelle la création d'établissement scolaire surtout dans les zones défavorisées est très bénéfique et permettra de contribuer au développement de l'éducation.

Concernant l'espace de l'école, l'objectif est de mettre d'acheter un terrain pour agrandir l'école et pour permettre les jeunes de se doter d'un espace pour les activités sportives.

CHAPITRE 2 : ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

1) Difficultés rencontrées

Elles concernent essentiellement la collecte des données. Celle-ci a été difficile dans le sens où certains étaient réticents à l'idée de répondre aux questions et que d'autres ne l'ont pas fait par manque de temps. Aussi, les statistiques mise à notre disposition par le ministère de l'éducation n'étaient pas du tout riches en informations et révèlent un non mise à jour des informations puisque les données utilisés dans ce document datent de 2010.

2) Enseignements et Recommandations

Au niveau de cette partie, des recommandations sont formulés à l'endroit de tout opérateur qu'un projet de complexe scolaire pourrait intéresser dans un environnement assez semblable. Les résultats obtenus sur la base des analyses financières indiquent qu'il est possible de mettre en œuvre cette structure à la suite d'une bonne étude de faisabilité.

2.1 Etude de marché

- Avoir une bonne stratégie d'intervention pour pouvoir convaincre les élèves et parents d'élèves à rejoindre une nouvelle école.
- Avoir un carnet d'adresse des établissements pour pouvoir avoir une stratégie de communication envers ces écoles.
- Etre en contact avec un corps d'enseignant de qualité.

2.2 Etude technique

- A travers son projet d'extension, le complexe « Yakaar » a dû mener des analyses et des études afin de pouvoir créer un grand complexe qui pourra compter des classes à partir du maternelle. Le projet a pour but aussi de créer une école bilingue puisque l'enseignement de cette langue est important de nos jours. Nous pourrions à travers cet enseignement, nouer des contacts avec des université américaines comme Suffolk Université, c'est le cas des écoles comme WACA et SABS au Sénégal. Ainsi dans notre projet, on compte acquérir un terrain sur lequel sera bâti un grand local ce qui constitue un point d'amélioration car elle occupait un local restreint. Les points d'améliorations concernent aussi l'acquisition d'un terrain pour les activités sportives.

- Sensibiliser l'environnement au projet de l'établissement
Avant toute implantation d'établissement, surtout si celui-ci accueille des situations pour lesquelles des problèmes de voisinage sont susceptibles d'émerger, il est nécessaire de mener un travail d'explication et de dialogue – formel et informel – avec les habitants comme avec les élus locaux.
- Le choix de la localisation constitue également un élément aussi important puisque la tranquillité et l'aménagement intérieur constitue un facteur essentiel
- Faire du recrutement des enseignants de qualité un élément clé pour la réussite du projet.
- Étudier l'intérêt d'opérer des rapprochements entre établissements
Dans le cas d'établissements présents sur un même territoire, des rapprochements pourront être opérés, permettant de mutualiser des ressources et de partager des activités. Ce type de rapprochement peut offrir aux établissements des opportunités en termes de formation, échanges de savoir-faire, partage de systèmes d'information, représentation au sein des réseaux et instances territoriales... Cette possibilité constitue un atout très important, notamment quand l'établissement souhaite diversifier ses prestations et rencontre des difficultés de recrutement.

2.3 Etude organisationnelle

- Prévoir à la tête de l'entreprise un dirigeant techniquement compétent, mais surtout ayant des capacités managériales avérées dans le domaine de l'éducation
- Mettre en place un système pédagogique qui puisse assurer de la qualité dans l'organisation des cours.
- Il devra recruter les cadres réellement compétents pour pouvoir renforcer son entreprise et positionner l'entreprise. Il devra aussi recruter des professeurs compétents pour un enseignement de qualité.

2.4 Etude financière

- Yakaar pour agrandir son entreprise a besoin de financement. Aujourd'hui compte tenu des exigences des banques de financer des projets, nous recommandons au directeur de s'imprégner des documents et de maîtriser les différents points d'amélioration afin de pouvoir défendre son projet et de pouvoir obtenir le financement souhaité.
- Le directeur devra superviser toutes les étapes d'extension afin de pouvoir atteindre les objectifs souhaités. Une fois le financement reçu les fonds devront être gérés méthodiquement
- Fixer un coût de scolarité en tenant compte des réalités du marché et payer les professeurs à un taux horaire intéressant en vue de les convaincre à dispenser des cours dans l'établissement.

CONCLUSION

Sans prétendre faire une étude exhaustive de la question relative à la conception de projet scolaire, notre étude comportant deux parties, avait pour but d'étudier dans le contexte actuel de l'économie sénégalaise, la faisabilité d'un projet de création d'une école.

Sur la base des informations recueillis sur le terrain et des difficultés rencontrées pour sa réalisation, nous nous proposons de formuler des recommandations pour une meilleure conception de projets de même nature. Les facteurs de réussite et/ ou d'échecs des projets se trouvent dans les différentes étapes qui se situent au niveau de l'étude du projet. Cela dans un objectif de pertinence, d'opérationnalité des actions envisagées par rapport aux réalités actuelles. A cette étape actuelle il nous est difficile d'analyser l'exécution du projet.

Notre étude est composée de deux parties :

- Le cadre théorique et le contexte dans la première partie,
- La présentation des résultats de l'étude et recommandations.

Les résultats auxquels l'étude a aboutis indiquent qu'un projet création d'une école de qualité, quand il est conçu suivant une démarche bien définie, peut être rentable dans les conditions actuelles de l'environnement socio-économique du Sénégal.

Dans la conception, l'analyste est confronté cependant à des difficultés qui restent liées essentiellement à l'obtention de l'information quand elle existe ou à la fiabilité de celle-ci.

L'impression d'ensemble qu'inspire ce travail est que la conception d'un projet est une tâche qui n'est pas facile en pratique au Sénégal. Il faut des capacités managériales, une connaissance du secteur d'intervention et de l'expérience en matière de projet pour aboutir à un bon travail.

Notre ambition n'est pas d'apporter une réponse exhaustive au problème posé, mais une modeste contribution à la problématique de l'éducation au Sénégal.

Aucune œuvre humaine n'étant parfaite, notre travail contient certainement des insuffisances, car pour des raisons de statistiques, certains aspects des problèmes posés n'ont pu être traités de manière approfondie.

En termes de validité interne, les résultats de l'étude doivent être pris avec une certaine réserve dans la mesure où certaines données ont été reconstituées par interpolation à partir des informations recueillis sur le terrain et de certaines statistiques. Celles-ci ne sont toujours actualisées et n'existent même pas parfois.

En effet, certaines informations n'étaient pas disponibles et d'autres n'ont pas pu être vérifiées.

Sur le plan financier, cette activité nécessite d'importants investissements, mais elle permet de réaliser des bénéfices intéressants et dégage des indicateurs de rentabilité élevés.

En terme de la validité externe, l'étude d'effectuant dans le contexte sénégalais besoin d'être adaptée pour être appliquée dans d'autre pays. Cependant elle n'a ni l'intention, ni la prétention d'être un document parfait de l'étude d'un projet scolaire, mais elle se veut un outil d'orientation, d'aide à la prise de décision pour tout promoteur intéressé par le développement de la filière éducation.

BIBLIOGRAPHIE

1. Manuel de gestion et de Management

AFITEP-Dictionnaire de Management de projet-AFNOR2000

Bridier Manuel et Serge Mikhaïlov : Guide Pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des projets d'investissement-5 eme édition ; Editions ECONOMICA

2. CODEX

Ahmadou TRAORE : Codex d'analyse et évaluation de projet

Ahmadou TRAORE : Cours analyse financière de projet

Boubacar AW, CODEX De création d'entreprise

Boubacar AW, Etude de faisabilité de projets

3. Mémoire

Ousmane PLEA : Projet de création d'une petite et moyenne entreprise (PME) avicole au MALI-

MEM, DESS GP, CESAG 2009

Maimouna TRAORE : Etude de faisabilité du projet de création d'un restaurant africain à l'ACI 2000 –MEM, MPGEO, CESAG 2006/07

4. Autres

Manuel d'analyse financière et économique des projets de développement : commission européenne

Rapport sur la situation de l'éducation au Sénégal-2010

5. Webographie

www.google.sn

www.education-new.gouv.sn

www.wikipedia.org

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES TABLEAUX DE L'ANALYSE FINANCIERE

ANNEXE 2 : ANALYSE ECONOMIQUE /impact du projet au niveau des finances publiques

ANNEXE 3 : CONSTITUTION D'UNE SARL

ANNEXE 4 : CODE DES INVESTISSEMENT Loi n°2004-06 du 6 février 2004/

Art.18.- Avantages particuliers accordés à l'investisseur pendant la phase de réalisation de l'investissement

ANNEXE 5 : FICHE DE RENSEIGNEMENT POUR L'OUVERTURE D'UNE ECOLE PRIVEE

ANNEXE 1 : LES TABLEAUX DE L'ANALYSE FINANCIERE

Tableau 1: Recettes d'exploitation (F CFA)

Prix scolarité	22 000
Nombres d'élèves inscrits	315
Prix cours labo de mise à niveau	9 000
Nombres d'étudiant inscrits	90
Droits d'inscription	25 000

Chiffre d'affaires	Mensuel	Annuel
Total droits d'inscription		7 875 000
Total frais de scolarité	6 930 000	83 160 000
Total frais cours labo de mise à niveau	810 000	9 720 000
Total chiffre d'affaire	7 740 000	100 755 000

Tableau 2: Investissement (F CFA)

Désignation	Quantité	P.U	Montant
Ordinateurs de travail	39	300 000	11 700 000
Photocopieuse	1	450 000	450 000
Imprimante	1	65 000	65 000
Disque dur	1	50 000	50 000
Clé USB	3	8 000	24 000
chaise	6	10 000	60 000
Fauteuils	2	25 000	50 000
Climatiseurs	4	100 000	400 000
ventilateurs de plafond	18	12 000	216 000
Décoration			50 000
Frigo	1	125 000	125 000
télévision	1	100 000	100 000
Tables bancs	320	20 000	6 400 000
Tableaux scolaires blancs	10	80 000	800 000
Communication			100 000
Non-valeur			417 090
Autres matériels	1	100 000	100 000
TOTAL			21 107 090

Tableau 3: Charges salariales (F CFA)

Rubriques	Nombre	Montant mensuel	Montant annuel
Directeur		650 000	7 800 000
Assistant de direction		350 000	4 200 000
Directeur des études		450 000	5 400 000
Spécialiste de la discipline		300 000	3 600 000
Enseignants permanents	4	350 000	16 800 000
Surveillants	2	100 000	2 400 000
Balayeurs	3	50 000	1 800 000
Gardien	2	60 000	1 440 000
Professeurs		1 206 000	10 854 000
Total charges salariales		3 516 000	54 294 000

Rémunération des professeurs (FCFA)

Rubriques	Horaires / semaines	Prix/heure	Montant mensuel	Montant annuel
Mathématique	45	4 000	-	-
Physique Chimie	45	4 000	-	-
SVT	33	4 000	528 000	4 752 000
Anglais	36	3 000	-	-
Espagnol	18	3 000	216 000	1 944 000
Histo/Géo	42	3 000	126 000	1 134 000
Français	41	3 500	-	-
Philosophie	12	3 000	144 000	1 296 000
EPS	12	2 000	96 000	864 000
Informatique	12	2 000	96 000	864 000
TOTAL	296		1 206 000	10 854 000

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 4: Dépenses d'exploitation (F CFA)

Rubriques	Montant mensuel	Montant annuel
Loyer	2 000 000	24 000 000
Electricité	150 000	1 800 000
Téléphone	75 000	900 000
Eau	75 000	900 000
Internet	50 000	600 000
Frais généraux	100 000	1 200 000
Charges salariales	3 516 000	54 294 000
Total charges	5 966 000	83 694 000

Tableau 5: Détermination du BFR (F CFA)

Rubriques	Montant	AN 1
Loyer (1 mois)	24 000 000	2 000 000
Electricité (1 mois)	1 800 000	150 000
Téléphone (1 mois)	900 000	75 000
Eau (1 mois)	900 000	75 000
Internet (1mois)	600 000	50 000
Frais généraux (1 mois)	1 200 000	100 000
Charges salariales (1mois)	54 294 000	4 524 500
Total besoins	83 694 000	6 974 500
Reprise FDR		6 974 500

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 6: Investissement et renouvellement

Rubriques	Montant	Durée	Annuité	Valeur résiduelle
Ordinateurs de travail	11 700 000	5	2 340 000	
Photocopieuse	450 000	5	90 000	
Imprimante	65 000	5	13 000	
Disque dur	50 000	5	10 000	
Clé USB	24 000	5	4 800	
chaise	60 000	10	6 000	30 000
Fauteuils	50 000	10	5 000	25 000
Climatiseurs	400 000	5	80 000	
ventilateurs de plafond	216 000	5	43 200	
Décoration	50 000	3	16 667	16 667
Frigo	125 000	5	25 000	
télévision	100 000	5	20 000	
Tables bancs	6 400 000	10	640 000	3 200 000
Tableaux scolaires blancs	800 000	10	80 000	400 000
Communication	100 000			
Non-valeur	417 090			
Autres matériels	100 000	1	100 000	-
TOTAL	21 107 090			3 671 667

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 7 : Echancier des flux financiers

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissements						
Ordinateurs de travail	11 700 000					
Photocopieuse	450 000					
Imprimante	65 000					
Disque dur	50 000					
Clé USB	24 000					
chaise	60 000					
Fauteuils	50 000					
Climatiseurs	400 000					
ventilateurs de plafond	216 000					
Décoration	50 000				16 667	
Frigo	125 000					
télévision	100 000					
Tables bancs	6 400 000					
Tableaux scolaires blancs	800 000					
Communication	100 000					
Non-valeur	417 090					
Autres matériels	100 000	-	-	-	-	-
Sous total Investissements et renouvellement	21 107 090	-	-	-	16 667	-
Dotation FDR		6 974 500				
	21 107 090	6 974 500	-	-	16 667	-
Dépenses d'exploitation						
Loyer		24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Electricité		1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Téléphone		900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Eau		900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Internet		600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Frais généraux		1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Charges salariales		54 294 000	54 294 000	54 294 000	54 294 000	54 294 000
Total dépenses d'exploitation		83 694 000				
Total sorties de fonds	21 107 090	90 668 500	83 694 000	83 694 000	83 710 667	83 694 000
Recettes d'exploitation						
Total chiffre d'affaire		100 755 000	100 755 000	100 755 000	100 755 000	100 755 000
Reprise FR						6 974 500

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Reprise valeur résiduelle						3 671 667
Total flux entrée de fonds		100 755 000	100 755 000	100 755 000	100 755 000	111 401 167
Flux nets annuels	- 21 107 090	10 086 500	17 061 000	17 061 000	17 044 333	27 707 167
Flux nets cumulés	- 21 107 090	- 11 020 590	6 040 410	23 101 410	40 145 743	67 852 910

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: Délai de récupération

Délais de récupération	1,65	7,75	22,54
Année	1 an		
Mois	7 mois		
Jours	22 jours		

Le type de financement requis : il faut un financement dont la durée de remboursement est supérieure à 2 ans

Le risque financier

Risque financier = nombre d'année de flux cumulés négatifs/durée du projet = $1/10 = 0,1$ d'où le risque est faible

NB: si le risque financier est supérieur à 0,5 alors ce risque est élevé

si le risque financier est inférieur à 0,5 alors ce risque est faible

si le risque financier est égal à 0,5 alors ce risque est normal

Tableau 9: Rendement de l'unité Monétaire Investie

Le Rendement de l'Unité Monétaire Investie (RUMI)	
Somme des recettes (Rp)	503 775 000
Somme des dépenses (Dp)	418 470 000
Somme Investissement + Renouvellement +FDR (Ip)	28 098 257
RUMI = Somme (Rp-Dp) / Ip	3,04

Tableau : Tableau de rentabilité interne

VAN	0,62	590 885
VAN	0,65	- 364 312
TRI		0,64

Coût du projet	28 081 590
-----------------------	-------------------

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur résiduelle
Taux d'inflation		0,027	0,028	0,029	0,030	0,031	
Coefficient d'inflation		1,027	1,028	1,029	1,030	1,031	
Ordinateurs de travail	11 700 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	2 340 000	
Photocopieuse	450 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	
Imprimante	65 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	
Disque dur	50 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
Clé USB	24 000	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	
chaise	60 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	30 000
Fauteuils	50 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
Climatiseurs	400 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	
ventilateurs de plafond	216 000	43 200	43 200	43 200	43 200	43 200	
Décoration	50 000	16 667	16 667	16 667	17 167	17 167	17 167
Frigo	125 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	
télévision	100 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
Tables bancs	6 400 000	640 000	640 000	640 000	640 000	640 000	3 200 000
Tableaux scolaires blancs	800 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	400 000
Communication	100 000						
Non-valeur	417 090						
Autres matériels	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	
Dotation aux amortissements	21 107 090	3 473 667	3 473 667	3 473 667	3 474 167	3 474 167	3 672 167

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 11: Remboursement des emprunts

Coût du projet	28 081 590
Capitaux propres 20%	5 616 318
Emprunts	22 465 272
Taux	0
Durée	5
Annuité constante	5 926 282,16

Dividendes	561 631,80
-------------------	------------

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capital restant dû	22 465 272,00	18 785 517,04	14 737 786,59	10 285 283,09	5 387 529,24
Intérêt	2 246 527,20	1 878 551,70	1 473 778,66	1 028 528,31	538 752,92
Remboursement principal	3 679 754,96	4 047 730,45	4 452 503,50	4 897 753,85	5 387 529,24
Annuité	5 926 282,16	5 926 282,16	5 926 282,16	5 926 282,16	5 926 282,16

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 12: Compte d'exploitation previsionnel et CAF

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Coefficient d'inflation	1,027	1,028	1,029	1,030	1,031
Recettes d'exploitation	100 755 000	100 755 000	100 755 000	100 755 000	100 755 000
Loyer	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Electricité	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Téléphone	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Eau	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Internet	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Frais généraux	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Total Achats	29 400 000	29 400 000	29 400 000	29 400 000	29 400 000
Valeur ajoutée	71 355 000	71 355 000	71 355 000	71 355 000	71 355 000
Impôts et taxes TVA 18%	-	3 210 975	6 421 950	9 632 925	12 843 900
Valeur ajoutée Hors Taxes	71 355 000	68 144 025	64 933 050	61 722 075	58 511 100
Charges de personnel	54 294 000	54 294 000	54 294 000	54 294 000	54 294 000
Excédant Brut d'Exploitation	17 061 000	13 850 025	10 639 050	7 428 075	4 217 100
Dotations aux amortissement	3 473 667	3 473 667	3 473 667	3 474 167	3 474 167
Résultat d'exploitation	13 587 333	10 376 358	7 165 383	3 953 908	742 933
Charges financières	2 246 527	1 878 552	1 473 779	1 028 528	538 753
Resultat Activité Ordinaire	11 340 806	8 497 807	5 691 605	2 925 380	204 180
Impôt sur le résultat (30%)	-	-	-	877 614	61 254
Résultat net (bénéfice)	11 340 806	8 497 807	5 691 605	2 047 766	142 926
Capacité d'autofinancement	14 814 473	11 971 473	9 165 271	5 521 933	3 617 093

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Bénéfice moyen (Bm)	5 544 182
Coût du projet	28 081 590
ROI = (Bm/Cp) * 100	19,74

CAF moyenne	9 018 049
Principal moyen	4 493 054
Ratio CAF moyenne/Principal Moyen	2,01

Tableau 13: EMPLOIS ET RESSOURCES

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Coefficient d'inflation		1,027	1,028	1,029	1,030	1,031
Ressources						
CAF		14 814 473	11 971 473	9 165 271	5 521 933	3 617 093
Capitaux propres	5 616 318					
Emprunts	22 465 272					
Reprise valeur résiduel						3 671 667
Reprise FDR						6 974 500
Sous total ressources	28 081 590	14 814 473	11 971 473	9 165 271	5 521 933	14 263 260
Emplois						
Investissement et renouvellement	21 107 090	-	-	-	17 167	-
Remboursement principal		3 679 755	4 047 730	4 452 504	4 897 754	5 387 529
Dotation FDR		6 974 500				
Dividendes						
Sous total emplois	21 107 090	10 654 255	4 047 730	4 452 504	4 914 921	5 387 529
Solde de trésorerie	6 974 500	4 160 218	7 923 743	4 712 768	607 012	8 875 730
Solde cumulé	6 974 500	11 134 718	19 058 461	23 771 229	24 378 241	33 253 971
Solde début d'année		6 974 500	11 134 718	19 058 461	23 771 229	24 378 241
Solde fin d'année	6 974 500	11 134 718	19 058 461	23 771 229	24 378 241	33 253 971

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 14: Rentabilité des actionnaires

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capitaux propres	5 616 318					
Dividendes		561 632	561 632	561 632	561 632	561 632
Trésorerie finale						33 253 971
Flux des actionnaires	- 5 616 318	561 632	561 632	561 632	561 632	33 815 603
VAN	0,63	- 1 912 265				
VAN	0,70	- 2 528 430				
TRI						0,48

Tableau 15: Rentabilité des fonds propres

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capitaux propres	5 616 318					
Dividendes		561 632	561 632	561 632	561 632	561 632
Solde de trésorerie annuel	6 974 500	4 160 218	7 923 743	4 712 768	607 012	8 875 730
Flux des fonds propres	- 1 358 182	4 721 850	8 485 375	5 274 400	1 168 644	9 437 362
VAN	4,40	- 155 846				
VAN	4,50	- 184 301				
TRI						3,92

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

Tableau 16: Rentabilité des capitaux investis

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux nets annuels	- 21 107 090	10 086 500	17 061 000	17 061 000	17 044 333	27 707 167
Flux des impôts		-	-	-	-	-
Flux des capitaux investis	- 21 107 090	10 086 500	17 061 000	17 061 000	17 044 333	27 707 167
VAN	0,60	1 269 829				
VAN	0,65	364 312				
TRI		0,64				

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

ANNEXE 2 : ANALYSE ECONOMIQUE /impact du projet au niveau des finances publiques

Tableau exonération fiscal

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
%Exonération	100%	75%	50%	25%	0%
% Effectivement payé	0%	25%	50%	75%	100%
TVA (18%) payé		5%	9%	14%	18%

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Valeur ajoutée	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000	71355000
Impôt et taxes (TVA)	0	3210975	6421950	9632925	12843900	12843900	12843900	12843900	12843900	12843900
Résultat Activité Ordinaire	11340806	8497806,6	5691604,7	2925380	204180,41	204180,41	204180,41	204180,41	204180,41	204180,41
Impôts sur les bénéfices (30%)				877614,01	61254,123	61254,123	61254,123	61254,1229	61254,123	61254,123
Recettes fiscales	0	3210975	6421950	10510539	12905154	12905154	12905154	12905154,1	12905154	12905154
Manque à gagner fiscal	12843900	9632925	6421950	3210975	0	0	0	0	0	0
SOLDE	12843900	-6421950	0	7299564	12905154	12905154	12905154	12905154,1	12905154	12905154
SOLDE CUMULE	12843900	-19265850	-19265850	-11966286	938868,13	13844022	26749176	39654330,5	52559485	65464639

ANNEXE 3 : CONSTITUTION D'UNE SARL

LA CRÉATION D'ENTREPRISE AU SÉNÉGAL

FORMALITÉS JURIDIQUES ET ADMINISTRATIVES

QUELQUES EXEMPLES PRATIQUES

LA CONSTITUTION D'UNE SARL AU CAPITAL DE UN MILLION (1.000.000) DE FRANCS CFA:

I/ Statuts pour SARL au capital de 1 million de Francs CFA:

1/ Honoraires et frais généraux:

(selon le Tarif des Notaires actuellement en vigueur)

Honoraires (forfait)	100.000 F CFA
Frais généraux (coût des copies, correspondance, formalités...)	50.000 F CFA
TVA sur honoraires et frais généraux	27.000 F CFA
Ss-total (1)	<u>177.000 F CFA</u>

2/ Droits versés à l'administration fiscale:

Droits de timbres	60.000 F CFA
Droits d'enregistrement	25.000 F CFA
Ss-total (2)	<u>85.000 F CFA</u>

3/ Greffe et Insertion:

Greffe	30.090 F CFA
Insertion	30.000 F CFA
Sous-total (3)	<u>60.090 F CFA</u>

Total 1:

322.090 F CFA

II/ Déclaration notariée de souscriptions et de versements

1/ Honoraires et frais généraux:

(selon le Tarif des Notaires actuellement en vigueur)

Honoraires	20.000 F CFA
Frais généraux	30.000 F CFA

PROJET DE CREATION D'UN LYCEE D'EXCELLENCE A DAKAR

TVA 9.000 F CFA

Ss-total 1 59.000 F CFA

2/ Droits versés à l'administration fiscale:

Droits de timbre 12.000 F CFA

Droits d'enregistrement 4.000 F CFA

Ss-total 2 16.000 F CFA

Total: **75.000 F CFA**

+ FORMALITES POST-CONSTITUTION : 20.000 F CFA TOTAL

<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>417.090 F CFA</u>
-----------------------------	-----------------------------

ANNEXE 4 : CODE DES INVESTISSEMENT Loi n°2004-06 du 6 février 2004

ART. 18. - Avantages particuliers accordés à l'investisseur pendant la phase de réalisation de l'investissement. Ces avantages couvrent une période de trois ans et se présentent comme suit :

- ✓ exonération des droits de douanes à l'importation des matériels et des matériaux qui ne sont ni produits ni fabriqués au Sénégal et qui sont destinés de manière spécifique à la production ou à l'exploitation dans le cadre du programme agréé ;

Les modalités d'exonération des pièces de rechange, des véhicules de tourisme, lorsqu'ils sont spécifiques au programme agréé, et des véhicules utilitaires seront fixées par décret ;

- ✓ suspension de taxe sur la valeur ajoutée exigible à l'entrée sur les matériels et matériaux qui ne sont ni produits ni fabriqués au Sénégal et qui sont destinés de manière spécifique à la production ou à l'exploitation dans le cadre du programme agréé, suivant des modalités qui seront précisées par décret ;
- ✓ suspension de la taxe sur la valeur ajoutée facturée par les fournisseurs locaux de biens, services et travaux nécessaires à la réalisation du programme agréé, suivant des modalités qui seront précisées par décret.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS POUR L'OUVERTURE D'UNE ÉCOLE PRIVÉE

Dossier à faire parvenir au Ministère de l'Éducation, par voie hiérarchique entre le **10 avril** et le **10 août** de chaque année.

1 – DOSSIER DU DECLARANT RESPONSABLE

- 1 - Demande d'ouverture adressée au Ministre de l'Éducation portant la **dénomination** et l'**adresse exacte** de l'établissement.
- 2 - Lettres d'intention adressée et visée par le **Procureur** de la République, le **Gouverneur** de la région, le **Préfet** du département, le **Maire** de la commune.
- 3 - Un extrait de naissance ;
- 4 - Un certificat de Nationalité ;
- 5 - Un extrait du casier judiciaire datant de moins de trois mois ;
- 6 - Un certificat de visite et de contre visite de moins de trois mois ;
- 7 - Photocopies légalisées des diplômes + Curriculum vitae ;
- 8 - Attestation prouvant que vous êtes hors du Fichier de la Fonction Publique.

*En cas où le déclarant responsable ne remplirait pas les critères académiques, il lui est fait obligation de s'attacher les services d'un directeur technique ayant les diplômes requis (cf *).*

– un engagement légalisé :

- de se conformer strictement à la réglementation officielle sur les établissements privés
 - d'appliquer les horaires et programmes en vigueur
 - de se soumettre à la visite et au contrôle des autorités ayant pouvoir d'inspection et des médecins chargés de l'hygiène scolaire ;
 - de transmettre chaque année au Ministre de l'Éducation Nationale un rapport de rentrée et de fin d'année sur la situation morale, matérielle et pédagogique du ou des établissements d'enseignement qu'il gère ;
 - de déposer dans les délais impartis les données statistiques de l'établissement
- 0 – **une attestation de compte** en banque indiquant que l'intéressé dispose d'une somme égale au moins au montant du salaire mensuel du personnel de l'établissement
- 1 – 02 enveloppes timbrées à l'adresse du déclarant responsable.

(B : Pour une organisation (association ou un GIE ou société ...)

- Photocopies légalisées des statuts
- du Procès Verbal de l'assemblée générale constitutive de l'organisation que le déclarant responsable représente
- du récépissé d'autorisation définitive ;
- du procès-verbal de nomination du déclarant responsable signé par tous les membres et légalisé ;
- attestation prouvant que chaque membre du GIE est hors du Fichier de la Fonction Publique

DOSSIER DU DIRECTEUR TECHNIQUE : (A fournir en même temps que le dossier du déclarant responsable)

- a. La lettre de proposition du déclarant responsable
- b. Un état de services effectués par l'intéressé ;
- c. L'autorisation d'enseigner
- d. Une photocopie légalisée du diplôme.

NB : *le directeur technique proposé doit avoir au moins une ancienneté de 2 ans dans l'enseignement (cf article 7 du décret 98-563 du 26.06.98)*

2 – la liste des autres établissements privés dont le déclarant responsable ou l'organisation qu'il représente a déjà demandé l'ouverture au Sénégal soit qu'ils aient été régulièrement ouverts, ou que leur demande d'ouverture est en cours, soit qu'ils aient été fermés par sanction de l'autorité publique ;

2 – DOSSIER DE L'ETABLISSEMENT :

- a- Note sur le but éducatif, professionnel et social de l'établissement et sur son utilité dans le cadre de l'intérêt général du pays ;
- b- **Plan des locaux** à usage de classes, ateliers, laboratoire, dortoirs, foyers, des installations et services sanitaires etc.
- c - Note indiquant les titres et diplômes préparés ;
- d - Programmes et horaires prévus pour chaque cycle ou section faisant ressortir la durée de la formation ;
- e - Conditions de recrutement des élèves ou des auditeurs accompagnés de l'effectif prévu par discipline, section, classe et régime (internat, demi-pension, externat) ;
- f - Nombre d'enseignants prévus ainsi que leur qualification souhaitée pour chaque discipline enseignée ;
- g - Nombre de classes prévues qui ne peut être inférieur à 2 sections pour le préscolaire, 3 pour l'élémentaire, 2 pour le moyen général et 2 pour le secondaire ; 2 pour le professionnel et technique ;
- h - Etat précisant le nombre de personnes prévues pour occuper les emplois de direction, d'administration et de surveillance ;
- i) - **Titre de propriété ou un contrat de location ou de bail légalisé à durée indéterminée à la date d'ouverture.**

NB : *« l'établissement commence à fonctionner dès le dépôt de ces dossiers. sanctionné par la délivrance d'un récépissé » (article 4 décret 98.562 du 26.06.98)*

TABLES DES MATIERES

	PAGES
SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
Liste des tableaux et schémas	v
PREAMBULE	vi
PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE	
Introduction	1
Présentation de l'étude	2
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE	8
1. Présentation du système éducatif	8
2. Performance du système éducatif	8
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	12
SECTION 1 : CONCEPTS ESSENTIELS EN ANALYSE DE PROJET	12
1.1 Notion de projet	12
1.2 Typologie des projets	13
1.3 Cycle de vie du projet	14
1.4 Caractéristiques des projets	18
1.5 Notion d'éducation	18
1.6 Notion de lycée	19
SECTION 2 : LES ETAPES DE CONCEPTION D'UN PROJET	19
2.1 Les études de marché	20
2.2 Les études techniques	21
2.3 Les études environnementales	22
2.4 Les études institutionnelles et organisationnelles	23
2.4.1 Etude institutionnelle	23

2.4.2 Etude organisationnelle	24
2.5 Les études financières	24
2.5.1 Analyse financière sommaire (AFS)	25
2.5.2 Analyse financière détaillée (AFD)	28
2.6 Les études économiques	31
2.6.1 La méthode des prix de référence	31
2.6.2 La méthode des effets	31
2.6.2.1 Les effets primaires	31
2.6.2.2 Les effets secondaires ou induits	32
2.6.2.3 Les différentes étapes d'évaluation	32
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE	33
3.1 Présentation du modèle d'analyse et de la méthodologie de l'étude	33
3.1.1 Présentation du modèle	33
3.1.2 Méthodologie de l'étude	35
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	36
Introduction	36
I. Etude de marché	36
I.1 Analyse de l'environnement	36
I.1.1 La demande potentielle d'éducation	36
I.1.2 L'évolution du réseau d'établissement offrant un enseignement secondaire générale	38
I.2 Etude de l'offre	38
I.2.1 Les intervenants	38
I.2.2 La structure des prix proposés	39

I.3 Etude de la demande	40
I.3.1 Stratégie marketing	42
Cibles	42
Capacité de l'entreprise	42
Prix proposés par le projet	43
La communication	43
La localisation	43
II. Etude technique	44
2.1 Management	44
2.1.1 Recrutement et rémunération des enseignants	45
2.1.2 Organisation pédagogique	46
2.1.2.1 Règlement intérieur	46
2.1.2.2 Volume horaire	48
2.1.2.3 Les cours	48
2.1.2.4 Emplois du temps	50
2.1.2.5 Examens	50
2.2 Identification des besoins	50
2.2.1 Besoins en ressources humaines	50
2.2.2 Identification des ressources matérielles	50
2.2.2.1 Le matériel bureautique	50
2.2.2.2 Le matériel didactique	51
2.3 Estimation date de démarrage du projet	51
2.4 Evaluation des couts	51

III. Etude institutionnelle et organisationnelle	53
3.1 Statut juridique	53
3.2 Etude organisationnelle	54
IV. Etude financière	58
4.1 Etude financière sommaire	58
4.2 Etude financière détaillée	59
V. Etude économique	62
5.1 L'impact du projet au niveau national	62
5.2 L'impact du projet au niveau des finances publiques	62
5.2.1 Les recettes fiscales	62
5.2.2 Le manque à gagner fiscal	63
5.2.3 Le solde ou impact sur les finances publiques	63
5.3 L'impact sur la balance des paiements	63
5.4 Les effets sociaux	63
VI. Etude environnementale	64

CHAPITRE 2 : ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

1. Difficultés rencontrés	65
2. Enseignements et recommandations	65
2.1 Etude de marché	65
2.2 Etude technique	65
2.3 Etude organisationnelle	66
2.4 Etude financière	67

CONCLUSION 68

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES