



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

**Promotion 13
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET DE
CREATION D'UNE ECOLE PRIVEE
D'ENSEIGNEMENT MOYEN SECONDAIRE A
TIVAOUNE PEULH (Sénégal)**

Présenté par :

Oumar DEME

Dirigé par :

M. Alioune NDIAYE

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

à mes défunts grands parents Al Ousseynou DEME, Demba DEME, Aminata DIA et Penda SALL. Que Le Tout Puissant les accueille dans son paradis ;

à ma petite fille Ndeye Marème DEME.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements :

à mon père Moussa DEME : qui m'a beaucoup conseillé et soutenu ;

à ma mère Mayram DEME : pour son amour et ses prières ;

à ma bien aimée femme Aïssatou NIANG : pour sa patience et sa compréhension ;

à ma famille, mes amis : pour leurs soutiens et encouragements ;

à Ady SECK et à El Hadji SAGNAN respectivement Proviseur et Censeur du lycée Zone de Recasement de Keur Massar, pour leurs collaborations sans répit ; et à travers eux tous les collègues qui m'ont soutenu ;

à mes camarades de promotion particulièrement le groupe des FUTES : Ndeye Fatou NDIAYE, Demba DIOUF, Abdou THIAM, Mamadou Diouhaya BALDE, Edouard NDECKY, Mor LO pour leurs collaborations ;

à Monsieur Alioune NDIAYE, pour avoir bien voulu assurer la direction de ce travail avec une rigueur et un amour du travail bien fait ; et à travers lui tous les enseignants du CESAG qui ont participé à ma formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Analyse Financière Détaillée

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFS : Analyse Financière Sommaire

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

APIX: Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux

BAC: Baccalauréat

BAD : Banque Africaine de Développement

BID : Banque Interaméricaine de Développement

BFEM : Brevet de Fin d'Etudes Moyennes

CAEM: Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Moyen

CAES: Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Secondaire

CAF : Capacité d'Auto financement

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CEM : Collège d'Enseignement Moyen

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieurs en Gestion

CFEE: Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires

CGE : Conseil de Gestion des Etablissements

COCEHAS : Coopérative du collectif des Enseignants pour l'Habitat Social

CRFPE : Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education

DEA : Décennie d'Education pour l'Afrique

DEDD : Décennie des Nations Unies pour l'Education en vue du Développement Durable

DEP: Division de l'Enseignement Privé

DEXCO : Direction des Examens et Concours

DPRE : Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education

DRCI : Délai de Récupération du Capital Investi

EFF : Echancier des Flux Financiers

EMSG : Enseignement Moyen Secondaire Général

EPT : Education Pour Tous

FDR : Fonds de Roulement

FPE : Fonds de Promotion Economique

GS: Groupe Scolaire

IA : Inspection d'Académie

IEF : Inspection de l'Education et de la Formation

IEMS : Inspecteur de l'Enseignement Moyen Secondaire

MEN : Ministère de l'Education Nationale

MF : Ministère de la Famille

MFP : Ministère de la Formation Professionnelle

NAMORA : (Société immobilière) Nabil Mouhamed Rassoul

NEPAD : Nouveau Partenariat Pour le Développement de l'Afrique

OMD : Objectifs pour le Millénaire et le Développement

PAQUET : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence

PDEF : Programme Décennal de l'Education et de la Formation

PE : Projet d'Etablissement

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RUMI : Rentabilité de l'Unité Monétaire Investie

SAEMSS : Syndicat Autonome des Enseignants du Moyen Secondaire du Sénégal

SARL: Société A Responsabilité Limitée

SOCABEG : Société de Construction et d'Aménagement de Bâtiments et Etudes Générales

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TAMA : Taux d'Accroissement Moyen Annuel

TBS : Taux Brut de Scolarisation

TRI : Taux de Rentabilité Interne

UA : Union Africaine

VA : Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable dépendante.....	40
Tableau 2 : Les indicateurs des variables indépendantes.....	41
Tableau 3 : La population scolarisable de Dakar par rapport à l'ensemble du pays entre 2009 à 2012 dans le moyen.....	45
Tableau 4 : La part de Dakar dans l'ensemble des structures scolaires selon les cycles du moyen-secondaire en 2013.....	48
Tableau 5 : La Liste des établissements du moyen-secondaire publics et privés de la commune de Tivaoune Peulh-Niaga (2013/2014).....	50
Tableau 6 : Les tarifs proposés par niveau.....	52
Tableau 7 : Les spécifications du personnel.....	56
Tableau 8 : La forme juridique du projet.....	58

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Modèle d'analyse.....	39
Graphique 2 : Evolution de la demande potentielle dans le moyen au niveau national entre 2003 et 2012.....	45
Graphique 3 : Evolution de la demande potentielle dans le secondaire au niveau national entre 2003 à 2012.....	46
Graphique 4 : Part de chaque région dans la demande potentielle en 2012.....	46
Graphique 5 : Organigramme du personnel.....	57

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire.....	71
Annexe 2 : Guide d'entretien pour les gérants d'école privée.....	72
Annexe 3 : Analyse financière.....	74
Annexe 4 : Analyse économique.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Présentation générale.....	1
Introduction.....	2
Problématique.....	4
Objet de l'étude.....	5
Objectifs de l'étude.....	5
Intérêt de l'étude.....	6
Délimitation du sujet.....	6
Démarche de l'étude.....	6
Plan.....	6
Première partie : le cadre théorique.....	8
Chapitre 1 : Revue conceptuelle.....	9
Section 1 : Définition des concepts de l'étude.....	9
1.1 Notion de projet.....	9
1.2 Classification des projets.....	10
1.3 Etapes du cycle de vie d'un projet.....	11
1.3.1 Identification.....	12
1.3.2 Préparation.....	13
1.3.3 Appréciation.....	15
1.3.4 Sélection.....	15
1.3.5 Réalisation.....	16
1.3.6 Evaluation.....	17
1.4 Concepts liés à l'éducation.....	18
1.4.1 Système éducatif.....	18
1.4.2 Etablissement d'enseignement privé.....	19
1.4.3 Enseignement moyen et secondaire.....	19
Section 2 : Etapes de la phase de préparation d'un projet.....	20

2.1 Etude de marché.....	20
2.2 Etude technique.....	21
2.2.1 Processus de production.....	21
2.2.2 Besoins en inputs et autres moyens.....	22
2.2.3 Localisation.....	23
2.2.4 Calendrier des réalisations.....	23
2.2.5 Variantes.....	23
2.2.6 Evaluation des coûts.....	23
2.3 Etude organisationnelle et institutionnelle.....	24
2.3.1 Etude organisationnelle.....	24
2.3.2 Etude institutionnelle.....	25
2.4 Etude sociale et environnementale.....	25
2.5 Analyse financière.....	26
2.5.1 Analyse financière sommaire (AFS).....	27
2.5.1.1 Echancier des flux financiers.....	27
2.5.1.2 Estimation des besoins et de la dotation en FDR.....	28
2.5.1.3 Calcul de la valeur résiduelle.....	29
2.5.1.4 Détermination des flux nets annuels et flux nets cumulés.....	29
2.5.2 Calcul de la rentabilité sommaire.....	29
2.5.2.1 Méthodes n'utilisant pas l'actualisation.....	29
2.5.2.2 Méthodes utilisant l'actualisation.....	30
2.5.3 Analyse financière détaillée (AFD).....	31
2.5.3.1 Différence entre AFD et AFS.....	31

2.5.3.2 Etapes de l'AFD.....	32
2.5.3.2.1 Tableau des amortissements.....	32
2.5.3.2.2 Conditions de financement.....	32
2.5.3.2.3 Tableau de remboursement des emprunts.....	32
2.5.3.2.4 Compte de résultat prévisionnel.....	33
2.5.3.2.5 Tableau des ressources et emplois de fonds.....	33
2.5.3.2.6 Calcul des différents niveaux de rentabilité du projet.....	33
2.5.4 Tests de sensibilité.....	33
2.6 Etude économique.....	34
2.6.1 Effets économiques (Méthode des effets).....	34
2.6.2 Méthode des prix de référence.....	35
Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude.....	36
Section 1 : Contexte et modèle d'analyse.....	36
1.1 Contexte de l'étude.....	36
1.1.1 Situation du secteur.....	36
1.1.2 Situation des sous-secteurs du moyen et du secondaire général.....	37
1.2 Modèle d'analyse.....	39
1.2.1 Variables indépendantes et variable dépendante.....	39
1.2.2 Indicateurs des variables.....	40
Section 2 : Collecte et traitement des données.....	41
2.1 Collecte des données secondaires.....	41
2.2 Collecte des données primaires.....	42
2.3 Traitement des données.....	42
Deuxième partie : Cadre pratique.....	43
Chapitre 3 : présentation du document de projet.....	44

Section 1 : Etude de marché.....	44
1.1 Place de l'enseignement privé dans le moyen-secondaire.....	44
1.2 Analyse de la demande.....	44
1.2.1 Demande potentielle d'éducation dans le pays.....	44
1.2.2 Demande dans la zone du projet.....	47
1.3 Analyse de l'offre.....	47
1.3.1 Etablissements d'enseignement moyen-secondaire dans le pays.....	47
1.3.2 Etablissements publics et privés de la commune de Tivaoune Peulh-Niaga.....	49
1.4 Analyse de la concurrence.....	50
1.5 Marché ciblé.....	51
1.6 Stratégie marketing.....	51
1.6.1 Produit.....	51
1.6.2 Prix.....	52
1.6.3 Promotion.....	52
1.6.4 Place.....	52
Section 2 : Autres études.....	53
2.1 Etude technique.....	53
2.1.1 Processus de production.....	53
2.1.2 Besoins en inputs et autres moyens.....	53
2.1.3 Localisation du projet.....	55
2.1.4 Calendrier de réalisation.....	55
2.1.5 Estimation des coûts.....	55
2.2 Etude organisationnelle et institutionnelle.....	55
2.2.1 Etude organisationnelle.....	55
2.2.2 Etude institutionnelle.....	57
2.2.2.1 Forme juridique et motivations.....	57
2.2.2.2 Demande d'agrément.....	59

2.3 Etude sociale et environnementale.....	59
Chapitre 4 : Evaluation financière, effets économiques et recommandations.....	60
Section 1 : Evaluation financière.....	60
1.1 Analyse financière sommaire.....	60
1.2 Analyse financière détaillée.....	61
Section 2 : Effets économiques et recommandations.....	63
2.1 Effets économiques et sociaux du projet.....	63
2.2 Recommandations.....	65
2.2.1 Recommandations aux promoteurs.....	65
2.2.2 Recommandations aux autorités publiques.....	66
Conclusion.....	67
Annexes.....	70
Bibliographie.....	83

PRESENTATION GENERALE

Introduction

Vecteur de développement, l'éducation favorise l'amélioration des conditions économiques, sociales et culturelles d'une nation. Elle fournit des ressources humaines qualifiées capables de répondre aux besoins de ce développement et en promeut la stabilité des pays.

Pour ces raisons, elle est inscrite dans le contexte de la mondialisation parmi les secteurs prioritaires sur lesquels la communauté internationale compte du fait de sa capacité à modifier les comportements. Ainsi, des initiatives ont été prises à cet effet. Il s'agit entre autres des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) d'ici 2015, Education Pour Tous (EPT) à l'horizon 2015, la Décennie des Nations Unies pour l'Education en vue du Développement Durable (DEDD) 2005-2014.

Aussi, dans le cadre de l'UA/NEPAD, l'orientation retenue milite en faveur d'une intégration régionale dans le secteur de l'éducation à travers la 2^{ème} Décennie d'Education pour l'Afrique (DEA 2006-2015). A l'échelle sous régionale, le protocole de la CEDEAO sur l'éducation et la formation¹ également abonde dans le même sens.

Dans la même foulée, le Sénégal, en tant que partie prenante de ces différentes initiatives, se doit de réformer sa politique éducative pour être en phase avec celles-ci. Dans la poursuite des objectifs internationaux et nationaux, l'Etat a entamé la réforme de son système éducatif. Ceci se matérialise par la mise en œuvre de programmes tel le Programme de Développement de l'Education et de la Formation (PDEF) qui vient de s'achever avec un bilan mitigé. En effet, la mise en œuvre du PDEF a catalysé une augmentation du budget de l'Education qui a comme résultat l'élargissement de l'accès à tous les niveaux du système éducatif, l'amélioration de la qualité des apprentissages et le renforcement du processus de déconcentration/décentralisation. Mais ces résultats importants ont produit des effets pervers telles la baisse de la qualité de l'enseignement, la faible intégration des modèles alternatifs d'éducation, une offre de formation inadaptée aux besoins du marché de l'emploi et une gestion peu transparente du système.

Entre autres programmes destinés à la réforme du système éducatif sénégalais, le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence² (PAQUET) est

¹ Protocole adopté à l'occasion de la première conférence des ministres de l'éducation de la CEDEAO tenue à Dakar du 24 au 26 septembre 2002

² Gouvernement du Sénégal, www.gouv.sn/-Projets-et-programmes-.html, consulté le 15/08/2014

initié et constitue aujourd'hui le socle sur lequel repose la vision du gouvernement en matière d'éducation et de formation. A travers ce programme, l'Etat vise à approfondir et à consolider les acquis de la décennie précédente, mais entend aussi réajuster sa politique qu'il souhaite mettre en adéquation avec la demande pressante des OMD2 et de la stratégie de développement sur les questions relatives à la qualité, à l'égalité et à la gestion transparente de l'éducation et ceci vers l'horizon 2025. Ainsi le PAQUET vise-t-il le renforcement de :

- l'acceptabilité par les populations de l'orientation de l'éducation et de la formation ;
- l'accessibilité des offres d'éducation et de formation pour toutes les personnes ;
- l'adaptabilité du système aux différents besoins et contextes des apprenants ;
- la dotation adéquate en ressources en réponse aux besoins réels.

A travers ce programme, l'ambition de l'Etat est de créer une école caractérisée par l'équité et de l'égalité des chances ; une école qui peut porter ses ambitions pour l'émergence. Cependant, même si l'exécution de ces programmes a favorisé des améliorations significatives dans le système éducatif, des dysfonctionnements n'ont pas manqué. Il s'agit, entre autres de la pléthore des effectifs, des conditions précaires d'enseignement, la baisse de la qualité, du manque d'infrastructures scolaires.

Tous ces dysfonctionnements réunis ont poussé à la tenue récente des Assises de l'éducation et de la formation du 28 au 30 août 2014 dans une perspective de résolution des problèmes du secteur afin qu'il puisse être efficace et efficient.

C'est dans ce même contexte d'évaluation du PDEF et de son amélioration à travers le nouveau programme dénommé PAQUET et Assises de l'Education que, par cette étude, nous posons la problématique de l'intervention du privé dans l'Education Nationale. Cette intervention est d'autant plus que nécessaire que l'Etat semble ne pas pouvoir à lui seul trouver les moyens de sa politique dans la mesure où la situation actuelle ne lui est pas favorable pour plusieurs raisons : les ressources financières sont insuffisantes ; les partenaires techniques et financiers (PTF) se font désirer ; l'Etat est sollicité de tout bord alors qu'il ne peut satisfaire tout le monde, l'augmentation rapide de la population alourdit ses charges, etc.

Cette étude vise à créer une école privée d'enseignement moyen-secondaire, pour contribuer à la recherche de solutions au problème d'accès aux structures scolaires dans la banlieue dakaroise. Pour matérialiser cet objectif, la première partie sera consacrée à l'étude théorique et la dernière à la présentation des résultats.

Problématique

Plus d'une décennie durant, l'Etat a consenti des efforts importants dans l'Education qui ont amélioré le secteur. Cependant, des difficultés subsistent et menacent sérieusement le système éducatif. Il s'agit, entre autres, de la baisse de la qualité, de l'inadaptation de l'offre d'éducation, de la gestion et de la gouvernance du système, de l'insuffisance des structures scolaires et de leur répartition inégale dans le territoire national. Tous ces problèmes font qu'aujourd'hui les OMD en matière d'éducation risquent d'être compromis. En effet, des écarts sont constatés entre les résultats obtenus et ceux attendus : dans le Primaire pour un objectif de 70% en 2011, 66.2% est obtenu comme taux d'achèvement ; pour l'accès au cycle moyen (taux de transition) 67.6% en 2011 contre 90%³ ; le taux de transition visé en 2011 entre le moyen et le secondaire est de 70.6% contre 55.1%.

Par ailleurs, du fait de l'avènement de l'acte 3 de la décentralisation qui est censé donner plus de responsabilités aux collectivités locales et le phénomène de l'urbanisation galopante qui est une conséquence de l'accroissement démographique rapide, certaines collectivités locales comme celle de Dakar n'arrivent pas à satisfaire la demande d'éducation surtout en matière d'infrastructures scolaires publiques. Ce problème est plus notoire dans les zones périphériques des grandes villes dakaroises où il y a un manque criard d'écoles publiques. C'est le cas de la commune de Tivaoune Peulh-Niaga. Située dans le département de Rufisque à trente (30) kilomètres de Dakar, cette localité connaît de nos jours l'érection de nombreuses cités à usage d'habitat construites sinon par l'Etat lui-même dans son programme de relogement des sinistrés des inondations avec l'exemple de la cité TAWFEKH, sinon par des promoteurs immobiliers (SOCABEG, NAMORA, etc.), ou des coopératives d'habitat (COCEHAS, SAEMSS, etc.). Le peuplement rapide de cette localité est lié sans aucun doute aux coûts encore très accessibles des terrains. Mais, cette commune récente est confrontée à de réelles difficultés au rang desquelles le manque prononcé d'établissements du moyen-secondaire. Ce déficit semble une conséquence directe du peuplement accéléré qui y est d'une telle rapidité que les autorités publiques ou celles locales peinent à disposer des ressources nécessaires pour accompagner cette croissance. Les conséquences qui en découlent sont multiples et menacent sérieusement les objectifs de la politique éducative du Gouvernement. Parmi elles, les conditions difficiles de travail avec les abris provisoires des

³ Le dépassement de l'objectif attendu dans ce cycle s'explique par le fait que l'Etat a voté une loi obligeant la scolarisation jusqu'à 10 ans.

collèges et lycées de proximité ; la déperdition ou l'abandon ; la baisse du niveau des élèves ; la pléthore d'effectifs dans les rares établissements de la zone (45 élèves/classe contre plus de 65), le recours à des écoles hors de la commune augmentant de facto les charges scolaires pour les parents d'élèves et l'insécurité des élèves, les filles en singulier.

Pour venir à bout de ce problème, il est souhaitable de construire des collèges de proximité avec regroupement de l'élémentaire et du moyen ou bien des « collèges-lycée » à niveaux incomplets avec des abris provisoires (le CEM de Tivaoune Peulh est érigé en lycée cette année-ci) ; le plus souvent aussi les populations elles-mêmes s'organisent pour construire entièrement des salles de classe ou même des établissements car elles comprennent que la réaction de l'Etat est tardive ou même incertaine. Une autre alternative est l'investissement privé étant donné que l'Etat l'accepte avec un encadrement formel.

C'est ainsi que nous avons réfléchi sur la problématique de l'insuffisance des structures scolaires dans certaines localités et l'apport du privé comme une solution envisageable, en vue d'y apporter notre modeste contribution. C'est pourquoi nous avons retenu le thème suivant : étude de faisabilité pour la création d'une école privée d'enseignement moyen-secondaire.

Question principale de recherche :

Comment mène-t-on une étude de faisabilité pour un projet de création d'une école privée d'enseignement moyen-secondaire ?

Questions spécifiques :

Qu'est-ce qu'un projet et ses composantes essentielles et leur typologie?

Quelle est la procédure à suivre pour concevoir un projet ?

Quels sont les critères qui déterminent la viabilité de ce projet ?

Objectif général de l'étude

L'objectif général de cette étude est la création d'une école privée d'enseignement moyen-secondaire à Tivaoune Peulh dans la cité des enseignants. A travers cette étude, nous cherchons aussi à contribuer à la recherche de solutions au problème du déficit de structures scolaires adaptées dans cette commune.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques permettant d'atteindre l'objectif général sont :

- Décrire les étapes de la conception d'un projet de création d'école privée ;
- Définir les concepts clés liés à la conception ce projet ;
- Présenter les différentes études réalisées ;
- Vérifier la viabilité du projet.

Intérêt de l'étude

L'étude d'un sujet est toujours motivée par un intérêt qui peut être partagé par un certain nombre d'intervenants. Pour notre étude les intéressés sont : l'Etat, le CESAG et nous-même.

- **Pour l'Etat**, ce mémoire participe à la mise en place d'une école privée dans une collectivité locale sénégalaise. Ainsi, cette école une fois réalisée, sera une contribution à la recherche de solutions au problème de déficit de structures scolaires dans cette localité.
- **Pour le CESAG**, cette étude contribue à mettre à la disposition de sa bibliothèque une œuvre sur la conception de projet d'une école privée. En même temps, ce mémoire est un apport à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion de projets et peut servir de référence à toute étude similaire.
- **Pour nous-même**, c'est une occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG. Mais, aussi ce mémoire répond à notre désir de réaliser un projet conforme à notre profil d'enseignant du secondaire et en même temps de mettre à profit notre investissement car nous sommes propriétaire de parcelles dans cette commune.

Délimitation de l'étude

Notre étude s'inscrit dans le cadre de l'étude de faisabilité d'un projet pour la création d'une école privée dans la commune de Tivaoune Peulh-Niaga. Cette école intervient dans les deux cycles d'enseignement que sont le moyen et le secondaire.

Démarche de l'étude

Elle s'articule autour de trois (3) axes :

- la recherche documentaire ou collecte de données secondaires ;
- le travail de terrain pour la collecte de données primaires ;
- le traitement des données.

Plan de l'étude

Ce présent mémoire comprend deux (2) grandes parties :

- Une première partie qui s'intitule « cadre théorique » et composé de deux chapitres qui ont respectivement comme titre « revue conceptuelle » et « méthodologie de l'étude ».
- Une deuxième partie qui présente le résultat de notre étude et qui se décompose en deux chapitres dont le premier présente « les résultats des études préalables à l'installation d'une école privée » et le dernier présente les « résultats de l'analyse financière, économique et les recommandations ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : cadre théorique

CHAPITRE 1 : REVUE CONCEPTUELLE

Ce chapitre se propose de définir les différents concepts liés à la gestion de projet et ceux qui seront utilisés dans le secteur concerné par cette présente étude.

SECTION 1 : DEFINITION DES CONCEPTS DE L'ETUDE

Les notions relatives à la gestion de projets ainsi que celle du secteur de l'éducation seront clarifiées dans cette première section.

1.1 Notion de projet

Il existe une multitude de définitions du mot "projet".

Selon O'SHAUGNESSY, Wilson (1992)⁴,
« Un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

L'AFITEP (2010)⁵, lui, donne du mot projet la définition suivante :
« Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de débuts et de fins, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources » (ISO 10006).

CORRIVEAU, Gilles (2012)⁶, pour sa part dit à propos du projet :
Véritable métamorphose d'un besoin ou d'une opportunité en un livrable accompli, le projet peut se définir comme une série d'activités non répétitives visant à produire un ensemble spécifique et souvent ponctuel de biens ou de services. Diamétralement opposée à l'exécution des opérations courantes, la conduite de projet requiert une logique et une logistique différentes qui obligent l'entreprise à s'adapter aux spécificités de cette gestion « sur mesure » :

⁴ O'SHAUGNESSY, Wilson (1992), *La faisabilité de projet : Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, les Edition SMG trois rivières, Québec.

⁵ AFITEP (2010), *Dictionnaire de management de projet : plus de 1400 termes français définis et analysés avec leur équivalent en anglais*, Edition AFNOR.

⁶ CORRIVEAU, Gilles (2012), *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*, Presses de l'Université du Québec.

- Une structure temporaire ;
- Un mode de travail en équipes multidisciplinaires ;
- Des activités inter reliées et interdépendantes qui construisent progressivement un tout,
- Des contraintes à respecter (coûts, délais, spécificités ou performance, valeurs, etc.) ;
- Des relations de travail plus décentralisées, facilitant l'intégration, la souplesse et la participation.

Il est clair que dans les définitions ci-dessus, des termes identiques s'y retrouvent et constituent des caractères essentiels pour définir un projet en management. Il s'agit de : "activité", "objectif", "moyen" et "contrainte". Sur la base de ce constat, nous appellerons projet un ensemble d'activités (complexes, nouvelles, uniques) qui mobilisent des moyens (financiers, matériels et humains) pour l'atteinte d'un ou des objectif (s) correspondant à un ou des besoin (s) prioritaire (s), soumis à des contraintes (délai, qualité et coût). »

1.2 Classification des projets

Partant des définitions ci-dessus, établir une catégorisation des projets impose des critères (résultat, activité, relation, nature, etc.) car le domaine est immense et varié. Néanmoins la quasi-totalité des projets peuvent être regroupés en un petit nombre de catégorie⁷ en fonction du résultat :

- Les projets linéaires (Aménagement du territoire, Construction de bâtiments, Installation de production) sont planifiés par la méthode très particulière « du chemin de fer » ;
- Les projets informatiques (Organisation) qui ont des méthodes spécifiques permettant de les piloter ;
- Les projets pour la recherche pure (Recherche et Développement) à la limite du domaine des projets. Ce type de projet est difficile à contrôler ;
- Les projets de développement de produits (Produits de série) à fort enjeux économiques font appel à des métiers spécifiques. Ils sont soumis à des méthodes particulières comme la conception à coût objectif ou l'analyse de la valeur ;
- Les projets de développement communautaire (aides aux pays du Sud) sont le plus souvent construits sur le modèle du « cadre logique ».

⁷ www.Innovaxion.net, Fiches pédagogiques : Typologie des projets, site consulté le 12/09/2014

Projet internes et externes

Les projets externes ou « affaires » sont réalisés pour autrui moyennant rémunération. Les engagements des deux parties (Maître d'œuvre et Maître d'ouvrage) sont couchés dans un contrat commercial.

Projets publics et projets privés

Le domaine des projets publics est réglementé par le code des marchés publics.

Projets de système et projets de production

Le résultat du projet est dans tous les cas un « système ». Dans les projets de production, ce système est destiné à produire des quantités de produits.

Projets « fermés » et projet d'innovation

Les projets d'innovation sont à l'interface du domaine de la recherche et du domaine des projets « fermés ». Ils ont le plus souvent pour but la commercialisation d'un produit ou d'un service (projets de production).

1.3 Etapes du cycle de vie d'un projet

Face à cette multitude de projets il est heureux de constater que leur déroulement répond à une même logique et se décompose de manière identique. Cette décomposition en plusieurs phases ou en plusieurs étapes est l'approche adoptée et la plus cohérente pour réaliser un projet. Ainsi, cette segmentation constitue le cycle de vie du projet. Cela permet aussi, de segmenter les risques. En effet, dans cette approche, les risques potentiels, qu'ils soient d'ordre technique, économique ou programmatique, pourront être identifiés et traités dans la phase concernée et le plus en amont possible vis-à-vis de la date de livraison du projet.

Le déroulement d'un projet se résume donc à un enchaînement d'une succession de phases et de points clés intermédiaires appelés des jalons⁸.

Cependant, cette décomposition en plusieurs phases successives n'est pas uniforme et peut varier en fonction du type de projet. Ainsi, dans le cadre de cette étude nous adoptons le cycle de vie à six (6) phases qui nous paraît suffisant. Ces phases sont les suivantes :

- L'identification
- La préparation
- L'appréciation (évaluation ex-ante)
- La sélection, négociation, approbation
- La réalisation
- L'évaluation à mi-parcours, finale, ex-post

⁸ AIM, Roger (2007), L'essentiel de la gestion de projet 3 e édition, Editions Gualino.

1.3.1 Identification⁹

La première étape consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi autant que possible rentables financièrement et économiquement. Il faut dans cette étape ne pas identifier des projets que l'on devra abandonner plus tard, ni manquer d'identifier des projets qui auraient été des plus utiles à l'économie. Pour obtenir une certaine efficacité, il convient de s'assurer autant que possible qu'un processus administratif existe, sinon les décideurs et leurs analystes ne font que réagir à des propositions qui leur sont faites.

La méthode la plus facile est de trouver des projets reliés à un projet existant et de miser ainsi sur un secteur qui est déjà en marche et qui a déjà été étudié en détail. Cette méthode n'est pas toujours possible dans les pays en voie de développement où l'on tente à juste titre d'y effectuer une transformation structurelle de l'économie. A ce moment, il s'agit de trouver des projets complètement nouveaux. Cette étape peut se diviser de la façon suivante :

- Analyse macro-économique

Avant de chercher à identifier les projets, il est nécessaire de se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique. Dans les éléments nationaux, l'on doit faire la distinction entre le national, le régional et le sectoriel. L'analyste doit pouvoir y intégrer une analyse des politiques fiscales, monétaires, ou autres qui lui permettent de faire une meilleure analyse prévisionnelle. En pratique, ces études sont effectuées par des personnes qui ne font pas l'analyse des projets : par contre ces derniers devront s'y référer.

- Analyse micro-économique

Il s'agit à ce niveau non seulement de faire l'analyse des besoins et de la demande effective afin de voir si la situation est une demande excédentaire ou de capacité excédentaire mais d'analyser autant que possible toute la structure, le comportement et la performance de l'industrie dans laquelle va s'insérer le projet. L'analyste doit se faire une idée préalable de la réaction du secteur à l'implantation du projet et utiliser ces informations dans la phase de conception du projet.

⁹ Pour les étapes du cycle de vie, nous avons repris le codex contexte des projets MBA/GP de novembre 2013 de M. A. TRAORE car tous les livres consultés à ce propos n'ont pas une grande différence avec ce cours.

- **Définir les liens du projet avec le «plan» de développement**

Quel que soit le type ou l'efficacité du plan de développement, il faut établir la justification du projet en fonction des objectifs réels (et non officiels) de l'administration. On doit porter une attention particulière non pas à se fier à des énoncés d'objectifs généraux mais bien à des objectifs opérationnels à l'intérieur de secteurs et de programmes établis. Si ceux-ci n'existent pas, l'analyste ne peut que faire son possible mais l'effort de développement sera probablement beaucoup plus désarticulé.

- **Identifier les groupes à qui iront les avantages et les coûts**

Ceci permet déjà d'avoir une idée de ceux qui favoriseront le projet dans la société et de savoir si le projet rencontre certains objectifs sociaux réels que s'est fixée l'administration.

- **Chercher à identifier les appuis politiques, administratifs et privés.**

Un projet arrive rarement à voir le jour s'il n'y a pas d'appuis à l'intérieur du système économique. La phase d'identification doit permettre de se faire une idée d'où viendra cet appui et si celui-ci peut être considéré comme suffisant. Il faudra donc communiquer à ce stade, l'idée de projet afin d'obtenir les réactions préalables de diverses catégories de personnes et de juger de l'intensité probable de leurs réactions positives ou négatives.

- **Se faire une idée générale de l'ordre de grandeur du coût et des recettes.**

1.3.2 Préparation

La préparation consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de monter une analyse de fiabilité. Cette étape consiste normalement en les éléments suivants :

Déterminer les conditions, les besoins, les contraintes locales et les variables de changement social qui affecteront la conception du projet.

Un projet est toujours du «sur mesure» parce qu'il doit s'implanter dans un milieu donné: l'analyse de ce milieu ne peut être laissée au hasard lors de la conception du projet car l'analyste doit prévoir ce qui se passera dans les étapes ultérieures particulièrement l'étape de réalisation, sinon l'exercice risque de n'être que théorique.

- **Analyse des préconditions**

Les pays en voie de développement sont souvent vus comme les pays de multiples contraintes qu'il faut lever si l'on veut assurer le succès d'un projet, il est nécessaire d'identifier des préconditions et par la suite d'établir un plan pour qu'elles soient assurées. Il ne faut pas par contre multiplier les préconditions sinon le projet ne verra jamais le jour : il faut au contraire qu'il y en ait le minimum possible.

- **Analyse des variantes**

On oublie, volontairement ou non, de considérer des variantes envisageables. Il ne s'agit pas ici non plus de multiplier les variantes sinon on ne s'en sort plus, mais de s'assurer que l'on retienne au départ toutes les variantes que l'on juge sommairement valables afin de ne pas se mettre à vouloir les analyser lorsqu'il sera trop tard dans le processus de décision. C'est à ce stade que l'on détermine les dimensions et les localisations du projet et où on approfondit la justification du projet en fonction des variantes.

- **Analyse de faisabilité**

Plusieurs seront faites, afin d'établir s'il est possible de monter le projet :

- Analyse Technique
- Analyse Commerciale
- Analyse Financière
- Analyse Economique
- Analyse Sociale et environnementale
- Analyse Organisationnelle et Administrative

On fournit le détail sur les coûts, le marché, les recettes et le plan de financement. On identifie les activités, fonctions et tâches pour ensuite les regrouper en composantes et éléments du projet, ce qui permet de budgétiser et d'envisager un système organisationnel et administratif. On peut même préparer un plan initial d'opération et de spécifications assez précises pour l'équipement, l'infrastructure, le personnel, etc.

C'est aussi dans l'étude de faisabilité que l'on prépare un plan d'acquisition et d'adaptation de la technologie, d'acquisition et de formation du personnel. Ceci permet de se faire une idée sur le temps nécessaire pour effectuer l'implantation du projet.

- **Plans de «deuxième ligne»**

Les projets en voie de développement comportent souvent des risques d'insuccès plus élevés que dans les pays industriels. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir dès le début des solutions de rechange pour les éléments du projet qui peuvent mettre en danger sa réalisation et tenir compte de cet aspect dans la phase de préparation du projet.

- **Adhésion des intervenants**

Dès la phase de préparation, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion de ceux qui auront à participer de près ou de loin au projet (gouvernement, organismes d'exécution, organismes de financement, groupes de populations, fournisseurs d'inputs, etc.) afin de vérifier leur intérêt et leur volonté de voir le projet réussir.

Il s'agit aussi de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs du projet. Ici encore, il arrive que les objectifs réels des participants ne soient connus que trop tard dans le cycle de vie du projet.

1.3.3 Appréciation

Cette troisième étape est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes mais c'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères que l'on établira de poser un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet

1.3.4 Sélection

Au niveau de la sélection, ce sont les décideurs qui doivent jouer le rôle principal. Même s'il est vrai qu'en pratique c'est souvent la sélection qui est la première étape et la préparation la deuxième, une hypothèse non valable pour tous les projets, sinon les autres phases ne servent qu'à justifier ou tenter de vérifier que le projet est valable.

- **Sélection proprement dite**

Le décideur choisit le projet ou une variante du projet, le refuse, demande des études complémentaires ou exige que la conception même soit modifiée tout ceci en fonction du rapport d'appréciation de projet. S'il y a plusieurs décideurs, il est nécessaire d'établir un

consensus entre eux. Le décideur peut être une instance politique ou administrative : tout dépend de comment fonctionne le système institutionnel en place.

- **Négociation**

Une fois le projet sélectionné par le décideur, il arrive souvent qu'une négociation soit nécessaire avec un décideur de niveau plus élevé au niveau gouvernemental ou le bailleur de fonds qui est choisi. La personne qui a sélectionné le projet doit alors choisir, préparer l'équipe de négociation (s'il ne le fait pas lui-même), préparer la position de négociation et clarifier les positions qui seront acceptables.

On négocie alors les prêts, subventions ou autres conditions nécessaires.

- **Approbation**

Si c'est nécessaire, on obtient dans cette phase finale l'approbation officielle du gouvernement et les conditions nécessaires au niveau juridique pour que le projet puisse se faire.

1.3.5 Réalisation

La réalisation d'un projet se fait sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase investissement, la réalisation de la phase production, le contrôle et rééquilibre du projet :

- **Mise en œuvre**

Avant de commencer le projet, on doit refaire le concept du projet pour qu'il se conforme au résultat de la négociation de l'étape 4.

La phase « mise en œuvre » du projet consiste à faire la mobilisation des ressources qui seront utilisées, les amener à un niveau adéquat de qualité et créer les préconditions qui ont déjà été identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement. En fait, c'est la période pendant laquelle on formalise l'engagement des intervenants en même temps que l'on obtient les ressources nécessaires. C'est alors que le plan d'opération se transforme en activités et où on met en place tout le système administratif interne ainsi que les liens avec les fournisseurs de produits et de service. Si le projet a été mal apprécié, des problèmes existeront dès cette phase et la mise en route se fera difficilement.

- **Réalisation de la phase d'investissement**

La plupart des projets comporte une phase d'investissement avant qu'ils puissent produire ce pour quoi ils ont été conçus. Il n'est pas certain que le même personnel et le même système administratif soient valables pour la phase de production tout dépend de chaque cas particulier. Si les coûts ont été mal appréciés ou si la mise en œuvre prend trop de temps par rapport à ce qui a été prévu, il y a danger de mettre en péril toute la viabilité financière du projet.

- **Réalisation de phase de production**

On met en place les liens avec les acheteurs et le système de production : ce dernier exige habituellement une montée en cadence graduelle. Dans cette phase une attention particulière doit être accordée au système administratif interne afin de le corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources. On doit aussi continuer à maintenir les liens avec ceux qui ont comme objectif de voir le projet réussir afin que les conditions favorables de réalisation soient maintenues.

- **Périodes de contrôle et de rééquilibrage**

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place : le contrôle peut s'exercer par le chef de projet seulement ou par l'instance à laquelle se rapporte le chef de projet : cela dépend ici encore des particularités du projet. Ceci exige un système d'information adéquat et un système préétabli pour régler les problèmes. Si ceux-ci s'avèrent inopérants, on doit les modifier au plus tôt, sinon le projet risque de déraiper.

Notons qu'un système d'inspection fait partie du système de contrôle, mais ce n'est pas suffisant pour exercer un contrôle de gestion dans un projet. Si le projet s'écarte des objectifs prévus, il ne faut pas automatiquement le ramener à son objectif initial mais examiner la situation afin de prendre une décision à savoir si le dérapage est un dérapage contrôlé et valable ou incontrôlé. On doit déterminer dès le début quelle sera la personne qui aura la responsabilité finale de prendre la décision du rééquilibrage, afin que les actions à prendre soient décidées le plus rapidement possible.

1.3.6 Evaluation à mi-parcours, finale et ex-post

Si on a préparé l'information nécessaire en cours de route, il est relativement facile d'effectuer l'évaluation du projet. Il est important d'utiliser des évaluateurs externes afin de

garantir une certaine impartialité. L'objectif de l'évaluation est de vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. On peut aussi tenter de juger si les objectifs étaient valables et réalisables.

Il en existe plusieurs types :

- L'évaluation à mi-parcours, elle intervient durant l'exécution du projet. Elle entraîne des ajustements une fois appréciées ;
- L'évaluation finale est sommative. Elle fait le bilan de l'exécution et se penche sur son impact immédiat. Cette évaluation a lieu 6 à 12 mois après la phase d'exécution ;
- L'évaluation ex-post intervient longtemps après l'exécution du projet (3 à 5 ans). C'est une étude d'impact qui vise à confirmer les effets à long terme du projet.

1.4 Concepts liés à l'éducation

1.4.1 Système éducatif¹⁰

Le système éducatif sénégalais est composé par l'éducation formelle et non formelle : L'éducation formelle 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 comprend l'alphabétisation, les écoles communautaires de base et les « écoles du 3e type ». Les deux dernières modalités d'enseignement sont en expérimentation.

¹⁰ Loi N°91-22 du 6 février 1992 portant orientation de l'éducation nationale : découpage en cycles d'enseignement, gestion du système éducatif, ...

1.4.2 Etablissement d'enseignement privé

Ce sont des structures d'enseignement créées par le concours du privé pour assurer des enseignements dans tous les cycles du système éducatif. Mais ils sont tenus de faire apparaître la nature privée et le niveau d'enseignement ciblé pour lever toute ambiguïté. Leur développement s'explique par les crises graves du secteur public des années 1990, obligeant les pouvoirs publics à voter la loi 91-22 du 16 février 1991 qui encourage la création d'établissements privés. Ainsi, le statut de ces établissements est régi par la loi 94 -82 du 23 décembre 1994 qui est suivie de trois (3) décrets¹¹ d'application en 1998.

1.4.3 Enseignement moyen et Secondaire

- L'enseignement moyen¹²

Le moyen général constitue une filière de prolongement de l'enseignement élémentaire dont il accueille actuellement 20% des effectifs. Il est dispensé dans les collèges d'enseignement moyens (CEM) dont le cycle dure 4 ans (de la 6e à la 3e) et se termine avec l'obtention du Brevet de Fin d'Etudes Moyennes (BFEM). Les élèves de ce cycle sont généralement âgés de 13 à 16 ans.

Dans le cycle moyen, la finalité est de: parfaire chez l'élève le développement des capacités d'observation, d'expérimentation, d'analyse, de synthèse, de jugement, de création et contribuer à compléter l'éducation sociale, morale et civique de l'élève.

Dans le sous-secteur de l'Enseignement Moyen Secondaire Général (EMSG), deux diplômes sanctionnent la fin de chaque cycle. A la fin du cycle moyen et pour l'accès au second cycle, l'élève doit être titulaire du BFEM (Brevet de Fin d'Etudes Moyennes).

L'entrée dans le moyen est soumise aux conditions suivantes : l'obtention de l'Entrée en sixième, l'obtention de la moyenne en fin du cycle primaire et l'âge

¹¹ Décret n°98-562 fixant les conditions d'ouverture et de contrôle, décret n° 98-563 fixant les conditions et titres exigibles des directeurs et du personnel et le décret n°98-564 fixant les conditions de reconnaissance et modalités d'attribution des subventions et primes

¹² Le décret N° 72-863 relatif à l'enseignement moyen général

- **L'enseignement secondaire général**¹³

L'enseignement secondaire général comprend trois (3) années d'études (de la seconde à la terminale); il accueille environ 40% des sortants de l'enseignement moyen, une population potentielle d'élèves de 17 à 19 ans. Il offre deux séries d'études : une série littéraire « L », avec deux options (L1 ou L2) selon les langues étrangères et une série scientifique « S », avec deux options (S1 ou S2) regroupant soit les sciences économiques et expérimentales, soit les mathématiques. Les études sont sanctionnées par le baccalauréat.

L'enseignement secondaire est scindé en général et technique. Notre étude ne concerne que l'enseignement secondaire général.

Dans le cycle secondaire, la finalité est: de donner aux élèves les connaissances et aptitudes nécessaires à l'accès à l'enseignement supérieur et d'approfondir la formation acquise antérieurement.

Le Bac est le diplôme de la fin du cycle secondaire. Il permet d'accéder à l'enseignement supérieur .L'orientation à ce niveau est déterminée en fonction de la série et du dossier de l'élève.

L'entrée dans le secondaire est liée à : l'obtention du BFEM, la moyenne de l'élève en fin du cycle moyen et l'âge.

SECTION 2 : LES ETAPES DE LA PHASE DE PREPARATION

Cette étape du cycle de vie d'un projet est composée de sous phases que nous allons voir tour à tour au cours de cette section. Il s'agit de : l'étude de marché, l'étude technique, l'étude sociale et environnementale, l'étude organisationnelle et institutionnelle, l'étude sociale et environnementale, l'étude financière et enfin de l'étude économique.

2.1 Etude de marché

L'objectif global de cette étude consiste à mesurer et à estimer le marché afin de déterminer si le projet à l'étude produira le bon produit ou service, au moment opportun et au bon prix.

¹³ Ministère de l'éducation nationale du Sénégal, www.education.gouv.sn, consulté le 16/09/2014

La faisabilité de marché nous renseignera alors sur la demande actuelle pour le produit, sur les prévisions de ventes au cours de la durée de vie du projet et sur les éléments du mix-marketing à mettre en place pour en faciliter sa commercialisation¹⁴.

Pour se faire, l'étude de marché doit se fonder sur des données existantes ou créées. Ces informations proviennent soit de documents disponibles (de statistiques officielles, de revues spécialisées, de recherches universitaires, de publications pour les consommateurs, etc.), soit d'enquêtes qualitatives ou quantitatives effectuées dans le cadre de l'étude. Ainsi, ces données collectées renseigneront sur : les prix et les coûts du produit ; l'historique de la consommation ; les prévisions de la consommation ; les conditions actuelles du marché ; les clients et les concurrents ; l'économie, la population, l'emploi ; les habitudes des consommateurs.

En définitive les informations qui sortiront de cette étude seront déterminantes pour la suite à donner au projet. C'est pourquoi elle doit être minutieusement conduite car elle servira de toile de fond pour l'étude technique et l'évaluation financière.

2.2 Etude technique¹⁵

Cette étude cherche à déterminer si le projet est techniquement faisable. Elle consiste à sélectionner une technologie adaptée, à choisir un processus de transformation conforme, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à estimer l'ensemble des coûts résultant de la réalisation et de l'opérationnalisation de ce dernier.

Une étude technique doit être exhaustive pour permettre une estimation précise des coûts. Ainsi nous passerons en revue ses différentes étapes :

2.2.1 Processus de production

La détermination du processus de production constitue la première étape de toute étude technique. La production des biens ou services, définis au préalable par les études de marché, peut généralement être obtenue selon des procédés techniques exclusifs les uns des autres : le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifique qu'il n'est pas possible d'utiliser dans un autre contexte. Doivent être notamment pris en considération : la taille des équipements à acquérir, en

¹⁴ O'SHAUGNESSY, Wilson (1992), op.cit.

¹⁵ TRAORE, Ahmadou (2013), op.cit.

relation avec les quantités à produire ; le niveau de technicité requis pour la mise en œuvre du procédé de production et le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements.

2.2.2 Besoins en inputs et autres moyens

L'étude des besoins en inputs doit faire l'objet d'une analyse détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet. L'étude doit porter sur : les spécifications des biens à rechercher, les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères et les conditions d'approvisionnement : prix, quantités minimales, régularité, transport, procédures, etc.

Elle concerne aussi bien les matières premières et les produits semi-finis transformés par le projet que les autres consommations intermédiaires nécessaires au bon déroulement du processus de production.

La disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants ...) doit faire l'objet d'une attention particulière de façon à s'assurer que les besoins du projet sont compatibles avec les capacités actuelles et que les raccordements aux réseaux existants ne posent pas de problèmes particuliers. Il y a lieu de comptabiliser dans les coûts du projet les investissements additionnels dans ce domaine et d'en tenir compte au moment des études de rentabilité.

Dans le même ordre d'idées, les problèmes de moyens de communication doivent faire l'objet d'une étude spécifique : construction de pistes, de routes pour l'écoulement d'une production, aménagements en vue de renforcer un réseau existant, raccordement à une ligne de chemin de fer, etc.

Enfin, les besoins en main d'œuvre doivent être examinés de la façon la plus large possible : besoins quantitatifs, mais aussi niveaux de qualification nécessaires ; il faut prendre également en compte les possibilités de recrutement local ou régional, en étudier les répercussions sur les autres activités économiques et déterminer les besoins en main d'œuvre expatriée. Un plan de formation par catégorie de personnels doit être défini si besoin, en même temps que les études techniques, de façon à en intégrer les coûts dans le coût global du projet.

De façon générale, que ce soit pour la détermination du processus de production ou l'étude des besoins en inputs, il sera indispensable de disposer de référence qui pourront être

issues de l'expérience de projets de même nature ou de résultats de la recherche. Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à un bureau d'études spécialisé.

2.2.3 Localisation

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet doit faire l'objet d'une étude qui tient compte principalement : de la localisation des matières premières, de la disponibilité en main d'œuvre, de la disponibilité en terrains, de la disponibilité en eau, électricité, des conditions de transport des personnes et de biens et des lieux de consommation.

2.2.4 Calendrier des réalisations

Le calendrier des réalisations tient compte des résultats des différentes études techniques et doit décrire : la phase d'équipement, la phase de démarrage et de montée en production et la période de croisière.

Dans bien des cas, la production peut commencer alors même que les investissements n'ont pas encore été mis totalement en place.

2.2.5 Variantes

La réalité de la préparation d'un projet n'est pas aussi linéaire que pourrait le laisser penser la précédente présentation des études techniques. Il s'agit en réalité d'un processus itératif où les différentes alternatives et leur incidence sont considérées. C'est ainsi qu'en particulier l'étude des variantes s'applique : au processus de production, aux types de produits, à la taille du projet, à la localisation, au calendrier de réalisation et au montage institutionnel.

2.2.6 Evaluation des coûts

Sur la base de l'esquisse de projet qui ressort des études précédentes, il faut maintenant procéder à une estimation des coûts. Cette étape dans la préparation du projet va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. L'étude doit porter aussi bien sur les coûts d'investissement que sur les coûts d'exploitation du projet :

- les coûts d'équipement

Le recours aux bureaux d'études spécialisés indépendants est une solution souvent retenue pour déterminer les différents coûts du projet. Toutefois, cette démarche n'exclut pas

la prise en compte par les responsables du projet des coûts de projets similaires à celui que l'on est en train d'étudier, tout en considérant les différences liées aux dates de réalisation, aux conditions de production, aux modes d'organisation et aux économies d'échelle qui peuvent apparaître lorsque la capacité de production augmente.

- **Les coûts d'exploitation**

La prévision des coûts d'exploitation sur la durée du projet pose le problème de leur détermination initiale et de leur évolution. Il y a lieu de se rapprocher de la réalité des prix des facteurs auprès des fournisseurs de la place ou auprès d'unités de même nature.

Quant à l'évolution des coûts, devant l'impossibilité quasi générale de l'estimer, la solution la plus souvent retenue est de raisonner en prix constants et de procéder par la suite à des tests selon différentes hypothèses de variation. Dans tous les cas (investissement ou exploitation), il y a lieu de distinguer l'origine des biens nationaux ou importés, la répartition des coûts en monnaie locale et en devises et de préciser le montant des taxes correspondantes.

2.3 Etude organisationnelle et institutionnelle

Un projet est conduit par une organisation dont les fonctions, les tâches, les rôles et le profil du personnel sont bien définis à l'avance. Ceci permet de garantir l'atteinte des objectifs et d'éviter les blocages dans l'exécution du projet. Le projet aussi entretient des relations avec son environnement extérieur dans lequel existe des lois et règlements. C'est pourquoi l'aspect institutionnel doit être intégré dans son processus de préparation afin d'éviter tous les écueils juridiques.

2.3.1 Etude organisationnelle

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec. Une programmation efficace des tâches et une bonne définition et délimitation des fonctions minorent les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services administratifs, techniques ou financiers du projet.

La prévention de ces difficultés réside dans l'adoption d'une gestion et d'une administration rationnelles du projet. Pour ce faire, il importe de :

- Procéder à une planification, une programmation, une exécution et un suivi efficaces des activités du projet. La planification et le suivi permettent de savoir à tout moment

les performances de l'opération et de procéder aux rectifications nécessaires selon l'évolution des choses. L'exécution du projet doit aboutir à la clarification du rôle de chacune des parties prenantes au projet : directeurs, responsables de services, d'ateliers, de bureau et même des exécutants ; les fonctions étant définies à l'avance, de même que les problèmes d'ordre hiérarchique, chaque agent doit être responsable d'une tâche identifiée et mesurée ;

- Mener une gestion financière rationnelle notamment par une meilleure budgétisation des ressources du projet. Cette budgétisation des ressources, cohérente avec la planification des activités, minore les risques de rupture de stocks ou plus généralement de crédits ;
- Mener une gestion efficiente du personnel en définissant au préalable : les postes de travail et leurs spécificités, les profils souhaités pour les principaux postes à pourvoir dans le projet, la formation complémentaire requise compte tenu des spécificités de l'équipement ou des tâches et les incitations à la productivité.

2.3.2 Etude institutionnelle

Généralement la préparation du projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel il va s'insérer. Notamment dans le cas de projet impliquant la puissance publique, il est utile de bien analyser le statut juridique du projet. De ce statut juridique découlent souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet ; par exemple : les règles de la comptabilité publique, la procédure des marchés publics, la mobilisation de la contrepartie nationale ;

- les dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le secteur ou les secteurs considérés : code des investissements, code foncier, codes des douanes, fiscalité applicable au projet, procédures, de planification ...

- la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet, en particulier : institutions de crédit, système éducatif, etc.

2.4 Etude sociale et environnementale¹⁶

Aujourd'hui, les dégâts de l'activité humaine sur le milieu naturel interpellent tout le monde eu égard aux effets néfastes qu'ils peuvent avoir sur la qualité de vie. Cette prise de

¹⁶ O'SHAUGNESSY, Wilson (1992), op.cit.

conscience collective et l'action d'associations de défense de l'environnement, contribuent fortement à la sensibilisation des dirigeants sur la nécessité de protéger l'environnement. Ainsi, cette préoccupation de la société oblige les promoteurs de projets à réfléchir davantage en termes de développement durable plutôt qu'uniquement économique. Dorénavant les projets entrepreneuriaux devront se conformer avec les valeurs sociales et participer à l'amélioration du bien-être collectif.

L'étude sociale d'un projet permet d'identifier les répercussions que peut avoir un projet sur les rapports entre les personnes, sur les besoins fondamentaux des individus, sur les normes, les croyances, les traditions, les lois, les classes sociales, les mécanismes de socialisations et les sous-systèmes politiques qui constituent la structure sociale. Et de proposer les stratégies à adopter pour implanter avec succès le projet, c'est-à-dire sans grands risques de rejet.

L'étude d'impact environnemental détermine l'influence ou l'effet qu'un projet peut avoir sur le milieu écologique, sur la qualité de l'air, de l'eau, sur la faune, sur tout autre élément naturel susceptible de perturber la vie humaine, animale ou végétale. Et de prendre des mesures pour éviter ou atténuer les effets négatifs identifiés.

L'étude sociale et environnementale peut donc, dans ce contexte, s'avérer une démarche fort utile pour anticiper les craintes ou les objections d'une population face à un projet, pour éviter les blocages ou les contestations et pour identifier les mesures ou les corrections à apporter de façon à faire accepter collectivement et socialement le projet à l'étude.

2.5 Analyse financière¹⁷

L'évaluation financière permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet. Elle répond à cinq types de préoccupations :

- déterminer le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ;
- déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet ;
- analyser les variantes de projet en vue de choisir la meilleure ;
- calculer la rentabilité financière du projet ;
- calculer les risques financiers liés au projet ;

¹⁷ TRAORE, Ahmadou (2013), codex montage de projet MBA/GP

La réponse à toutes ces interrogations passe par la confection et l'utilisation d'outils comptables dont les principaux procèdent des comptes d'investissement et d'exploitation. L'analyse financière intervient dans la phase conception d'un projet à deux niveaux :

- au cours de l'étude de pré-faisabilité ou d'identification avec comme méthode d'analyse, l'analyse financière sommaire (AFS) ;
- durant l'étude de faisabilité où la technique préconisée est l'analyse financière détaillée (AFD).

2.5.1 Analyse financière sommaire

C'est une méthode extra comptable de calcul rapide de la rentabilité de variantes d'un projet. L'outil qu'elle utilise à cet effet l'Echéancier des Flux Financiers (EFF) constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses et recettes d'exploitation du projet.

Le but de l'AFS 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 financières, et de se prononcer sur les risques financiers liés au projet.

Pour effectuer une AFS il faut passer par les étapes suivantes : élaboration du tableau des investissements et estimation de leurs coûts ; estimation du Fonds de roulement (FDR) ; estimation des dépenses et recettes d'exploitation ; élaboration de l'Echéancier des Flux Financiers et détermination de la rentabilité du projet.

Les hypothèses sur lesquelles l'AFS se base sont les suivantes : l'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales ; on ne tient pas compte de l'amortissement mais plutôt des renouvellements et les flux financiers sont calculés en monnaie constante.

2.5.1.1 Echéancier des Flux Financiers

C'est l'outil principal utilisé par l'AFS pour étudier la viabilité financière d'un projet ou de variantes de projet.

La somme algébrique du coût de l'investissement, des dépenses et des recettes d'exploitation, représente par définition le flux financier net ou cash-flow net (différent de la

notion courante du cash-flow comptable). On peut donc décrire un projet d'investissement par un échéancier de flux financiers nets, se présentant de façon synthétique sous la forme d'un tableau récapitulatif, année par année, l'ensemble des dépenses d'investissement et de renouvellement, des dépenses d'exploitation et des recettes. Le solde cumulé en fin d'échéancier donnera la valeur nette du projet qui, bien sûr, devra être positive pour que le projet, ou la variante, soit retenue. L'EFF est articulé autour de six rubriques principales :

- les investissements et renouvellements
- la dotation en FDR
- les dépenses d'exploitation
- les recettes d'exploitation
- les flux nets annuels, différence entre d'une part le total des investissements et renouvellements, de la dotation en FDR et des dépenses d'exploitation et d'autre part le total des recettes, valeurs résiduelles et reprises de FDR
- les flux nets cumulés.

2.5.1.2 Estimation des besoins et de la dotation en FDR

Le fonds de roulement se définit comme la partie des capitaux circulants qui n'est pas financée par les dettes à court terme, mais par des capitaux permanents ou inversement.

Le besoin en fonds de roulement provient du « cycle d'exploitation ».

L'estimation du besoin en fonds de roulement du projet doit tenir compte au moins de quatre éléments fondamentaux consécutifs à la phase d'exploitation du projet :

- les salaires et charges sociales
- les stocks qui comprennent les stocks de matières premières et fournitures, les stocks de produits intermédiaires et enfin les stocks de pièces de rechange et de produits finis.
- les créances (clients et effets à recevoir)
- les crédits fournisseurs ou crédits à court terme (fournisseurs et effets à payer).

Financièrement, le cycle d'activité se traduit par une immobilisation de capitaux sous forme de stocks (d'intrants et de produits), immobilisation qui est raccourcie par les délais de paiement aux fournisseurs (dettes commerciales). En termes comptables, le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) est ainsi égal à :

BFRE = + Stocks produits + Stocks intrants + Sommes dues par clients – Sommes dues aux fournisseurs

2.5.1.4 Calcul de la valeur résiduelle

C'est le montant pour lequel un bien peut être vendu après la fin du projet (ou valeur de rebut) et figure dans le cash-flow au début de l'année qui suit la fin de l'analyse du projet (Flux entrant ou coût positif).

Sur le tableau des échéanciers d'investissements et de renouvellements, on calcule les valeurs résiduelles pour chaque rubrique qui en dispose.

- les frais d'établissements, d'ingénierie, etc., n'ont pas de valeur résiduelle.
- le terrain servant à la construction est comptabilisé à sa valeur d'acquisition, car il ne se déprécie pas.

- Les autres rubriques : les constructions; les machines et matériels d'exploitation, le petit matériel et outillage, matériel roulant, ainsi que les matériels et mobiliers de bureau ne sont pas comptabilisés si leur durée de vie est égale à celle du projet.

2.5.1.5 Détermination des flux nets annuels et flux nets cumulés

Les flux nets annuels sont déterminés à partir de l'expression suivante :

Total recettes – (total investissements + renouvellements + dotation FDR + dépenses d'exploitation) = Flux nets annuels

A partir de l'EFF on peut déterminer :

- le coût du projet qui est égale à la somme des investissements et du FDR
- type de financement : est en rapport avec les flux cumulés négatifs qu'il faut éviter pendant la négociation de l'emprunt.

2.5.2 Calcul de la rentabilité sommaire

La rentabilité intrinsèque est la rentabilité du projet du point de vue de l'ensemble de l'investissement réalisé quel qu'en soient les modes de financement et d'imposition des bénéfices. Les critères les plus utilisés sont classés en deux grandes catégories :

- ceux qui ne font pas recours à l'actualisation : le délai de récupération et le rendement de l'unité monétaire investie.

- Ceux qui utilisent l'actualisation : la VAN ou bénéfice actualisé et le TRI.

2.5.2.1 Méthodes n'utilisant pas l'actualisation

Parmi ces méthodes nous trouvons le délai de récupération et le rendement de l'unité monétaire investie.

- **Le délai de récupération :**

C'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet déduction faite des dépenses d'exploitation équilibrent le montant des dépenses d'investissement. C'est également le délai nécessaire pour que le montant des flux financiers positifs équilibre le montant des flux financiers négatifs, pour que la somme algébrique des flux devienne positive.

En analyse financière, le délai de récupération est donné par l'année au cours de laquelle le solde cumulé de trésorerie devient positif. Entre deux projets ou variantes de projet, il faut choisir le projet ou la variante qui a le délai de récupération le plus court.

- **Le rendement de l'unité monétaire investie :**

Il existe plusieurs formes de ratio avantage-coût que l'on construit en fonction des besoins spécifiques d'information sur le projet. Le critère de rendement de l'unité monétaire investie est calculé en divisant la somme des avantages nets par le coût des investissements et renouvellement d'investissement : Il correspond au quotient du montant cumulé des recettes nettes des dépenses d'exploitation par le montant des investissements et renouvellements.

- Pour que le projet soit intéressant du point de vue de ce critère, il faut que R soit supérieur au coût total d'investissement divisé par i le nombre d'années de croisière (N) : $R > 1$

- Entre deux projets ou variantes de projet, il faut choisir le projet ou la variante qui a le (r) le plus élevé.

2.5.2.2 Méthodes utilisant l'actualisation

Les principaux critères sont la valeur actuelle nette (V.A.N.) ; le taux de rentabilité interne (T.R.I.) et ratio coût/bénéfice actualisés.

- **Le bénéfice total actualisé ou la VAN (valeur actuelle nette) :**

La valeur actuelle nette, ou bénéfice total actualisé, est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet : somme des avantages bruts annuels actualisés diminuée de la somme des coûts annuels actualisés. Elle est donc égale à la somme des avantages nets actualisés.

- Le projet est acceptable dès lors que : $VAN > 0$.
- Entre deux variantes d'un même projet, ou deux projets, on considère que celle ou celui qui présente le bénéfice total actualisé le plus élevé est la (le) plus intéressant(e).
- Tout projet ayant une $van > 0$ peut être retenu.

- **Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR) :**

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i , qui annule la valeur actuelle nette ou le bénéfice actualisé.

- La seule utilisation correcte de cet indicateur est de le comparer à la valeur (ou à la fourchette de valeurs) du taux d'actualisation i : l'investissement est acceptable si le $TRI > i$, et « à rejeter » dans le cas contraire.

- Afin d'éviter des interprétations erronées, il convient d'être attentif au mode de calcul du TRI : à partir de données en monnaies constante ou courante. Dans le cas d'une inflation annuelle constante, α , la relation existante entre le TRI calculé en prix constant, (TRI const.), et le TRI calculé en prix courant, (TRI courant) est la suivante :

$$TRI \text{ courant} = \alpha + TRI \text{ constant} (1 + \alpha)$$

2.5.3 L'analyse financière détaillée (AFD)

L'analyse Financière Détaillée (AFD), porte sur l'étude approfondie de la variante choisie. L'AFD est en fait la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et qui peut se prolonger dans la phase d'évaluation préalable. Son but est 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.

2.5.3.1 Différence entre AFD et AFS

La différence entre l'AFS et l'AFD porte sur les éléments suivants :

- Prise en compte de l'inflation
- Période de calcul plus courte
- Intégration des normes comptables dans les calculs

2.5.3.2 Etapes de l'AFD

En pratique, l'étude financière détaillée nécessite l'élaboration et l'examen des éléments suivants : le tableau d'amortissement des investissements ; le schéma de financement ; l'échéancier d'amortissement des emprunts ; le compte de résultat prévisionnel ; la capacité maximum d'autofinancement ; le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds ; le calcul de rentabilité définitive du point de vue des actionnaires et des capitaux investis ; les tests de sensibilité.

2.5.3.2.1 Tableau des amortissements

Les amortissements représentent la perte annuelle de valeur des investissements. Cette charge calculée – et non réelle n'apparaît que dans les comptes de production –exploitation (où les dépenses d'investissements n'apparaissent pas en tant que telles), et jamais dans les comptes de trésorerie ou de bilan des flux. Les amortissements sont calculés sur la base de dépense passée.

Il fournit à la fois le récapitulatif et le détail des sommes à affecter à la dépréciation des immobilisations. Ce sont les annuités d'amortissement, autrement dit les sommes allouées annuellement à cette dépréciation, qui figurent dans les comptes de résultats prévisionnels annuels du projet.

2.5.3.2.2 Conditions de financement

Elles sont définies dans un schéma de financement qui permet de préciser l'origine et les modalités de financement des capitaux devant servir à la réalisation du projet.

A partir de ce tableau, on calcule le coût moyen des ressources en utilisant la technique des moyennes pondérées. Le coût moyen obtenu devra être comparé au TRI intrinsèque pour déterminer si le schéma de financement prévisionnel est compatible avec la rentabilité intrinsèque précédemment calculée.

2.5.3.2.3 Tableau de remboursement des emprunts

Pour chaque emprunt, un tableau de remboursement retraçant année par année le service de la dette du projet (intérêts et principal) devra être établi :

- L'annuité ou service de la dette est égal à la somme des intérêts et du principal
- La somme des remboursements annuels du capital (principal) est égale au montant de l'emprunt.

2.5.3.2.4 Compte de résultat prévisionnel

C'est un tableau qui présente année par année, les charges et les recettes d'exploitation du projet. L'ensemble des comptes de résultats prévisionnels du projet permet de suivre l'évolution sur plusieurs années ses résultats et de ses moyens financiers internes. Il indique également les soldes caractéristiques de gestion permettant de procéder à une analyse fine de la rentabilité et des risques du projet. Etant donné que l'étude est effectuée en monnaie courante, il ne faut pas oublier d'intégrer l'inflation dans les calculs. A cet effet, la démarche consiste à :

- chercher les prévisions d'inflation (taux) dans le pays auprès des institutions économiques (Ministère de l'économie, du plan et des finances, Direction de la statistique, etc. .) ;
- à repérer dans le compte de résultat les postes susceptibles de faire l'objet d'une variation de prix ;
- et d'appliquer les coefficients à ces postes.

2.5.3.2.5 Tableau des Ressources et emplois de fonds

C'est un instrument de mesure des flux financiers pendant une année. Il permet de vérifier la présence d'un solde net de trésorerie cumulé toujours positif, et à contrario de procéder à des modifications du schéma de financement d'une part, et d'autre part de s'assurer que le besoin en fonds de roulement est couvert par le solde de trésorerie cumulé.

2.5.3.2.6 Calcul des différents niveaux de rentabilité du projet.

Comme dans le cas de la rentabilité intrinsèque, les critères utilisés pour apprécier la rentabilité financière aux différents niveaux sont le délai de récupération, le bénéfice actualisé et le taux de rentabilité interne. Ces niveaux sont les suivants : la rentabilité financière du point de vue des actionnaires ; la rentabilité des fonds propres et la rentabilité des capitaux investis.

2.5.4 Test de sensibilité

Qu'il s'agisse de l'évaluation financière ou de l'évaluation économique, le raisonnement est couramment mené sur des données supposées fiables. Toutefois, du fait de l'incertitude nécessairement liée aux données utilisées dans l'étude des projets, il est important de vérifier l'impact que peut avoir la variation de certains déterminants de la rentabilité tant financière qu'économique tels que : investissements, quantités produites, prix

de vente, coûts d'exploitation, conditions commerciales, taux de change, etc... Une des méthodes de vérification les plus courantes est le test de sensibilité, qui permet de mesurer la sensibilité des résultats du projet aux erreurs d'appréciation des principales variables. En pratique, on identifie d'abord des variables essentielles auxquelles on applique ensuite des variations (généralement de l'ordre de + 10 %) pour voir l'effet produit sur les résultats escomptés du projet.

2.6 Etude économique¹⁸

Si l'évaluation financière est le résultat de combinaison de coûts et d'avantages dans la perspective d'éclairer l'intérêt du projet pour l'entrepreneur (niveau individuel ou macroéconomique), l'évaluation économique procède de ce même souci, mais au profit de la collectivité (approche macroéconomique). Pour l'analyse économique des projets, il existe 2 méthodes :

- La méthode des effets
- La méthode des prix de références

2.6.1 Effets économiques (méthode des effets)

La méthode des effets vise à quantifier concrètement l'insertion d'un projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale.

L'évaluation économique par cette méthode va donc consister à calculer et à retenir comme avantages les revenus supplémentaires entraînés par le projet d'investissement non seulement au niveau du seul groupe des agents investisseurs mais aussi au niveau de chacun des agents de cette collectivité nationale : salariés, entrepreneurs, Etat, collectivités publiques. On sait ainsi à qui profite le projet et à qui il coûte.

En effet, toute activité nouvelle provoque un développement d'activités en amont et en aval : auprès des sous-traitants, des entreprises de transport, des entreprises de construction, des sous-traitants de ces entreprises de construction et de transport etc. l'évaluation économique doit prendre en compte tous les effets liés au projet :

- ses impacts sur les autres activités composant l'économie nationale
- ses effets sur les revenus des différentes catégories d'agent

¹⁸ TRAORE, Ahmadou (2013), op.cit.

2.6.2. Méthode des prix de référence (Viabilité internationale)¹⁹

Il s'agit d'une méthode d'analyse dont la mise en œuvre est simple et ne nécessite pas de prérequis macro-économique important.

Le risque réside dans la fixation et l'ajustement des prix de référence. Tout ajustement doit avoir nécessairement des justifications économiques explicites.

Pour que le prix et la valeur d'un bien ou service coïncident, la théorie économique stipule que les prix doivent être établis par le libre jeu de l'offre et de la demande dans un environnement de concurrence parfaite.

En réalité, des écarts existent entre les prix et la valeur de flux pour la collectivité en raison de distorsions et d'externalités.

L'objectif de la méthode des prix de référence est de définir un système de prix économiques valable pour la collectivité envisagée. Ces prix dits " de référence " sont des prix ajustés, virtuels et théoriques, connus sous le nom de " shadow price " ou " prix d'ombre "

Fondements d'une analyse des prix :

- le mécanisme des prix et le marché
- les distorsions des prix du marché
- externalités

¹⁹ Ofarcy.free.fr/documentation/syllabus_base_fr.pdf

CHAPITRE 2 : METHODOLOGE DE L'ETUDE

Ce chapitre aborde le contexte et le modèle d'analyse et se termine avec la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : CONTEXTE ET MODELE D'ANALYSE

Il s'agit dans cette section de montrer le tableau général du secteur de l'éducation et des sous-secteurs visés et enfin de proposer un modèle d'analyse pour cette étude.

1.1 Contexte de l'étude

Il décrit d'abord l'état global du secteur et des sous-secteurs concernés par ce travail.

1.1.1 Situation du secteur

L'éducation est un secteur sur lequel on peut compter pour booster le développement du fait de l'influence qu'elle peut avoir sur l'amélioration des conditions de vie.

Conscient de cette force de l'éducation, la communauté internationale a lancé depuis quelques années de grande initiatives en son faveur : les OMD ; l'EPT; la DNUA, la DEDD, etc. Le Sénégal s'inscrit aussi dans ce sillage en adoptant plusieurs programmes. Parmi ceux-ci, on peut citer le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) de 2000 à 2010, le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET) de 2013 à 2025.

Avec l'adoption de ces programmes des résultats importants sont notés : afflux important de ressources financières (passant de 105 à 432 milliards entre 2000 à 2010), élargissement de l'accès à tous les niveaux du système éducatif, l'amélioration de la qualité des apprentissages et le renforcement du processus de décentralisation.

Cependant des problèmes subsistent toujours et risquent de compromettre l'atteinte des objectifs de l'Etat en matière d'éducation. Il s'agit : des conditions précaires avec les abris provisoires, la pléthore d'effectifs dans tous les niveaux, baisse de la qualité, grèves récurrent d'enseignants ou d'élèves...

Pour trouver des solutions durables à ces maux du secteur, des Assises de l'éducation et de la formation se sont tenues récemment du 28 au 30 août 2014. Au sortir de cette rencontre entre toutes les parties prenantes du secteur, le Gouvernement a promis de mettre en

œuvrer les conclusions de ces travaux afin que l'école sénégalaise puisse prendre son envol vers l'émergence.

1.1.2 Situation des sous-secteurs du moyen et du secondaire général

Dans l'**Enseignement moyen**, la politique de promotion des collèges de proximité a engendré les résultats suivants : un bond appréciable du taux de transition CM2/6ème qui est passé de 46,3% en 2004 à 90,5% en 2011 ; un gain de 22,9 points a été obtenu par rapport à la cible de 67,6% ; un TBS augmentant de 19,6% en 2000 à 53,2 % en 2011 dépassant également la valeur cible de 47,0% ; la création d'environ 762 nouveaux collèges depuis 2001 mais qui se caractérisent à la fois par des niveaux d'enseignement incomplets et des regroupements des cycles élémentaire et moyen anticipant ainsi le cycle fondamental ; un réseau de 1310 collèges en 2011 accueillant 617 911 élèves dont la contribution du privé est égale à 14,8% reste en deçà des attentes avec une part dans les effectifs inférieure à la valeur cible de 18% ; de faibles taux de réussite au BFEM²⁰ variant entre 55,9% en 1999, 55,4% en 2004 et de 53,2% en 2011 au même moment où les taux de redoublements (11,1% pour les garçons et 9,9% pour les filles) et des taux d'abandons encore élevés dans les classes du 6ème, 5ème et 4ème atteignant respectivement 5,7%, 3,2% et 2,3%.

En outre, les collèges spécialisés aux divers handicaps n'existent pas et l'éducation inclusive reste faiblement promue.

Globalement pour le cycle fondamental, au cours de la dernière décennie, des progrès remarquables ont été réalisés en matière de bonne gouvernance scolaire et de gestion, en particulier la volonté politique de relever le niveau de recrutement et de qualification des enseignants, la décision de professionnalisation du personnel de direction et la création des Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE), l'existence d'un cadre de concertation entre les syndicats d'enseignants et les ministères impliqués (MEN, MFP, MF).

En ce qui concerne l'**Enseignement secondaire général** : Au niveau de l'accès, la valeur cible du TBS en 2011 au secondaire n'a pas été atteinte (21,7% pour une cible de 25% soit un gap de -3,3%. Cependant, l'indicateur a régulièrement augmenté entre 2009 et 2011 (18,4% en 2009, 19,4% en 2010 et 21,7% en 2011, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 5,66%).

²⁰ Source Direction des Examens et Concours (DEXCO)

Malgré les progrès importants réalisés dans la densification du réseau avec la multiplication des lycées de proximité (44 lycées en 2001 contre 108 nouvelles créations en 2011 essentiellement sous abris provisoires) et l'accroissement des établissements privés pour faire face au flux croissant des sortants du cycle moyen, les résultats en matière de transition sont largement en deçà des objectifs visés (taux de transition 3e/2nde , 55,1% en 2011 pour une valeur cible de 70,6 soit un écart négatif de 15,5%).

Cette situation s'explique par différents facteurs parmi lesquels: les retards dans les constructions ; la faiblesse des interventions des partenaires techniques et financiers (PTF) en dehors de la BAD et de la BID dans l'enseignement secondaire général ; l'insuffisance des budgets d'investissement alloués au sous-secteur par l'Etat et les Collectivités Locales (faible taux d'exécution, ponctions...). Il en découle une prolifération de lycées de proximité sous-équipés et marqués par un déficit de salles de classe; le déficit de laboratoires et salles informatiques équipés ; le déficit de terrains, d'infrastructures et d'équipements de sport répondant aux normes ; la disparité dans la répartition des lycées au niveau national qui remet en cause la rationalité de la carte scolaire ; l'inadaptation de l'offre classique par rapport à la demande : les lycées franco-arabes, créés en vue de diversifier l'offre éducative au secondaire, se limitent à deux (02) en 2012 alors que dans certaines régions réticentes à l'école formelle classique, le franco-arabe est devenu l'option pour booster la scolarisation ; l'inadaptation des infrastructures à l'éducation inclusive ; la faiblesse de la rétention des filles : le TBS fille est faible, 18,9% (2011), elle est particulièrement due aux violences liées au genre (mariages et grossesses précoces), ce qui invite à des mesures incitatives en faveur du maintien des filles dans le sous-secteur ; la faiblesse de l'appui aux enfants vulnérables notamment les filles en milieu rural ; l'insécurité dans l'environnement scolaire.

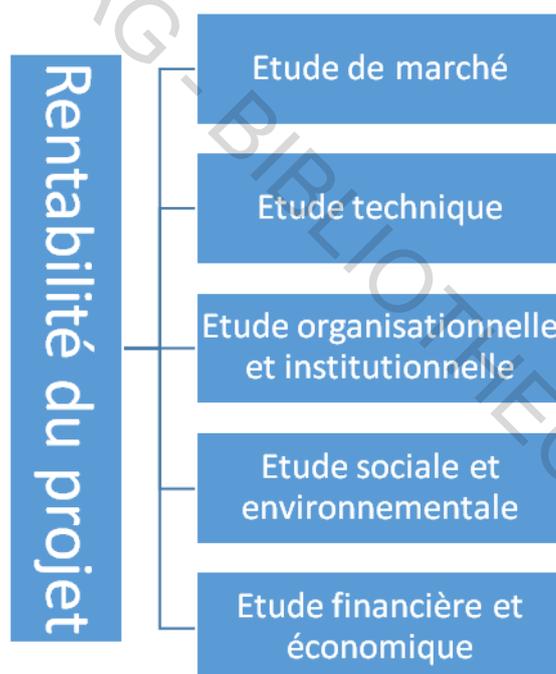
La prise en charge de ce sous-secteur a enregistré des progrès importants notamment dans : la gestion des lycées devenue plus participative avec la mise en place obligatoire des Conseils de gestion des établissements (CGE) qui, en plus du personnel de l'établissement, intègrent les représentant(e)s des communautés bénéficiaires ; le CGE participe à l'élaboration du budget et du projet d'établissement (PE), à la gestion des conflits... ; l'avènement des IEMS qui se chargent du contrôle de l'environnement scolaire et de l'amélioration des enseignements/apprentissages ; l'extension du réseau informatique et de l'accès à l'internet ; le projet de mise en place de la Fondation du secteur privé pour

l'Education et le partenariat public privé au niveau local sont autant de potentialités en ressources additionnelles qu'il faut exploiter.

1.2 Modèle d'analyse

L'étude de faisabilité est une étude détaillée et approfondie du projet retenu. Elle permet de déterminer la viabilité de ce dernier à partir d'études spécifiques successives et complémentaires. A partir de cette relation, si chacune de ces études est considérée comme une composante ou une variable indépendante de l'étude de faisabilité alors elle participe toute à l'explication de la variable dépendante que constitue la rentabilité du projet (voir le graphique 1).

Graphique 1 : modèle de l'étude



Source : nous même

1.2.1 Variables indépendantes et variable dépendante

Une variable est dite indépendante lorsqu'elle ne dépend pas des autres variables endogènes du modèle. Une variable exogène est par définition explicative, elle est tirée d'observation et souvent d'un consensus qui permet de l'utiliser dans un modèle.

Pour cette étude, il s'agit de : l'étude de marché, l'étude technique, l'étude organisationnelle et institutionnelle, l'étude sociale et environnementale, l'étude financière et

économique. Tandis que la variable dépendante est elle-même expliquée par le modèle. Dans notre cas, elle représente la rentabilité

1.2.2 Indicateurs des variables

Comme les variables sont des informations quantitatives et qualitatives, leur collecte se fait avec des indicateurs qui sont des éléments de mesure. Ces derniers sont consignés dans les tableaux suivants :

Tableau 1 : les indicateurs de la variable dépendante

Variable dépendante	Indicateurs
Rentabilité du projet	<ul style="list-style-type: none">- Le Délai de récupération du capital investi (DRCI)- Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)- La valeur actuelle nette (VAN)- Le taux de rentabilité interne (TRI)

Source : nous même

Tableau 2 : les indicateurs des variables indépendantes

Les variables indépendantes	Les indicateurs
Etude de marché	<ul style="list-style-type: none">- Analyse de l'offre et de la demande- Analyse de la concurrence- Part de marché- Les prix du marché- L'offre du projet- La stratégie marketing et ses éléments
Etude technique	<ul style="list-style-type: none">- Choix techniques- Les inputs nécessaires- Localisation du projet- Le coût des dépenses d'investissement et d'exploitation
Etude environnementale et sociale	<ul style="list-style-type: none">- Intégration du projet aux valeurs et coutumes du milieu- Effets du projet sur le milieu écologique
Etude institutionnelle et organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">- Statut juridique du projet- Organisation du projet- Rôles et profils du personnel- Organigramme
Etude financière et économique	<ul style="list-style-type: none">- Investissement- Besoin en fonds de roulement- Echancier des flux financier- Les sources de financement- Valeur ajoutée- Recettes fiscales- Pertes de recettes fiscales- Les effets sociaux

Source : nous même

SECTION 2 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

La méthodologie permet de tester et de vérifier le modèle d'analyse à partir d'une démarche scientifique fondée sur des outils de collecte conformes.

2.1 Collecte des données secondaires

Dans cette première étape de l'étude, de collecte de données secondaires, nous avons procédé d'abord à leur identification en fonction de la particularité de chacune des études qui compose l'étude de faisabilité. Ainsi, elles ont été obtenues à partir de sources officielles : la bibliothèque du CESAG pour la partie théoriques de l'étude ; le

Ministère de l'Education Nationale (MEN), l'Inspection d'Académie (IA) de Rufisque, l'Inspection de l'Education et de la Formation (IEF) de Sangalkam pour les données du secteur et la commune de Tivaoune Peulh-Niaga en ce qui concerne les informations générales sur la localité.

2.2 Collecte des données primaires

Cette phase, nous a permis de recueillir et d'approfondir les données secondaires, d'avoir des informations sur le marché, les clients et les concurrents. Comme la première phase, nous nous sommes rendus dans la localité ciblée pour enquêter les parties prenantes. Ceci grâce aux méthodes et outils suivants : méthode qualitative (rencontre d'experts avec un guide d'entretien²¹ et observations) et méthode quantitative (questionnaire²²).

2.3 Traitement des données

Une fois ces données collectées, nous les avons organisées, puis traitées avec les logiciels informatiques (Word et Excel) et procédé à l'analyse des résultats.

²¹ Le guide d'entretien utilisé lors de nos enquêtes de terrain se trouve dans l'annexe 1

²² Le questionnaire a été conçu avec SPHINX. Il se trouve à l'annexe 2

Deuxième partie : cadre pratique

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU DOCUMENT DE PROJET

SECTION 1 : ETUDE DE MARCHÉ

Cette section fera le point sur la connaissance du secteur de l'éducation, en particulier dans la localité devant accueillir le projet. Ces informations concernent l'enseignement privé dans les sous-secteurs du moyen et du secondaire en termes de demande et d'offre. Mais aussi comment le projet compte s'insérer dans ce marché et la stratégie qu'il utilisera afin de se maintenir le plus longtemps possible.

1.1 Place de l'enseignement privé dans le moyen-secondaire²³

Aujourd'hui, l'enseignement privé est incontournable dans le système éducatif du fait qu'il peut participer à l'atteinte des objectifs globaux fixés par l'Etat dans le secteur de l'éducation. C'est pourquoi, il se développe rapidement. On recense actuellement dans le pays 574 écoles privées dans le moyen-secondaire dont 50 en zone rurale et 524 en zone urbaine. Cependant, même si on note des progrès importants ces quelques années, l'objectif assigné au privé n'est pas encore atteint dans le moyen (14.8% contre 18% de contribution dans le TBS global de 47%). Par contre, au secondaire, la valeur cible (20.9%) est largement dépassée et se situe à 27.5%. Ceci, prouve que le privé peut bel et bien jouer sa contribution et aider l'Etat à atteindre ses objectifs en matière d'éducation s'il est bien appuyé par les autorités.

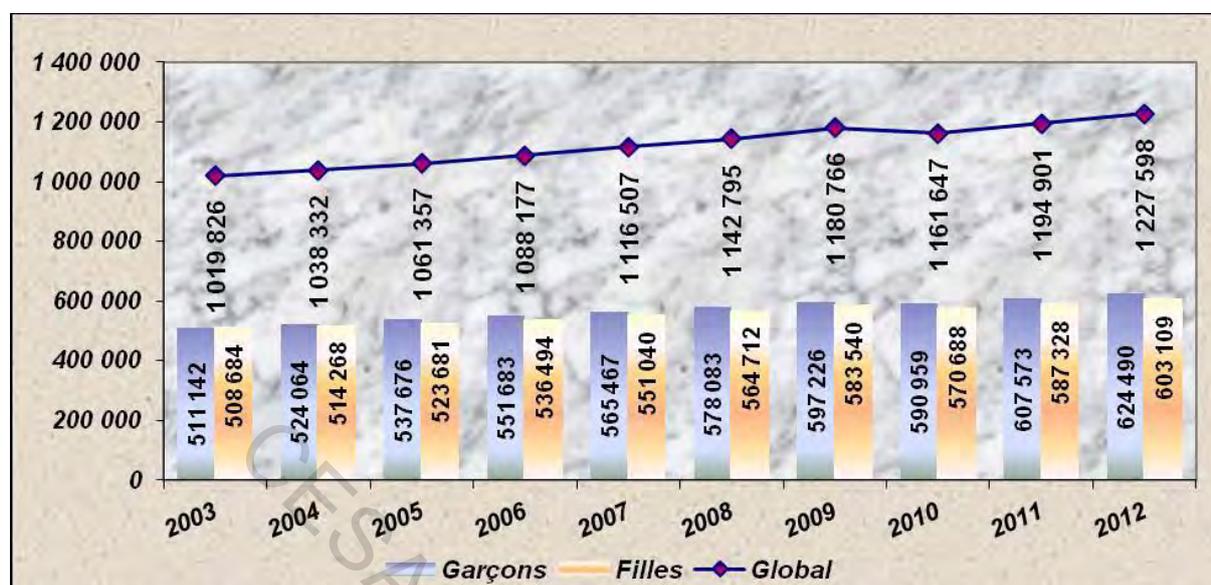
1.2 Analyse de la demande

1.2.1 Demande potentielle d'éducation dans le pays

Dans le moyen : la demande potentielle est constituée de la tranche d'âge de la population globale âgée de 13 à 16 ans. L'effectif de ce groupe d'âge a connu un taux d'accroissement moyen annuel de 1,3% entre 2009 et 2012, en passant de 1 180 766 à 1 227 598 (Graphique 2). Durant la même période, la part des filles dans la population scolarisable est passée de 49,4% en 2009 à 49,1% en 2012, soit une légère baisse de 0,3%.

²³ Données prises dans le Rapport National de 2013

Graphique 2 : Evolution de la demande potentielle dans le moyen au niveau national entre 2003 et 2012



DPRE : Rapport national, 2013

La part de Dakar dans la population scolarisable totale est l'une des plus importantes du pays. En 2012 elle est de 197 334 collégiens et augmente régulièrement chaque année de 2.9% depuis 2009 (Tableau 3). Ceci, s'explique par la concentration de la population sénégalaise (23,22% de la population totale sur 0,28% du territoire national²⁴) dans cette région et sa croissance rapide.

Tableau 3 : La population scolarisable de Dakar par rapport à l'ensemble du pays entre 2009 à 2012 dans le moyen

Espaces	2009		2012		TAMA	
	Total	%Filles	Total	%Filles	Total	%Filles
Dakar	180944	50.9	197334	49.3	2.9%	-1.0
Sénégal	1180766	49.4	1227598	49.1	1.3%	-0.2

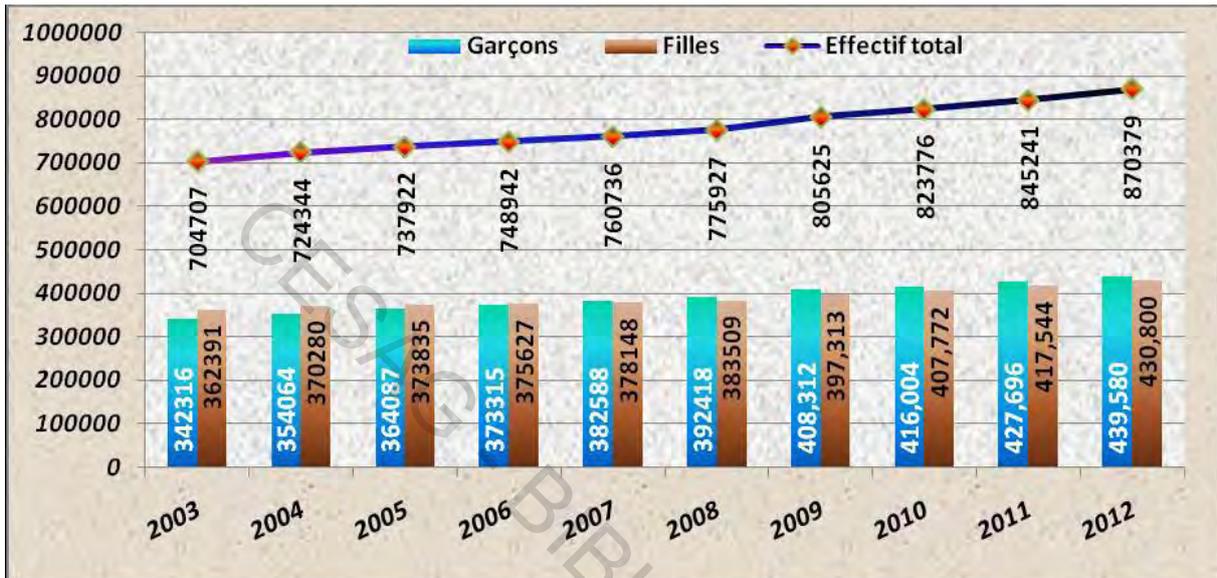
DPRE : Rapport national, 2013

La demande potentielle pour le Secondaire se définit comme étant le nombre d'enfants âgés de 17 à 19 ans. Au niveau national, l'effectif de cette tranche d'âge a connu un taux d'accroissement moyen annuel de 2,1% entre 2003 et 2012 en passant ainsi de 704 707 à 870 379. Du point de vue de l'accroissement d'une année à une autre, on constate que le plus grand taux est celui de 2009 correspondant à 3,8%, soit une augmentation des effectifs de 37 970. Le TAMA des garçons est supérieur à celui des filles sur toute la période 2003-2012.

²⁴ Source ANSD

Du point de vue de la répartition de cette demande entre les différentes régions, Dakar se positionne en première place avec 17,4%, suivi de Thiès (12,8%), Diourbel (10,6%) et Saint-Louis (7,2%). Toutes les autres régions ont un pourcentage inférieur ou égal à 7,0%. La plus faible part revient aux régions de Sédhiou et Kédougou avec respectivement 3,7% et 1,3%.

Graphique 3 : Evolution de la demande potentielle dans le secondaire au niveau national entre 2003 à 2012



DPRE : Rapport national, 2013.

Graphique 4 : Part de chaque région dans la demande potentielle en 2012



DPRE : Rapport national, 2013.

1.2.2 Demande dans la zone du projet

La commune de Tivaoune Peulh-Niaga se situe dans le département de Rufisque. Elle est limitée au nord par l'océan atlantique, au sud par Diakhaye, à l'est par Sangalkam et à l'ouest par Keur Massar. Elle s'étend sur une superficie de plus de 100 km². Cette commune est récente car sa création date de juillet 2014 avec l'acte 3 de la décentralisation. En effet, elle faisait partie de la communauté rurale de Sangalkam pendant des années avant de devenir une communauté rurale en 2012.

Aujourd'hui, elle compte plus de 47 000 âmes d'après le dernier recensement. La composition de sa population est identique à celle de la région de Dakar. Mais on y note une forte présence de peulh.

Les activités économiques dominant dans cette localité sont le commerce, le maraichage, l'aviculture, l'extraction de sable. Mais aussi il y a un nombre assez important de fonctionnaires et ceux des professions libérales résidant dans les nouvelles cités.

En rapport avec la croissance de la population la demande en matière d'éducation est de plus en plus importante. Ainsi, à partir des TBS de sa circonscription, on peut avoir une idée sur la scolarisation de la commune. Le TBS du département de Rufisque est de 132.2%²⁵ pour le moyen et de 54.28% pour le secondaire. Mais pour la commune de Tivaoune Peulh-Niaga, faute de statistiques disponibles, il est difficile de calculer le TBS.

Toutefois, la zone d'implantation du projet est en forte croissance du fait du coût encore très accessible des terrains et de son dynamisme démographique. Ceci peut être un facteur qui augmente rapidement la demande en matière d'éducation pour les années à venir.

1.3 Analyse de l'offre

1.3.1 Etablissements d'Enseignement Moyen-Secondaire dans le pays

Pour le Moyen : le réseau d'établissements s'est progressivement densifié entre 2009 (1096) et 2013 (1660) avec une augmentation globale de 564 établissements abritant un premier cycle du Secondaire, soit un accroissement global de 51,5%. Cette évolution positive

²⁵ Le TBS égale à 100% : cela veut dire que la population scolarisable est la même que celle scolarisée. Mais s'il dépasse 100% il y a un surplus ou bien faute de données démographiques récentes (on le calcule avec les données dépassées et on fait une estimation en tenant compte des flux démographiques de la zone). Données fournies par l'IEF de Sangalkam

est notée dans les deux zones rurale (290) et urbaine (273) avec une légère avance de 17 établissements en zone rurale par contre elle est plus marquée dans les établissements publics qui ont connu une augmentation de 407 unités dont la plupart sont des collèges de proximité créés dans le cadre du PDEF.

On note une forte concentration de ces établissements dans la zone urbaine avec 54,1% en 2013. Cette part prépondérante est due à la forte poussée des établissements privés, particulièrement à Dakar. Cette dernière concentre avec Thiès 37,4% des établissements abritant le premier cycle du secondaire.

Tableau 4 : La part de Dakar dans l'ensemble des structures scolaires selon les cycles du moyen-secondaire en 2013²⁶

Espaces	Zone	Statut	1 ^{er} cycle	1 ^{er} et 2 ^e cycle	2 ^e cycle	Total
Dakar	Rurale	Privé	5	3	-	8
		Public	7	3	2	12
	Total rurale		12	6	2	20
	Urbaine	Privé	143	133	4	280
		Public	92	14	13	219
	Total urbaine		235	147	17	399
Total Dakar			247	153	19	419
Sénégal	Rurale	Privé	31	19	-	50
		Public	606	106	12	724
	Total rurale		637	125	12	774
	urbaine	Privé	208	300	16	524
		Public	315	75	76	466
	Total urbaine		525	375	92	990
Total Sénégal			1160	500	104	1764

MEN : Annuaire statistique national 2012/2013

En ce qui concerne le Secondaire : le nombre de structures est passé de 484 en 2012 à 604 en 2013, ce qui correspond à un accroissement de 24,8% contre 27,7 en 2012. Ce qui traduit un ralentissement dans l'extension du réseau. Ces structures sont composées de collèges dotés d'un second cycle, de lycées avec un premier cycle où comprenant uniquement

²⁶ MEN (2013), Annuaire statistique national 2012/2013.

un second cycle. Entre 2007 et 2013, le nombre d'établissements privés est passé de 136 à 335, soit un doublement du réseau. Au même moment, les établissements du Public ont connu un accroissement moyen annuel de 25,3% en voyant leur nombre évoluer de 87 à 269. L'évolution du réseau est donc essentiellement due à la forte poussée du Public. En 2013, sur les 604 structures abritant le secondaire, seules 137 se retrouvent en zone rurale. Entre 2013, le nombre d'établissements créés est de 120.

1.3.2 Etablissements publics et privés de la commune de Tivaoune Peulh-Niaga

Le Département de Rufisque compte trois IEF (Rufisque commune, Sangalkam et Diamniadio) qui sont polarisés par l'IA de Rufisque. La commune de Tivaoune Peulh-Niaga dépend de l'IEF de Sangalkam. Les établissements qui intéressent l'étude sont directement ceux du moyen-secondaire publics et privés. Mais, nous citerons le niveau de l'élémentaire car c'est de lui que viennent essentiellement les élèves qui composent le Moyen.

Ainsi, la commune compte 26 écoles élémentaires dont 13 pour le public et 13 pour le privé.

En ce qui concerne le moyen-secondaire, le public compte 2 établissements du premier cycle et un regroupant les deux cycles ; pour le privé, c'est la même répartition (Tableau 5).

La faiblesse des écoles dans les sous-secteurs du moyen-secondaire (6 écoles), témoigne de la jeunesse de cette commune. Mais, son développement rapide augmente la demande à tel point que l'offre du public n'arrive plus à supporter cet afflux. C'est ce qui explique l'essor des écoles privées même si encore leur nombre est restreint.

Par ailleurs, le lieu où va s'implanter le projet, la cité des enseignants, ne dispose pas encore d'établissements du moyen-secondaire. En plus il est distant (2 à 3 km) du chef-lieu de commune et des autres écoles.

Tableau 5 : La liste des établissements du moyen-secondaire publics et privés de la commune de Tivaoune Peulh-Niaga (2013/2014)

Etablissement	Statut	1 ^{er} cycle	1 ^{er} et 2 nd cycle	Effectifs
CEM Apix zone de recasement	Public	1	-	74 ²⁷
Lycée Tivaoune Peulh ex CEM	Public	-	1	888
CEM Niaga	Public	1	-	659
Total public		2	1	1621
GS La fraternité (SAFCO)	Privé	-	1	166
Moulaye Dabakh	Privé	1	-	91
Yakar Espoir	Privé	1	-	62
Total privé		2	1	319
Total général		4	2	1940

Source : nous même

Les enquêtes de terrain ont révélé des plaintes à l'endroit de ces structures scolaires. En effet les parents d'élèves se sont plaints de l'éloignement, de la qualité des enseignements surtout pour le public, la précarité des conditions de travail aussi bien dans le public que dans le privé, de chantages ou de représailles de professeurs du privé à l'endroit de leurs enfants²⁸, du faible niveau des enseignants du privé, etc.

1.4 Analyse de la concurrence

La zone de Tivaoune Peulh ne présente pas encore de concurrence notable, du point de vue de la disponibilité de la population scolarisable. C'est une nouvelle zone d'habitation et les écoles privées ne sont pas encore nombreuses (tableau 5). Ainsi, la demande y est supérieure à l'offre.

Par ailleurs, il faut préciser que parmi nos concurrents directs un seul propose les deux cycles et est très éloigné (GS La fraternité SAFCO), les autres proposent uniquement le premier cycle.

La moyenne d'âge de ces écoles ne dépasse pas quatre ans. En plus elles sont généralement créées par des enseignants qui n'ont pas suffisamment de moyens et d'expérience dans le domaine.

²⁷ Effectifs faible par ce que c'est une école toute neuve et qui a démarré avec deux classes une 6^e et une 5^e; cette année l'ouverture d'une 4^e est envisagée

²⁸ Certains enseignants du privé sanctionnent leurs élèves du public par ce que ces derniers ne suivent pas leurs cours de renforcement

1.5 Marché ciblé

La cité des enseignants et ses environs (cités SOCABEG, NAMORA, SAEMSS, Police, Tawfekh) constituent notre marché. Cette partie de la commune nouvellement habitée se développe rapidement et ne dispose pas encore d'écoles publiques. En outre, elle est éloignée des rares établissements présents dans la commune. A cause de cette situation, les parents d'élèves éprouvent d'énormes difficultés pour la scolarisation de leurs enfants. Ils sont obligés de déboursier plus ce qui augmente de facto leurs charges. Ainsi, notre projet va contribuer à réduire les souffrances des populations tout en leur proposant un service de proximité avec la qualité et à un coût abordable.

1.6 Stratégie marketing

Pour vendre ses services et réaliser son ambition, l'école doit être en mesure d'attirer le maximum de clients. Pour y arriver il lui faut une stratégie d'intervention qui prend en compte un certain nombre de facteurs : la proximité, le pouvoir d'achat des populations et la qualité des services proposés. Ainsi, la stratégie adoptée par le projet sera celle fondée sur le marketing mix :

1.6.1 Produit

L'école propose un cycle complet de la sixième à la terminale avec un enseignement de qualité dispensé par des professeurs chevronnés.

Nos cibles sont essentiellement les élèves habitant la cité COCEHAS mais également ceux des autres cités voisines. Ainsi, avec cette école de proximité beaucoup de difficultés seront résolues aussi bien pour les élèves que pour leurs parents. Car l'enquête de terrain a révélé que les élèves souffraient énormément de l'éloignement des écoles publiques, de la pléthore des effectifs, des conditions précaires d'étude. Du côté des parents, l'absence d'école de proximité alourdi leurs charges en plus ils se plaignent de la qualité des enseignements du public et du nombre insuffisant d'établissements présents dans la zone.

1.6.2 Prix

L'analyse de la demande a montré que le marché est en croissance. Les prix proposés dépendent de plusieurs facteurs : la proximité, le pouvoir d'achat des populations, de nos concurrents et de la qualité des services offerts. Ainsi, en tenant compte de ces facteurs révélés par nos enquêtes, les prix proposés sont les suivants :

Tableau 6 : Les tarifs proposés par niveau (en FCFA)

Niveau	Inscription	Mensualité	Effectifs	Nombre de mois	Nombre de classes
6 ^e	22000	12000	43	9	3
5 ^e	22000	12000	43	9	2
4 ^e	22000	12000	43	9	2
3 ^e	25000	14000	43	9	4
Seconde	27000	15000	43	9	4
Première	27000	15000	43	9	3
Terminale	30000	17000	43	9	4

Source : nous même

1.6.3 Promotion

La promotion dépend d'une bonne politique de communication en vers la clientèle. En effet, pour atteindre nos cibles, tous les moyens permettant de faire connaître nos services seront utilisés afin de convaincre les parents d'élèves. Cette communication se fera à travers les affichages, les annonces à la radio, les journaux, les prospectus, des flyers et sur l'internet. La politique de sensibilisation sera intensive pendant nos premières années d'existence et durant les 3 mois avant l'ouverture des classes.

1.6.4 Place

La localisation de l'école est déterminante dans notre stratégie marketing car elle intéresse beaucoup la clientèle. C'est pourquoi, d'après les résultats de l'enquête et conformément aux souhaits des parents, l'emplacement de l'établissement sera à l'intérieur de la cité, non loin des cités voisines et sur la voie d'accès principale de la cité. Ainsi, ce choix

raisonné coïncide avec notre désir d'accessibilité et de visibilité afin de se positionner dans cette localité.

SECTION 2 : AUTRES ETUDES

Cette deuxième section présente les résultats des différentes études qui complètent l'étude de faisabilité du projet : étude technique, organisationnelle et institutionnelle, sociale et environnementale.

2.1 Etude technique

Elle détermine le processus de production de services, les ressources nécessaires utilisées et les coûts totaux des besoins.

2.1.1 Processus de production

- Nombre de salles pédagogiques disponibles et équipées
- Estimation du nombre d'élèves attendus
- Inscription des élèves
- Recrutements des professeurs
- Organisation pédagogique (règlement intérieur, volume horaire des disciplines, planning des cours et évaluation)
- Démarrage des enseignements apprentissage
- Suivi et évaluation des enseignements et du corps professoral

2.1.2 Besoin en inputs et autres moyens

- Construction et génie civil :
 - Achat terrain de 450 m²
 - Construction des bâtiments (16 salles pédagogiques d'une capacité de 45 élèves et toilettes élèves ; 1 bloc administratif complet et un plateau multisport)
- Installation et raccordement :
 - Connection ADSL
 - Raccordement au réseau de téléphonie et électrique

- Branchement eau
- Pose d'une enseigne avec les identifiants de l'école
- Matériel et mobilier de bureau :
 - Tables de bureau et de conférence
 - fauteuils
 - Chaises
 - Armoires
 - 8 Ordinateurs
 - Imprimantes
 - Photocopieuses
 - 1 Frigo
 - 1 Téléviseur
 - Climatiseurs
 - Autres
- Matériel didactique
 - Table-bancs (308)
 - 20 cartons feutres
 - 14 tableaux à feutres
 - 1 Vidéo projecteur
 - Eponges
 - Matériels mathématiques
 - Autres
- Besoin en main d'œuvre :
 - 1 Directeur
 - Assistante
 - Responsable financier
 - 1 caissier
 - 4 Surveillants
 - 2 Techniciens de surface
 - 2 gardiens
 - Professeurs (vacataires et permanents)

2.1.3 Localisation du projet

L'école sera localisée à la cité des enseignants de la COCEHAS :

- Emplacement (accessibilité) pour les habitants de la cité et ses environs ;
- Coût des terrains est abordable dans la mesure où c'est la coopérative elle-même qui vend les parcelles à 2500000 l'unité ;
- la demande est importante car la cité et ses environs se peuplent de façon soutenue ;
- Disponibilité de la main d'œuvre car il y a un nombre important d'enseignants habitant la cité et celles voisines

2.1.4 Calendrier des réalisations

Une fois que le financement du projet est acquis, l'on procédera à l'achat du terrain sur lequel seront construits les locaux de l'établissement.

Dès que les bâtiments commenceront à être fonctionnels, l'école démarrera ses activités comme suit :

- 50% de sa capacité la première année ;
- 75% de sa capacité la deuxième année ;
- 100% de sa capacité à la troisième année.

2.1.5 Estimation des coûts

Le montant global du projet est estimé à 111 132 090 FCFA. Le détail du montant se répartit ainsi :

- Coûts d'équipement à 71 412 090 FCFA
- Coûts du besoin en fonds de roulement à 39 720 000 FCFA.

2.2 Etude organisationnelle et institutionnelle

Elle donne le modèle de management choisi, la forme juridique et la démarche administrative pour la demande d'agrément pour le projet.

2.2.1 Etude organisationnelle

L'organisation du projet sera souple et se basera sur les règles de gestion élémentaire à savoir planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC) les ressources humaines, matérielles et financières afin d'atteindre la rentabilité désirée au sein de l'entreprise.

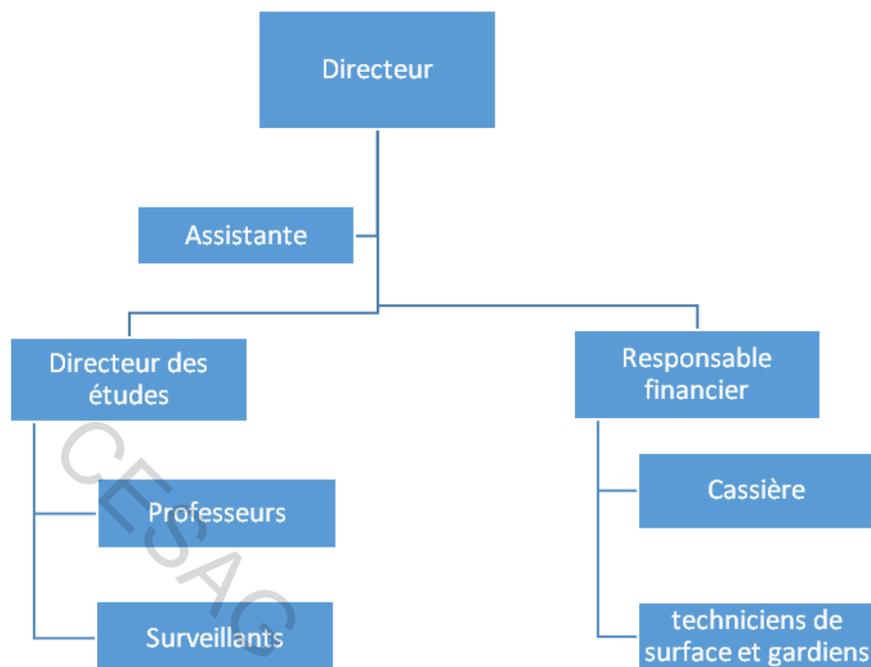
Pour se faire les fonctions, les tâches et les profils du personnel seront bien définis au préalable afin d'éviter tous risques de blocage dans l'exécution et de favoriser l'esprit d'équipe entre les membres de l'organisation (Tableau 7 et Graphique 5).

Tableau 7 : Les spécifications du personnel

Poste	Profil recherché	Tâches
Directeur	Diplômé en gestion des entreprises niveau licence et connaissance avérée du milieu scolaire	Planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources et activités de l'organisation
Assistants	Diplômé en bureautique ; disponible et capable de travailler sous pression	Assister le Directeur, recevoir les courriers et répondre aux appels téléphoniques, tenir les registres départ-arrivée, archivage des documents, traitement des dossiers et reproduction des supports et devoirs.
Directeur des études	Un spécialiste du secteur ayant le CAES ou le CAEM, expérience de 10 ans au moins et diplômé en gestion	Coordonner le travail des enseignants, superviser les surveillants s'occuper des aspects pédagogiques, diriger les conseils de classe
Le responsable financier	BTS comptabilité avec 5 ans d'expérience ; rigoureux et disponible	Tenir des livres comptables, vérification et validation des pièces comptables, préparation des états de paie et élaboration des états financiers
La caissière	Diplômé en comptabilité niveau BFEM, ouverte et de bonne mœurs	Encaisser le paiement des élèves, recouvrer les créances, payer les salaires
Les surveillants	Diplôme BAC et expérience de 5 ans dans un établissement privé ; disponible, dynamique et de bonne mœurs	Veiller sur la discipline des élèves et du bon fonctionnement des enseignements, remplir les bulletins de notes et aider les professeurs pendant l'organisation des évaluations
Professeurs	Diplômes CAES ou CAEM expérience 5 ans dans l'enseignement ; rigoureux ; de bonne mœurs et haute sens de la responsabilité	Dispenser les cours, évaluer périodiquement les enseignements, encadrer les élèves et animation des clubs des élèves
Techniciens de surface	Diplôme CFEE, dynamique et disponible	Veiller à la propreté de l'école et des locaux
Gardiens	Diplôme CFEE, service militaire effectué	Veiller à la sécurité des personnes et des biens de l'école et contrôler les entrées et sorties

Source : nous même

Graphique 5 : Organigramme du personnel



Source : nous même

2.2.2 Etude institutionnelle

Elle donne la forme juridique retenue et les procédures administratives et juridiques à suivre pour être en phase avec tous les partenaires du projet.

2.2.2.1 Forme juridique et motivations

La forme juridique du projet sera une société à responsabilité limitée (SARL). Voici ses caractéristiques :

- Modalités de sa constitution :
 - L'acte notarié ou sous-seing privé déposé avec reconnaissance d'écritures et de signatures au rang des minutes du notaire ;
 - Une ou plusieurs personnes physiques ou morales ;
 - Le capital minimum de 1 000 000 (un million) de FCFA ;
 - La part sociale d'une valeur nominale de 5000 (cinq mille) de FCFA.

- La responsabilité des membres :
 - La responsabilité sociale des gérants : soit infraction aux dispositions législatives ou réglementaires soit violation des statuts soit fautes de gestion ;
 - Les associés sont responsables des dettes sociales à concurrence de leurs apports.

- Le mode d'administration :
 - Une ou plusieurs personnes physiques, associées ou non ;
 - Le ou les gérants sont nommés par les associés dans les statuts ou dans un acte ultérieur.

- Le régime fiscal :

Le principe de l'opacité fiscale : sauf pour le gérant associé majoritaire qui est soumis à l'impôt sur les revenus (IS), le taux en vigueur est de 30%. Nos motivations pour ce type d'entreprise sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : La forme juridique du projet

Nom ou raison sociale	ECOLE DE LA CITE
Statut juridique	S.A.R.L
Motivations du choix de cette forme d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Capital minimum exigé peu important 100000 FCFA ; - Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports ; - Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société ; - La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (si le contraire n'est stipulé dans les statuts ; - Crédibilité auprès des banques et des partenaires.
Propriétaires	Dème et associés
Siège social	Tivaoune Peulh cité COCEHAS
Secteur d'activité	L'enseignement

Source : nous même

2.2.2.2 Demande d'agrément

Après les formalités de création de la SARL, le projet a besoin d'un agrément du ministère de l'éducation nationale. La démarche d'ouverture doit être initiée par le promoteur ou le déclarant responsable. Il doit constituer un dossier fournissant des informations sur lui-même et sur son école. Les pièces à fournir sont données par la Division de l'Enseignement Privé (DEP) du MEN.

Lorsque le dossier est complet, l'Inspecteur d'Académie délivre un récépissé de dépôt.

Le traitement du dossier dure entre 6 et 12 mois. Si la demande est acceptée, le ministre de l'éducation délivre alors un arrêté d'ouverture d'établissement privé.

Toutefois l'école peut débiter ses activités dès l'obtention du récépissé de dépôt. Pour le suivi du dossier le promoteur doit s'adresser à la DEP.

2.3 Etude sociale et environnementale

Grâce aux focus groupes organisés dans le lieu d'implantation de l'école et les cités environnantes. Les populations ne voient pas d'inconvénients à l'implantation de l'école. Elles souhaitent même son effectivité le plus rapidement possible puisqu'elles éprouvent des difficultés de toute sorte pour la scolarisation de leurs enfants.

Notre projet ne nécessite pas une étude d'impact environnementale parce qu'il ne fait pas partie des installations classées qui sont susceptibles de pollution ou de tout autre fléau responsable d'effets néfastes sur l'environnement.

Toutefois l'école veillera à respecter l'environnement pour offrir un cadre de vie acceptable aux élèves ; car c'est un vœu des autorités et même de la collectivité.

Ainsi, un plan d'action sera mis en œuvre et va consister à :

- Maintenir la propreté des locaux et de l'enceinte de l'école
- Nettoyage systématique des toilettes
- Créer un club d'élève qui s'occupera de la sensibilisation sur le respect de l'environnement
- Eviter les pollutions en dehors de l'établissement

CHAPITRE 4 : EVALUATION FINANCIERE, EFFETS ECONOMIQUES ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre de l'étude fournit d'abord les informations sur la viabilité du projet en analysant l'ensemble des dépenses et recettes du projet à travers l'AFS et AFD. Ensuite il et mis en évidence l'impact du projet dans l'économie du pays à travers la méthode des effets simplifiée. Enfin, le chapitre se termine par des recommandations.

SECTION 1 : EVALUATION FINANCIERE

Elle traite les aspects financiers du projet pour donner les coûts et avantages du projet. Cette évaluation se fera à travers l'AFS et l'AFD.

1.1 Analyse financière sommaire²⁹

La durée du projet est fixée à 5 ans (voir l'échéancier des flux financiers (Annexe 3 tableau 7). Ceci en conformité avec la durée de vie du matériel d'exploitation (matériel didactique).

Les investissements sont estimés à 71 412 090 FCFA dont une bonne partie est consentie à l'achat du terrain et les constructions soit 56 000 000 FCFA et le reste représente les installations, le matériel et mobilier de bureau, le matériel didactique et les non-valeurs (Tableau 2). Le FDR s'élève à 39 720 000 FCFA (Tableau 5). Ainsi, le projet se monte à 111 132 090 FCFA. La valeur résiduelle des investissements est de 44 796 667 FCFA.

Les prévisions de recettes et de charges d'exploitation ont été faites sur la base des informations fournies par l'étude technique. Ainsi, la pleine capacité du projet sera atteinte à la troisième année. Les dépenses d'exploitation s'élèvent à 51 953 690 FCFA dont 45 792 000 en paiement de salaires et 5 686 690 pour les autres charges d'exploitation (Tableau 4). Les recettes se chiffrent à 137 931 000 FCFA en année de croisière. Elles sont constituées de droits d'inscription et des frais de scolarité (Tableau 1). Le type de financement requis est un emprunt à moyen terme (3 ans), étant donné que les rentrées financières du projet deviennent positives à partir de la deuxième année.

La détermination de la rentabilité s'est faite à partir de l'analyse de l'échéancier des flux financiers. Les différents paramètres de l'analyse ont donné les résultats suivants :

²⁹ Pour l'analyse financière sommaire les détails se trouvent en annexe 3.

- Un délai de récupération se situant à la deuxième année d'exploitation, date à partir de laquelle, les flux financiers cumulés deviennent positifs ;
- Le risque financier lié au projet est de 0,33 donc un risque normal ;
- Un rendement de l'unité monétaire investie (RUMI) de 4,10 FCFA ;

L'analyse de l'échéancier des flux financiers montre un déficit financier les deux premières années qui s'explique par l'importance des investissements. Ce déficit est résorbé à partir de la troisième année et le cumule final des flux financiers s'élève à 340 288 144 FCFA à la 5^e année.

La VAN à 10% est de 217 377 834 et le TRI de 69%. Ce dernier est comparé au coût du capital et dans notre cas il lui est largement supérieur. Ainsi, sur la base de ces résultats, nous confirmons que le projet est viable.

1.2 Analyse financière détaillée³⁰

- Les amortissements

La dotation aux amortissements se chiffre à 5 535 363 FCFA pour les 3 premières années et de 5 004 667 FCFA jusqu'à la fin du projet (Tableau 8).

- Le financement du projet

Le projet sera financé sur fonds propres et par emprunt bancaire. Un agrément au code des investissements sera sollicité afin de bénéficier des exonérations de la part de l'Etat. Les capitaux propres représentent 40% du coût du projet et sont constitués par un apport de 11 113 209 FCFA de la part des quatre actionnaires du projet. Un emprunt de près de 60% sera fait auprès de bailleurs ciblés (Fonds de Promotion Economique) ou auprès de tout organisme financier accordant des taux concessionnels. Par ailleurs, nous fournirons toutes les garanties nécessaires pour l'octroi du financement.

³⁰ Pour les détails consulter les tableaux 1 à 15 de l'annexe 3

Le plan de financement se présente comme suit :

- Fonds propres : 44 452 836 FCFA ;
- Montant de l'emprunt : 66 679 254 FCFA ;
- Taux d'intérêt pour l'emprunt : 10% ;
- Durée de l'emprunt : 5 ans avec 1 an de différé ;
- Remboursement par annuité constant de 21 035 358 FCFA ;
- Dividende de 15% soit 6 667 925 FCFA sera versé aux actionnaires si les bénéficiaires le permettent.

- Le remboursement

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 deuxième année. Le prêt est soldé à la 5^e année d'activité (Tableau 10).

- Le compte de résultat prévisionnel

Le tableau a été présenté suivant le système allégé du SYSCOA (Tableau 11). Les impôts sont payés à partir de la quatrième année selon les dispositions du code des investissements.

Il montre un résultat net positif sur toute la durée du projet. A la dernière année il atteint 39 083 704 FCFA.

Le projet a une capacité d'autofinancement (CAF) positive sur les 5 années d'exploitation. La CAF étant importante, elle permet au projet de s'autofinancer et de rembourser ses dettes. Ainsi, l'entreprise a une CAF moyenne de 49 798 197 FCFA ce qui paraît suffisant pour payer les dividendes, le renouvellement, le service de la dette, les dépenses d'exploitation et de soutenir la croissance.

- Le tableau de trésorerie

Il a été prévu que les actionnaires perçoivent chaque année des dividendes équivalents à 15% des capitaux propres. Mais ces dividendes ne sont perçus que lorsque les bénéficiaires le permettent.

Ce projet est équilibré sur le plan de la trésorerie car tous les soldes de trésorerie de fin d'année sont positifs (Tableau 12).

- **La rentabilité pour les actionnaires, les fonds propres et des capitaux investis (Tableau 13, 14 et 15)**
 - Pour les actionnaires : la VAN à 10% est de 125 802 005. Le projet est rentable pour les actionnaires, car le TRI (48%) est largement supérieur au taux de placement bancaire de 12%.
 - Pour les fonds propres : la VAN à 10% est de 156 381 103. Le projet est rentable pour les capitaux propres, car le TRI (405) est nettement positif.
 - Pour les capitaux investis : la VAN à 10% est de 194 808 017. Le projet est tout aussi rentable pour les capitaux investis dans la mesure où le TRI (66%) dépasse de loin le taux d'intérêt.

Toutes les mesures de rentabilité utilisées dans l'AFS et l'AFD montrent que le projet de création de cette école privée est rentable.

SECTION 2 : EFFETS ECONOMIQUES ET RECOMMANDATIONS

Cette section fait ressortir les impacts du projet dans l'économie nationale et les recommandations formulées à l'endroit des investisseurs souhaitant intervenir dans le secteur de l'enseignement privé et aux autorités publiques.

2.1 Effets économiques et sociaux du projet³¹

A partir d'une analyse économique simplifiée, il s'agit de montrer la contribution du projet dans l'économie nationale et ses effets sociaux. Grâce à la répartition de la valeur ajoutée (VA) produite par l'activité du projet, il sera possible de voir les agents économiques concernés et qui vont en bénéficier ou non.

³¹ Pour cette partie consulter les détails dans l'annexe 4

L'impact du projet au niveau national

La VA globale créée s'élève à 561 519 568 FCFA durant les 5 années de son activité. Cela constitue une contribution assez importante au développement de l'activité économique dans le pays. Cependant, étant donné que c'est un petit projet, sa contribution dans l'économie nationale est très faible.

- L'impact du projet au niveau des finances publiques

Il est possible de le mesurer à partir des recettes fiscales tirées du projet et le manque à gagner fiscal. Et le solde entre les deux détermine cet impact sur les finances publiques :

- Les recettes fiscales dans ce projet sont constituées par la TVA et les impôts sur le bénéfice. Ainsi, elles s'élèvent à 93 782 478 FCFA pendant la durée du projet.
- Le manque à gagner fiscal provient des exonérations de l'Etat au projet pendant un certain temps. Avec le projet il est estimé à 59 215 266 FCFA.
- Le solde ou impact sur les finances publiques est obtenu en soustrayant les recettes fiscales avec le manque à gagner fiscal. Pour le cas du projet, il se chiffre à 40 576 634 FCFA. Ainsi, le résultat obtenu est plus que positif et ce qui montre l'apport important du projet sur les finances publiques pendant sa durée de vie.

- Les effets sociaux du projet

Pour la collectivité ; les salaires versés pendant l'activité du projet s'élèvent à 194 616 000 FCFA. Grâce au recrutement de personnels permanents et de vacataires (23 employés), le projet participe à la création d'emplois et à la lutte contre le chômage.

Par ailleurs, le projet a un impact sur l'éducation et la vie de la population car les élèves ont accès à un enseignement de qualité et à proximité, les parents eux aussi y trouvent leur compte car leurs enfants étudient dans de bonnes conditions et à moindre coût.

En ce qui concerne les promoteurs ; Le résultat net total est de 222 375 564 FCFA. Ce qui est un bénéfice non négligeable permettant d'accroître les revenus des investisseurs et de les encourager à créer davantage des entreprises qui à leur tour développent l'économie nationale.

2.2 Recommandations

Les recommandations s'adressent premièrement à toute personne désireuse d'investir dans le secteur de l'enseignement privé en particulier dans le sous-secteur du moyen-secondaire et enfin aux autorités publiques qui ont le devoir de garantir une bonne éducation pour tous.

2.2.1 Recommandations aux promoteurs

La réussite dans cette entreprise est assurée par la prise en compte de trois facteurs essentiels : faire une bonne étude de faisabilité, s'entourer de professionnels de ce secteur et être un bon manager.

- L'étude de faisabilité est primordiale lorsqu'on veut réaliser un projet. En effet, elle est d'une grande utilité et constitue un outil précieux pour la prise de décision. Avant de se lancer dans la réalisation d'un projet il est recommandé de vérifier sa faisabilité à partir d'une série d'études spécifiques et complémentaires. Cette phase du cycle de vie du projet, permet d'étudier les facteurs de réussite, d'analyser les risques et avantages du secteur dans lequel le projet va s'intégrer. Ainsi, grâce aux résultats obtenus dans cette étape, le promoteur pourra prendre une décision sur la suite à donner au projet.

- La seconde condition pour la réussite est d'avoir à ses côtés des professionnels du secteur. En effet, nous avons remarqué au cours de nos enquêtes de terrain, que ce secteur est rempli de propriétaires profanes et véreux. Ce sont des commerçants, des politiciens qui ne connaissent pas bien le secteur de l'éducation et le management des entreprises. Ces personnes ne sont motivées que par la recherche de profit car la qualité du personnel et des locaux ne sont pas un souci pour eux. La conséquence de cette situation est la prolifération d'écoles privées hors normes. Ainsi, le promoteur doit avoir un personnel répondant aux exigences de leur poste et d'enseignants qualifiés. Mais, en retour il doit s'acquitter convenablement de ses engagements pour motiver son équipe.

- Une autre clé de succès est l'application stricte des règles de management. En effet, une bonne partie de ces écoles privées n'applique pas les règles de gestion d'une organisation. C'est pourquoi, elles éprouvent de réelles difficultés pour faire face à leurs engagements. Ainsi, le promoteur doit être compétent en management et avoir des qualités d'un bon leader qui lui permettront d'être efficient et efficace dans l'exécution de sa mission.

2.2.2 Recommandations aux autorités publiques

A partir des résultats de l'étude, il est clair que le projet va beaucoup apporter à l'Etat. Sur le plan des recettes fiscales tirées du projet, l'analyse économique a révélé une importante entrée de fonds dans les caisses de l'Etat. Ceci, peut améliorer les finances publiques. Sur le plan de l'emploi, le projet participe à la lutte contre le chômage, car il va recruter des sénégalais qui seront des charges en moins pour l'Etat. Sur le plan de l'éducation : avec la création de cette école, le projet va contribuer à l'augmentation du nombre d'écoles dans cette commune et réduire la pléthore d'effectifs dans les établissements publics.

Pour toutes ces raisons, l'Etat doit encourager ce genre d'initiative car elles lui sont d'un apport crucial pour l'atteinte de ses objectifs et ceux des OMD. D'autant plus que l'enseignement privé doit prendre en charge d'ici 2015, 12% des effectifs du primaire, 18% du moyen et 20% du secondaire général.

Ainsi, pour réussir son pari, l'Etat doit renforcer rapidement le processus d'octroi des autorisations d'ouverture d'école privée et exercer un contrôle strict et régulier au niveau de ces établissements privés pour qu'ils soient en phase avec ses intérêts.

CONCLUSION

Ce travail est une occasion pour nous de mettre en pratique nos connaissances en matière de montage de projet à travers un cas concret d'étude de faisabilité d'une école privée d'enseignement moyen-secondaire.

Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé en deux étapes :

D'abord, une première étape consacrée aux aspects théoriques de la pratique managériale en matière de conception de projet. En fait, c'est une revue de littérature qui a permis de revoir les notions essentielles en gestion de projet (de la définition du mot projet aux différentes étapes de la phase de préparation en passant par le cycle de vie d'un projet), de définir les concepts liés au secteur de l'éducation et de proposer une méthodologie pour notre étude;

Enfin, une deuxième étape présentant les résultats de l'étude. Elle est une application de la démarche de conception de projet à travers un cas pratique de création d'une école privée à Tivaoune Peulh. Au cours de cette mise en œuvre de la théorie de conception, nous nous sommes rendus sur le terrain afin de recueillir des informations sur le secteur de l'éducation et sur la population locale. Ceci, a permis de faire toutes les études (étude de marché, étude technique, étude organisationnelle et institutionnelle, étude sociale et environnementale et étude financière et économique) nécessaires à la faisabilité de notre projet. Cette partie a aussi permis de vérifier la rentabilité du projet. Les résultats obtenus et les mesures de rentabilité ont montré que le projet est rentable et viable économiquement.

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées, réalisables grâce à des ressources dans un délai limité pour l'atteinte d'un objectif précis. Ainsi, avant de le réaliser il est indispensable de faire une étude préalable afin de décider de sa mise en œuvre ou non. C'est pourquoi l'étude de faisabilité constitue une phase clé dans le cycle de vie d'un projet. Ceci, une fois de plus, a été démontré dans le cadre de cette étude de faisabilité de projet de création d'une école privée. Car, les résultats obtenus ont montré une relation étroite entre l'étude de faisabilité et la rentabilité du projet. Ainsi, grâce à cette étude préalable, nous avons pu montrer que notre projet est rentable et présente un intérêt certain pour le développement de l'éducation au Sénégal.

Une fois que la rentabilité du projet est prouvée, l'étape suivante est la recherche de financement pour sa mise en œuvre. C'est en ce moment que l'étude de faisabilité s'avère

décisive. Si elle est concluante, le projet a plus de chance de convaincre les investisseurs. Mais, si la conception du projet est bâclée, il lui est quasiment impossible de trouver un financement.

A partir de ce constat, tout promoteur, qu'il s'agit d'un particulier ou de l'Etat doit s'assurer de la faisabilité du projet avant de s'y engager. Cela, permet d'éviter les gaspillages de ressources et les pertes de temps qui surviennent pendant la réalisation de projets mal conçus.

Ainsi, pour que le privé contribue efficacement dans le secteur de l'éducation, l'Etat doit appuyer et promouvoir des projets rentables conçus de la même façon que le nôtre. Car, c'est un moyen permettant à l'enseignement privé de jouer pleinement son rôle et de participer à la poursuite des OMD et à l'émergence du Sénégal.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Questionnaire

Enquête sur l'enseignement privé à Tivaoune Peulh

Septembre 2014

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'étude au CESAG, nous enquêtons sur l'enseignement privé et sa perception dans votre commune. Pour ce faire, nous vous remercions de vouloir bien répondre à nos questions

1. Avez-vous des enfants du niveau moyen-secondaire?

oui non

2. Où sont-ils inscrits?

dans le privé dans le public

3. Si dans le privé, combien sont-ils?

1 2 plus de 2

4. Comment se nomme cet établissement?

5. combien payez-vous pour la scolarité de vos enfants?

6. Existe t-ils d'autres écoles du même type dans votre commune?

oui non

7. Sont-elles nombreuses?

oui non

8. sont-ils accessibles à vos enfants?

oui non

9. Dans l'ensemble êtes-vous satisfait de leurs services?

très satisfait satisfait peu satisfait pas du tout satisfait

10. Si peu satisfait ou pas du tout satisfait, donnez les raisons de votre appréciation?

11. Souhaitez-vous une école privée de proximité et répondant à vos exigences?

oui non

12. si oui, quel est l'emplacement souhaité dans la cité?

13. Pour tout cela, combien êtes-vous prêt à payer par niveau d'étude?

ANNEXE 2 : Guide d'entretien pour les gérants d'école privée

➤ **Aspects financiers**

- Capital du propriétaire
- Accès aux ressources additionnelles
- Exigences d'investissement
- Rentabilité
- Risque

➤ **Aspects juridiques et physiques**

- Statut de l'entreprise et procédure de création dans le domaine
- bâtiments (vous appartient-il ? ou en location ? si oui combien payez-vous ?)
- Magasins (locaux de stockage des outils)
- Technologie (outillage particulier)
- Emplacement (localisation)
- Moyens de transport
- Infrastructure et services (matériels et mobiliers de bureau)
- Durée de renouvellement du matériel

➤ **Gestion et capacité de l'opérateur**

- Compétence en gestion (programmer, gérer, organiser et contrôler : professionnalisme)
- Age/expérience (dans le domaine)
- Disponibilité de compétences (profil)
- Savoir-faire technique
- Contacts pour la gestion /réseau (aspect relationnel dans le domaine)
- Technique de vente du propriétaire/équipe (stratégie marketing)
- Gestion du personnel (recrutement et effectifs, type de contrat, rémunération)

➤ **Marché**

- Profil du marché cible (service destiné à qui ?)
- Stratégie marketing des concurrents
- Parts de marché

- Caractéristiques du service /qualité
- Expansion/sous-traitance/ marché stagnant (évolution)
- Demande/ situations de l'offre (passé, présent, future)
- Offrez-vous d'autres types de services ? (oui ou non approfondir : rentabilité, comment, prix, coût,...)

➤ **Environnement social**

- Les consommateurs acceptent-ils le service?
- Existe-t-il un préjudice particulier, appréciation, aversion pour le service?

➤ **Fourniture d'équipements et matériaux**

- Quel est le matériel utilisé ? (description complète) ; où se le procure-t-on ? qui sont vos fournisseurs et avez-vous des facilités de crédits ?
- Les sources sont-elles adéquates en termes de quantité, qualité et prix?
- Les nouveaux matériaux disponibles seront-ils utiles à l'entreprise?
- Continueront-ils à être adéquats ?
- Durée de vie du matériel

➤ **Prestation du service (rythme)**

- Nombre d'élèves inscrits dans votre établissement ?
- Nombre de classes ?
- Le service va-t-il être important ?
- La main d'œuvre est-elle accessible?
- Est-ce un travail à la chaîne ou une opération continue?
- Les horaires des vacataires

➤ **Conseils pour notre projet**

ANNEXE 3 : ANALYSE FINANCIERE

1) ANALYSE FINANCIERE SOMMAIRE (AFS)

Tableau 1: Recettes d'exploitation (FCFA)

Classes	Droit d'inscription	Mensualité	Nbre de classes	Effectifs/classe	Recette
6e, 5e et 4e	22 000	12 000	7	43	38 184 000
3e	25 000	14 000	4	43	41 301 000
2nde et 1ere	27 000	15 000	7	43	28 080 000
Terminale	30 000	17 000	4	43	30 366 000
Total			22	946	137 931 000

Tableau 2: Investissement (FCFA)

Rubriques	Quantité	Prix unitaire	Montant
Terrain, Bâtiment et construction			56 000 000
terrain	3*150m ²	3 000 000	9 000 000
bâtiment			47 000 000
Installation et branchement			275 000
connexion orage et ADSL 2 GO			50 000
sénélec et SDE			75 000
pose enseigne lumineuse	1		150 000
Matériel et mobiliers de bureau			3 280 000
table de bureau et de conférence	5		200 000
fauteuils	2	25 000	50 000
chaises	30	10 000	300 000
armoires	3	45 000	360 000
ordinateurs	8	150 000	1 200 000
imprimante	1	70 000	70 000
photocopieuses	1	500 000	500 000
frigo	1	150 000	150 000
téléviseur	1	150 000	150 000
climatiseurs	3	100 000	300 000
Matériel didactique			10 540 000
table-bancs	360	25 000	9 000 000
tableaux à feutre	16	85 000	1 360 000
vidéo projecteur	1	180 000	180 000
Non-valeur			1 317 090
marketing			500 000
frais de dossier			417 090
prospection			400 000
Total			71 412 090

Tableau 3: Charges salariales du personnel (en FCFA)

Rubriques	Nombre	Prix forfaitaire	Montant mensuel	Montant annuel
Directeur	1		350 000	4 200 000
Assistant de direction	1		150 000	1 800 000
Directeur des études	1		250 000	3 000 000
Responsable financier	1		300 000	3 600 000
Caissière	1		180 000	2 160 000
Enseignants permanents	3		600 000	7 200 000
professeurs vacataires	8	40 000	1 280 000	11 520 000
Surveillants	3		300 000	2 700 000
Techniciens de surface	2		100 000	900 000
Gardiens	2		120 000	1 080 000
Total			3 630 000	38 160 000

Tableau 4: Dépenses d'exploitation (en FCFA)

Rubriques	Montant
fourniture de bureau	350 000
salaires	38 160 000
charges salariales	7 632 000
téléphone et internet	420 000
électricité	720 000
eau	420 000
publicité	750 000
blouses	1 892 000
assurance	650 000
matériels pédagogiques	250 000
entretien	80 000
maintenance	120 000
divers et imprévus	509 690
Total	51 953 690

Tableau 5: calcul du BFR (en FCFA)

Rubriques	Année 1 (50%)	Année 2 (75 %)	Année 3 (100%)
fourniture de bureau	175 000	262 500	350 000
salaires	19 080 000	28 620 000	38 160 000
téléphone et internet	210 000	315 000	420 000
électricité	360 000	540 000	720 000
eau	210 000	315 000	420 000
matériels pédagogiques	125 000	187 500	250 000
facilités	300 000	450 000	600 000
Total besoin	19 860 000	29 790 000	39 720 000
Dotation en FDR	19 860 000	9 930 000	9 930 000
Reprise FDR			39 720 000

Tableau 6: Calcul de la valeur résiduelle (en FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur résid.
terrain	9 000 000							9 000 000
bâtiment	47 000 000	20						35 250 000
Installation et branchement	275 000	3						-
Matériel et mobiliers de bureau	3 280 000	6						546 667
Matériel didactique	10 540 000	5						-
Non-valeur	1 317 090	3						-
Total	71 412 090							44 796 667

Tableau 7: Echancier des flux financiers (en FCFA)

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisation et renouvellement						
terrain	9 000 000					
bâtiment	47 000 000					
Installation et branchement	275 000					
Matériel et mobiliers de bureau	3 280 000					
Matériel didactique	10 540 000					
Non-valeur	1 317 090					
Sous total immo.et renouvel.	71 412 090					
Dotation en FDR		19 860 000	9 930 000	9 930 000		
Dépenses d'exploitation						
fourniture de bureau		175 000	262 500	350 000	350 000	350 000
salaires		19 080 000	28 620 000	38 160 000	38 160 000	38 160 000
charges salariales		3 816 000	5 724 000	7 632 000	7 632 000	7 632 000
téléphone et internet		210 000	315 000	420 000	420 000	420 000
électricité		360 000	540 000	720 000	720 000	720 000
eau		210 000	315 000	420 000	420 000	420 000
matériels pédagogiques		125 000	187 500	250 000	250 000	250 000

publicité		300 000	300 000	150 000	150 000	150 000
blouses		946 000	1 419 000	1 892 000	1 892 000	1 892 000
assurance		650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
entretien		80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
maintenance		120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
divers et imprévus		254 845	382 268	509 690	509 690	509 690
Sous total dépenses d'exploitation		26 326 845	38 915 268	51 353 690	51 353 690	51 353 690
Total sortie flux	71 412 090	46 186 845	48 845 268	61 283 690	51 353 690	51 353 690
Recettes		68 965 500	103 448 250	137 931 000	137 931 000	137 931 000
Valeur résiduelle						44 796 667
Reprise FDR						39 720 000
Total entrée flux		68 965 500	103 448 250	137 931 000	137 931 000	222 447 667
Flux nets annuels	- 71 412 090	22 778 655	54 602 983	76 647 310	86 577 310	171 093 977
Flux nets cumulés	- 71 412 090	- 48 633 435	5 969 548	82 616 858	169 194 168	340 288 144

VAN (10%)	217 377 834
TRI	69%

Coût du projet	111 132 090	FCFA
----------------	-------------	------

Le risque est	0,33	donc normal
---------------	------	-------------

Calcul du rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)

Somme RP	670 723 417
Somme Dp	219 303 183
Somme Ip	111 132 090
RUMI	4,06

Délai de récupération		2 ans	10 mois	21 jours
------------------------------	--	--------------	----------------	-----------------

Chaque franc investi rapporte 4,10 francs

2) ANALYSE FINANCIERE
 DETAILLEE (AFD)

Tableau 8: Calcul de l'amortissement des investissements (en FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Val.résiduelle
terrain	9 000 000							9 000 000
bâtiment	47 000 000	20	2 350 000	2 350 000	2 350 000	2 350 000	2 350 000	35 250 000
Installation et branchement	275 000	3	91 667	91 667	91 667			-
Matériel et mobiliers de bureau	3 280 000	6	546 667	546 667	546 667	546 667	546 667	546 667
Matériel didactique	10 540 000	5	2 108 000	2 108 000	2 108 000	2 108 000	2 108 000	-
Non-valeur	1 317 090	3	439 030	439 030	439 030			-
Total	71 412 090		5 535 363	5 535 363	5 535 363	5 004 667	5 004 667	44 796 667

Tableau 9: Plan de financement

Rubriques	Montants
investissement fixe	71 412 090
FDR	39 720 000
Coût du projet	111 132 090
Emprunt 60% du coût total	66 679 254
Apport 40% du coût total	44 452 836
prêt avec différé 1 an	5 ans
Taux d'intérêt	10%
Dividende 15%	6 667 925

Tableau 10: Remboursement de l'emprunt

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capital restant dû	66 679 254	66 679 254	52 311 822	36 507 646	19 123 053
Intérêt	6 667 925	6 667 925	5 231 182	3 650 765	1 912 305
Remboursement	-	14 367 432	15 804 176	17 384 593	19 123 053
Annuité	6 667 925	21 035 358	21 035 358	21 035 358	21 035 358

Tableau 11: le compte de résultat prévisionnel

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Recettes	68 965 500	103 448 250	137 931 000	137 931 000	137 931 000
fourniture de bureau	175 000	262 500	350 000	350 000	350 000
téléphone et internet	210 000	315 000	420 000	420 000	420 000
électricité	360 000	540 000	720 000	720 000	720 000
eau	210 000	315 000	420 000	420 000	420 000
matériels pédagogiques	125 000	187 500	250 000	250 000	250 000
publicité	300 000	300 000	150 000	150 000	150 000
blouses	946 000	1 419 000	1 892 000	1 892 000	1 892 000
assurance	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
entretien	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
maintenance	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
divers et imprévus	254 845	382 268	509 690	509 690	509 690
Valeur ajoutée	65 534 655	98 876 983	132 369 310	132 369 310	132 369 310
Impôts et taxes TVA 18%		4 943 849	11 913 238	18 531 703	23 826 476
Valeur ajoutée hors taxes	65 534 655	93 933 133	120 456 072	113 837 607	108 542 834
salaires	19 080 000	28 620 000	38 160 000	38 160 000	38 160 000
charges salariales	3 816 000	5 724 000	7 632 000	7 632 000	7 632 000
EBE	42 638 655	59 589 133	74 664 072	68 045 607	62 750 834
Dotation aux amortissements	5 535 363	5 535 363	5 535 363	5 004 667	5 004 667
Résultat d'exploitation	37 103 292	54 053 770	69 128 709	63 040 940	57 746 168
Intérêts payés	6 667 925	6 667 925	5 231 182	3 650 765	1 912 305
Résultat activités ordinaires	30 435 366	47 385 845	63 897 527	59 390 175	55 833 862
Impôt sur le résultat (30%)	0	0	0	17 817 053	16 750 159
Résultat net (bénéfice)	30 435 366	47 385 845	63 897 527	41 573 123	39 083 704
Dotation aux amortissements	5 535 363	5 535 363	5 535 363	5 004 667	5 004 667
CAF	35 970 730	52 921 208	69 432 890	46 577 789	44 088 370

Tableau 12: Emplois et ressources

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ressources						
CAF		35 970 730	52 921 208	69 432 890	46 577 789	44 088 370
Capitaux propres	44 452 836					
Emprunt	66 679 254					
Valeur résiduelle						44 796 667
Reprise FDR						39 720 000
Total ressources	111 132 090	35 970 730	52 921 208	69 432 890	46 577 789	128 605 037
Emplois						
Immobilisation et renouvellement	71 412 090	-	-	-	-	-
Remboursement		-	14 367 432	15 804 176	17 384 593	19 123 053
Dotation en FDR		19 860 000	9 930 000	9 930 000	-	-
Dividendes		6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925
Total emplois	71 412 090	26 527 925	30 965 358	32 402 101	24 052 519	25 790 978
Solde annuel de trésorerie	39 720 000	9 442 804	21 955 850	37 030 789	22 525 271	102 814 059
Solde annuel cumulé	39 720 000	49 162 804	71 118 654	108 149 443	130 674 714	233 488 773
Trésorerie début d'année	0	39 720 000	49 162 804	71 118 654	108 149 443	130 674 714
Trésorerie fin d'année	39 720 000	49 162 804	71 118 654	108 149 443	130 674 714	233 488 773

Tableau 13: Rentabilité pour les actionnaires

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capitaux propres	44 452 836					
Trésorerie finale						233 488 773
Dividendes		6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925
Flux net	- 44 452 836	6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925	240 156 698
VAN 10%	125 802 005					
TRI	48%					

Tableau 14: Rentabilité des capitaux propres

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capitaux propres	44 452 836					
Trésorerie annuelle	39 720 000	9 442 804	21 955 850	37 030 789	22 525 271	102 814 059
Dividendes		6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925	6 667 925
Flux nets	- 4 732 836	16 110 730	28 623 776	43 698 714	29 193 196	109 481 984
VAN 10%	156 381 103					
TRI	405%					

Tableau 15: Rentabilité des capitaux investis

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux nets annuels	- 71 412 090	22 778 655	54 602 983	76 647 310	86 577 310	171 093 977
Impôts		-	-	-	17 817 053	16 750 159
Flux nets	- 71 412 090	22 778 655	54 602 983	76 647 310	68 760 257	154 343 818
VAN 10%	194 808 017					
TRI	66%					

ANNEXE 4 : ANALYSE ECONOMIQUE

Tableau 1: Exonération fiscale

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

Tableau 2: Répartition de la Valeur Ajoutée

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeur ajoutée	65 534 655	98 876 983	132 369 310	132 369 310	132 369 310
salaires	22 896 000	34 344 000	45 792 000	45 792 000	45 792 000
Impôts et taxes (TVA)	-	4 943 849	11 913 238	18 531 703	23 826 476
Résultat activités ordinaires	30 435 366	47 385 845	63 897 527	59 390 175	55 833 862
Impôt sur le résultat (30%)	-	-	-	17 817 053	16 750 159
Recettes fiscales	-	4 943 849	11 913 238	36 348 756	40 576 634
Manque à gagner fiscal	23 826 476	18 531 703	11 913 238	4 943 849	
Soldes	- 23 826 476	- 13 587 854	-	31 404 907	40 576 634
Soldes cumulés	- 23 826 476	- 37 414 330	- 37 414 330	- 6 009 423	34 567 211
Résultat net (bénéfice)	30 435 366	47 385 845	63 897 527	41 573 123	39 083 704

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ouvrages généraux

- 1 AIM Roger (2007), *L'essentiel de la gestion de projet* 3e Ed, Edition Gualino.
- 2 AFNOR (2003), *Dictionnaire de la qualité*, Edition AFNOR.
- 3 AFITEP (2010), *Dictionnaire de management de projet : plus de 1400 termes français définis et analysés avec leur équivalent en anglais*, Edition AFNOR.
- 4 CORRIVEAU Gilles (2012), *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*, Edition Presses de l'Université du Québec.
- 5 O'SHAUGNESSY Wilson (1992), *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficacite*, Edition SMG.
- 6 La BRUSLERIE (de) Hubert (2014), *Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic*, Edition Dunod.

Documents officiels, Lois et règlements

- 7 Loi N°91-22 du 6 février 1992 portant orientation de l'éducation nationale : découpage en cycles d'enseignement, gestion du système éducatif, ...
- 8 Loi 94 -82 du 23 décembre 1994 portant statut des établissements privés
- 9 Décret n°98-562 fixant les conditions d'ouverture et de contrôle, décret n° 98-563 fixant les conditions et titres exigibles des directeurs et du personnel et le décret n°98-564 fixant les conditions de reconnaissance et modalités d'attribution des subventions et primes
- 10 Le décret N° 72-863 relatif à l'enseignement moyen général
- 11 MEN (2013), *Annuaire statistique éducation 2012- 2013*
- 12 MEN (2013), *Rapport National*
- 13 ANSD (2013), *Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2011*.

Webographie

- 14 www.gouv.sn
- 15 www.education.gouv.sn
- 16 www.ibe.unesco.org
- 17 www.Innovaxion.net
- 18 www.ansd.sn
- 19 www.scholarvox.com
- 20 www.ofarcy.net