



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Exécutive Education
(CEE)**

**MBA Gestion de Projet
(MBA-GP)**

Promotion 2016 - 2017

**Projet Professionnel pour l'obtention du diplôme de MBA en
Gestion de Projet**

THEME :

**ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET DE
CREATION D'UNE ECOLE PRIVEE DE
FORMATION AUX METIERS DE
L'AUDIOVISUEL A DAKAR**

**Présenté par :
Mme Mame Ndèye NDIAYE**

**Dirigé par :
M. Alioune CISSE,
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2019

SOMMAIRE

SOMMAIRE	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des annexes :	vi
Liste des abréviations :.....	vii
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	ix
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES CONCEPTS CLES, DU PROJET ET ETUDE DE MARCHÉ ..</i>	<i>9</i>
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Présentation des concepts clés liés au projet et méthodes de collecte des données 10	
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DU MARCHÉ.....	23
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET DE CREATION D'UNE ECOLE DE FORMATION DES METIERS DE L'AUDIOVISUEL.....	41
Introduction.....	42
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet.....	43
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et recommandations	59
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	x
ANNEXES.....	xiii
Table des matières	xxiii

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

- *A Feue ma mère, Thioume DIAFATE.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à Dieu pour tous les bienfaits accordés dans nos vies, dans celles de nos familles, de nos amis et de tous ceux qui nous entourent.

A travers ces quelques lignes de remerciements, je veux exprimer ma gratitude envers tous ceux en qui, par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, j'ai pu trouver le courage afin d'accomplir ce projet.

Je tiens en tout premier lieu à remercier très sincèrement M. Alioune CISSE, Directeur de ce présent mémoire, pour sa présence et son soutien.

Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect aux autorités de la RTS à commencer par le Directeur Général M. Racine TALLA, les ex-Directeurs et non moins grands frères de la RTS qui m'ont appris le métier, mes collègues les Directeurs, ma famille de la Maintenance et l'ensemble du personnel de la RTS.

A mes chers parents, ce travail est le fruit des sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation. A ma défunte mère, Thioume DIAFATE très tôt arrachée à notre affection, vous avez toujours représenté pour nous le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement, qui n'a cessé de votre vivant de nous encourager et de prier pour nous ; Que Firdaws soit votre dernière demeure, Amine. A ma tante Codou NDIAYE et mon père El Hadji Demba NDIAYE, pour leurs sacrifices, leurs prières tout au long de mes études et les valeurs qu'ils ont su inculquer à toute la famille NDIAYE.

A Mon mari Issa DIENE et mes deux enfants Ababacar Bouré et Assane Doko DIENE, je ne vous remercierais jamais assez pour l'amour, la patience, le soutien moral au quotidien et la compréhension de mes absences répétées à cause des études et du travail.

A mes chers frères et sœurs et leurs familles respectives et à toutes les personnes qui me sont chères, pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral sans faille.

A ma famille du CESAG promotion MBAGP (ma famille d'abord) et mes camarades de la promotion MBAGP (2016-2017) et plus particulièrement M. Mamadou Samba DIALLO, je vous dis merci infiniment et vous souhaite le meilleur dans la vie.

Mes sincères remerciements à l'ensemble du corps professoral du CESAG, à tout le personnel du CESAG pour leur disponibilité à mon égard. Mais aussi aux agents du Ministère de la formation Professionnelle et de l'Artisanat pour les précieux documents mis à ma disposition et qui ont été d'une grande utilité pour la rédaction de ce mémoire.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	<i>Analyse de l'environnement externe de l'école par la méthode PESTEL</i>	26
Tableau 2.	<i>Délimitation du marché de la formation</i>	28
Tableau 3.	<i>Analyse des comportements des consommateurs pour la création d'une école privée des métiers de l'audiovisuel</i>	31
Tableau 4.	<i>Analyse des forces et faiblesses de l'environnement interne du Projet</i>	38
Tableau 5.	<i>Synthèse des analyses interne et externe</i>	39
Tableau 6.	<i>Liste des postes et profils administratifs</i>	45
Tableau 7.	<i>Tarifification proposée par niveau</i>	49
Tableau 8.	<i>Liste des cursus proposés dans cet établissement</i>	50
Tableau 9.	<i>Récapitulatif des dépenses d'investissement</i>	53
Tableau 10.	<i>Propositions de rémunération pour le personnel permanent</i>	54
Tableau 11.	<i>Proposition de rémunération des enseignements</i>	55
Tableau 12.	<i>Récapitulatif des dépenses d'exploitation prévisionnelles</i>	55
Tableau 13.	<i>Besoin en fonds de roulement</i>	56
Tableau 14.	<i>Prévisions de recettes</i>	57
Tableau 15.	<i>Récapitulatif de l'échéancier du flux financier</i>	57
Tableau 16.	<i>Evolution du déflateur du PIB et sa projection pour le secteur de l'enseignement</i>	58

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1.	Exemple de cycle de vie d'un projet de servuction _____	14
Graphique 2.	Taux de réussite Baccalauréat de 2001 à 2016 publié le 1^{er} Aout 2016 par l'Union Nationale des Parents d'Elèves et d'Etudiants du Sénégal (UNAPEES) _____	30
Graphique 3.	Evolution des étudiants dans la formation professionnelle _____	30
Graphique 4.	Organigramme de l'école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel	44

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Analyse Financière Sommaire (AFS)	xiv
Annexe 2 : Analyse Financière Détaillée (AFD)	xvii
Annexe 3 : Questionnaire	xxi
Annexe 4 : Analyse des réponses du questionnaire	xxii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

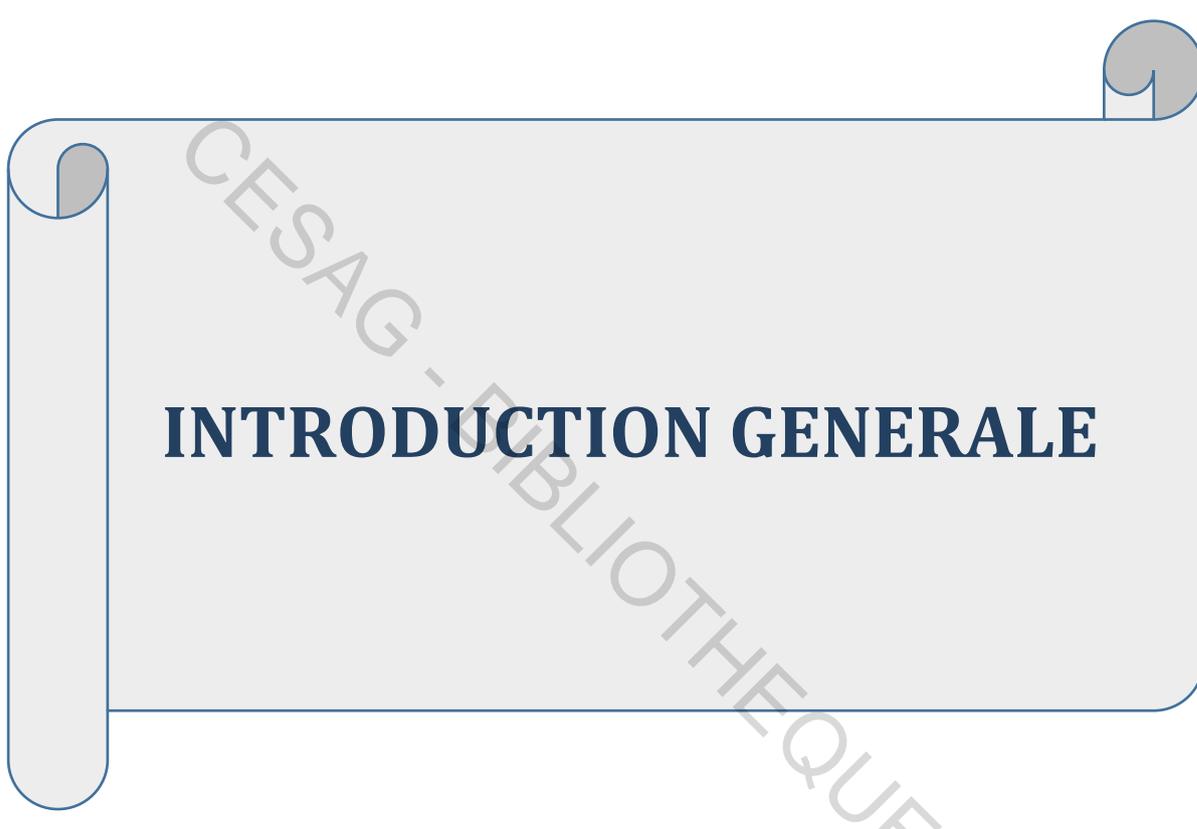
ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement Internationale
AFD	: Analyse Financière Détaillée
AFS	: Analyse Financière Sommaire
ANAQ-SUP	: Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur
ANSD	: Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BEP	: Brevet d'Etudes Professionnelles
BIMAO	: Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
BT	: Brevet de Technicien
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur
CAES	: Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Supérieur
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CAP	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESTI	: Centre d'Etudes des Sciences et Techniques de l'information
CFPT	: Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal / Japon
CRE	: Centres de Recherche et d'Essais
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DIT	: Diplôme d'Ingénieur Technologue
DR	: Délai de Récupération
DSJ	: Diplôme Supérieur de Journalisme
DUT	: Diplôme Universitaire Technologique
EBAD	: Ecole de Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes de Dakar
EFF	: Echancier des Flux Financiers
ENO	: Espaces Numériques Ouverts
EPT	: Ecole Polytechnique de Thiès
EPT	: Education Pour Tous
ES	: Enseignement Supérieur
ESCG	: Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion
ESMT	: Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications
ESP	: Ecole Supérieure Polytechnique
ESTD	: Ecole Supérieure de Technologie de Dakar
ESTEL	: Ecole Supérieure des Métiers du Management et des Langues
ETFP	: Enseignement Technique et la Formation Professionnelle
	: Ecole des Techniques Internationales du Commerce, de la Communication et des Affaires
ETTICCA	
FDR	: Fonds de Roulement
FPT	: Formation Professionnelle et Technique
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
IAM	: Institut Africain de Management

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

INA	: Institut National d'Audiovisuel
IPD	: Institut Polytechnique de Dakar
IPSD	: Institut Polytechnique de Saint-Louis
ISEP	: Institut Supérieur d'Enseignement Professionnelle
ISI	: Institut Supérieur d'Informatique
ISSIC	: Institut Supérieur des Sciences de l'Information et de la Communication
MBA	: Master of Business Administration
MFPAA	: Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat
ODD	: Objectif de Développement Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PDESR	: Plan de Développement de l'Enseignement supérieur et de la recherche
PESTEL	: Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes industries
PPA	: Projet de Plan d'Action
PSE	: Plan Sénégal Emergent
RAF	: Responsable Administratif et Financier
RASCOM	: Régional African. Satellite Communication
RTS	: Radiodiffusion Télévision Sénégalaise
RUMI	: Rendement de l'Unité Monétaire Investie
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SCS	: Société en Commandite Simple
SDE	: Sénégalaise des Eaux du Sénégal
SENELEC	: Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SNC	: Société en Nom Collectif
SONATEL	: Société Nationale des Télécommunications
SWOT	: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TER	: Train Express Régional
TNT	: Télévision Numérique Terrestre
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UCAD	: Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UGB	: Université Gaston Berger
UNAPEES	: Union Nationale des Parents d'Elèves et d'Etudiants du Sénégal
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
VAN	: Valeur Actuelle Nette

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET

Titre du Projet	Projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar	
Secteur	Audiovisuel	
Promotrice	Mame Ndèye NDIAYE, Ingénieur en téléinformatique, Manager	
Localisation	Dakar, zone Cité Keur Gorgui, Sacré cœur 3 et VDN (Voie de Dégagement Nord)	
Coût du projet	242 305 000 F CFA	
Durée de étude	10 ans	
Modalités de financement	Fonds propres:	84 807 000 F CFA
	Emprunt:	157 498 000 F CFA
Durée de l'emprunt	8 ans avec un différé d'un an	
Indicateur de rentabilité	VAN à 12%	78 840 000 F CFA
	TRI	21,42%
	RUMI	1,915
	Risque financier	Projet moyennement risqué
	Délai de Récupération	4 ans 8 mois et 21 jours
Nombre d'emplois potentiels créés	Emplois directs permanents:	20
Offre de service	Décors et accessoiristes	
	Ingénierie et exploitation technique	
	Production audiovisuelle	
	Communication pour le développement	
Potentiel de personnes formées par an	920	



INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte

L'éducation et la formation ont, de tout le temps, été des enjeux majeurs pour la société. Platon disait déjà à l'antiquité « Si notre jeunesse est et continue d'être éduquée correctement, notre cité prospérera, sinon.....le pire est à craindre ». (1) Ainsi, l'éducation est le socle du développement durable d'une nation. En plus d'être un droit universel, elle devra permettre à l'éduqué de participer activement au développement économique et social de son pays, de son terroir. Ne serait-ce que pour le rattrapage des pays avancés, les pays africains ont besoin de techniciens, d'ingénieurs, de cadres et de chercheurs capables de comprendre et de mettre en œuvre les nouvelles technologies inventées dans les pays développés.

L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) est dispensée dans des institutions publiques ou privées, ou sous d'autres formes d'enseignement, formelles ou non formelles visant à assurer à tous les segments de la société un accès aux moyens de l'apprentissage tout au long de leur vie. Delors, (1996). Mais elle a connu beaucoup de difficultés dans le passé du fait du manque de considération de la part des gouvernants ce qui l'a rendu incapable de fournir les compétences requises par les entreprises.

Pour inverser cette tendance, les ambitions mondiales des Nations Unies, concernant l'éducation sont synthétisées dans l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD 4)¹ qui vise à « Assurer une éducation inclusive et équitable de qualité et promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous ». Malgré beaucoup de succès, l'Education Pour Tous (EPT) reste une mission inachevée (2).

Pour l'Union africaine, dans la Seconde Décennie de l'Education pour l'Afrique, 2006 – 2015, (Projet de Plan d'Actions (PPA), Juin 2006), les pays doivent offrir aux filles et aux garçons des programmes d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle pertinents pour faciliter l'atteinte de l'OMD 1 ²« Eliminer l'extrême pauvreté et la faim ». Selon un rapport de la Conférence des ministres de l'Education des Etats et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN) « la composante scolaire de formation professionnelle ne représente, en Afrique subsaharienne, que 5% environ des élèves scolarisés dans le secondaire contre 25% en Europe » (GBATO, 2008).

¹ Objectifs de développement durable, En septembre 2015, les Etats membres des Nations Unies ont adopté officiellement à New York l'Agenda 2030 pour le développement durable. Ce programme contient 17 objectifs, notamment un nouvel objectif mondial pour l'éducation.

² Objectifs du Millénaire pour le Développement : Rapport 2013 dans OMD objectif 1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim ; cible 1.B Assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

L'enjeu clé pour le continent africain en matière de formation professionnelle et d'enseignement technique, est de faire face d'abord aux taux de croissance explosive des effectifs dans l'enseignement supérieur d'une part, et d'autre part de résorber le nombre important de jeunes ayant abandonné leurs études dans l'enseignement général en les orientant dans les filières porteuses de la formation professionnelle.

Dans le souci d'améliorer la qualité des apprentissages, l'Etat du Sénégal selon le Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) avait retenue depuis 2006 de passer d'une logique sociale de recyclage des déperditions du système éducatif à une logique économique d'adaptation aux besoins du marché. Cette nouvelle politique est illustrée par l'axe 2 du PSE³, il est question de doter le Sénégal de ressources humaines qualifiées, capables de produire des biens et des services au standard et d'agir sur la croissance économique d'ici 2035.

L'ETFP est constitué par deux grandes structures à savoir la Formation Professionnelle et Technique (FPT) (les lycées techniques, et les centres de formations professionnelles et techniques publics et privées) et les écoles du secteur de l'Enseignement Supérieur et Technique. Cependant, beaucoup de filières des métiers de l'audiovisuel sont quasi inexistantes, des formations diplômantes proposées, seules la communication, l'infographie, et quelques métiers du cinéma (sous forme de stage) sont enseignés dans quelques établissements publics comme privés.

Dans la région de Dakar, le public compte trois lycées techniques et dix-huit centres de formation professionnelle. Par exemple concernant la technique en audiovisuel, seuls quelques établissements dispensent des formations qui approchent l'audiovisuel comme l'électrotechnique, l'électricité, l'informatique, etc. Dans le privé on constate la ratification d'écoles de formation diplômante aux métiers de l'audiovisuel. Ce constat offre de réelles possibilités pour la création d'une école ce qui pousse la réflexion à mener l'étude de faisabilité permettant de valider l'opportunité ou non de créer cette école, d'autant plus que selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) les besoins en compétences à l'horizon 2023 de l'ensemble du secteur des télécommunications et de l'information s'élève à peu près à un millier de compétences pour les techniciens supérieurs et plus de 300 pour le niveau ingénieurs ou plus⁴.

⁴ Plan Sénégal Emergent : Document Référentiel de la politique économique et social sur le moyen et le long terme

2. Problématique

Les sous-secteurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle doivent adapter leur offre de formation à l'offre du marché de l'emploi pour contribuer à la croissance, mais aussi les apprenants doivent être orientés et encouragés à se tourner vers les filières et métiers porteurs tels que l'agriculture, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), les énergies renouvelables, etc. d'après l'article 5 de la loi d'orientation du METFP « La formation professionnelle et technique a des finalités éducatives, d'insertion et de développement économique et social ».

Depuis 2001 avec la création du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP), l'Etat du Sénégal a assigné des missions spécifiques au sous-secteur de l'ETFP dans son article 7 de la loi d'orientation à savoir : (i) assurer l'acquisition de compétences en vue de la résolution de problèmes d'ordres technologiques ou de l'exercice d'une profession ou d'un métier, (ii) faciliter l'accès à des programmes d'enseignement et de formation de qualité, (iii) mettre sur le marché du travail des ressources humaines qualifiées en réponses aux besoins de l'économie, etc.

Mais malgré tous ses bonnes déclarations d'intention, l'offre de formation (initiale et continue) reste très déséquilibrée tant au niveau de la répartition selon les secteurs de la vie économique qu'à celui des effectifs et des structures implantées sur l'ensemble du territoire. En effet, les lycées d'enseignement général sont passés de 28 à 54, les collèges de 147 à 254, tandis que l'Enseignement Technique public ne dispose que de 104 créations dont 11 lycées techniques, de 93 centres de formation, épaulé de 284 centres de formation privé et de plus de 100 écoles de formation supérieure autorisés, avec d'épineux problèmes comme l'insuffisance et l'inadaptation des locaux, le sous-équipement, l'obsolescence des installations, etc.⁵(Source MFPAA).

Pour anticiper, accompagner et encourager la nouvelle dynamique de réorganisation et de modernisation constatée au niveau des entreprises sénégalaises ces dernières années, il convient de diversifier les filières de formation à tous les niveaux (CAP, BEP, BT, BTS licence Master, etc.) et de promouvoir des programmes ainsi que des pédagogies modernes et adaptées par la création d'instituts privés.

En outre, on note une faiblesse des formations spécialisées dans le secteur de l'audiovisuel qui a connu un essor fulgurant durant ces dix dernières années, accentué par l'arrivée de la Télévision

⁵ Rapport National sur la situation de la Formation professionnelle et Technique a Sénégal : Cellule des Etudes et de la Planification.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Numérique Terrestre (TNT) avec la création de chaînes de télévisions privées (en 2015 sur les 15 chaînes TV dans le bouquet TNT on a au moins 5 nouvelles créations. (3)

Le domaine de l'audiovisuel comporte plusieurs métiers comme : l'ingénierie et l'exploitation des équipements (les exploitants des équipements tv, radio, diffusion et informatique, et la maintenance, etc.), la communication pour le développement, la production audiovisuelle (infographie, réalisateur, cameraman, preneur de son, scripte, etc.) la partie artistique (éclairagiste, décorateur, accessoires etc.), etc. Ces métiers exercés la plupart du temps par des personnes formées hors du pays ou de manière informelle sont indispensables pour le fonctionnement correct des maisons audiovisuelles, mais ne sont dispensés que dans quelques rares écoles à Dakar pour certains métiers et d'autres sont même inexistantes dans le pays.

Cette situation ne constitue-t-elle pas une opportunité pour la création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel qui pourrait avoir un avantage concurrentiel sur les autres ?

Au regard de tous ses éléments, on peut se poser un certain nombre de questions comme :

- Comment faire une étude de marché ?
- Quels sont les aspects organisationnels et techniques de l'école à créer et quelles peuvent en être les contraintes ?
- Comment concevoir un projet de création d'une école rentable qui pourrait impacter positivement sur la création de richesses ?
- Quels sont les modalités de financement envisageable pour ce projet en minimisant les risques ?

Notre contribution en réponse à ses questions fera l'objet de l'étude de faisabilité pour la création d'une école de formation aux métiers de l'audiovisuel.

Cette étude permettra de cerner les difficultés qui se présenteront à nous lors de la mise en œuvre afin d'atteindre les différents objectifs fixés et de tirer les conclusions et recommandations y découlant d'une part, et d'autre part d'avoir des perspectives de création d'annexes voir de sous régionalisation.

3. Objectifs de l'étude

3.1 Objectif général

L'objectif général est de mener une étude de faisabilité pour la création d'une école privée rentable et pérenne de formation des métiers de l'audiovisuel à Dakar, au Sénégal.

3.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, l'étude permettra de :

- présenter le projet ;
- prouver ou non la faisabilité commerciale, organisationnelle, institutionnelle technique de même que financière de l'école à créer ; ou analyser la consistance d'un centre de formation et la faisabilité de sa mise place ;
- identifier les principales contraintes pour la mise en place d'une école privée de formation professionnelle en procédant à une analyse de l'environnement milieu ;
- tracer les étapes de mises en place d'une école de formation des métiers de l'audiovisuel au Sénégal ;
- formuler des recommandations pour les personnes intéressées par la formation professionnelle dans le secteur de l'audiovisuel.

4. Intérêt de l'étude

Vu l'intérêt que suscite la formation professionnelle dans le développement socio-économique du Sénégal, mais surtout la place qu'occupe le monde des médias au 21^{ème} siècle, l'étude revêt des intérêts réels à plusieurs niveaux.

4.1 Pour le Sénégal

L'étude permettra d'avoir des éléments pour diversifier et améliorer l'offre de formation professionnelle et technique dans le domaine de l'audiovisuel. Elle permettra avec sa réalisation, de doter le Sénégal d'un centre d'excellence afin de répondre au besoin du marché de l'emploi des jeunes et du secteur de l'audiovisuel.

4.2 Pour les acteurs étatiques de la formation professionnelle

L'étude servira comme document de référence pour l'état pour ses programmes d'infrastructures futurs, et pour les promoteurs privés en audiovisuel. Les recommandations issues de l'analyse

permettront d'identifier les besoins en matière de personnels, matériels et d'appui technique pour une école de formation professionnelle et technique performante et de qualité.

4.3 Pour le CESAG

Cette étude fournira un support pédagogique au Centre Africain des Etudes Supérieures en Gestion dans le domaine de la gestion de projets et fournira des éléments de recherche dans le secteur de la formation professionnelle en audiovisuel. Elle mettra aussi en exergue, la notoriété et le savoir-faire du CESAG dans le domaine de la formation des cadres africains, notamment en gestion de projet.

4.4 Pour l'auteur

Au-delà de la réponse pédagogique, cette étude nous permettra de mettre en pratique et d'approfondir nos connaissances apprises en matière d'ingénierie de gestion de projet. Elle marque nos premiers pas dans le métier de concepteur et gestionnaire de projets dans le secteur de la formation professionnelle pour aider à satisfaire les besoins sociaux de base de la population sénégalaise. Elle nous offre également l'opportunité de contribuer à l'amélioration du système de formation technique professionnelle sénégalais. Elle contribuera ainsi au développement du secteur privé pour venir en appont aux efforts déjà consenti par l'Etat dans le domaine de la formation professionnelle.

5. Méthodologie de recherche

La démarche à suivre pour la réalisation de cette étude s'appuiera sur les points suivants :

- une revue de la littérature sur les mémoires, les ouvrages, disponible sur les sujets comme l'étude de faisabilité de la création de projets professionnels, les revues, les publications sur l'éducation, la formation professionnelle, les codex sur la gestion des projets etc. ;
- l'utilisation des logiciels de traitements de texte comme Word, Excel pour les feuilles de calcul, Photoshop pour les retouches de photos et graphiques, de logiciel de Google forms, de capture d'écran, etc.
- l'élaboration d'un guide d'entretien pour la collecte d'informations auprès des acteurs de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la population ; (Ministères, Agences, etc.) et des enquêtes de terrain à des travailleurs des structures étatiques et privées, des étudiants, des élèves, des chômeurs, etc.
- une analyse des différentes informations recueillies ;
- et une conclusion générale.

6. Annonce du plan

La présente étude s'ouvre sur une introduction et se fermera sur une conclusion. Le corps sera subdivisé en deux grandes parties.

La première partie comportera deux chapitres. Le chapitre 1 traitera des différents concepts liés au projet, de l'entrepreneuriat, de la démarche d'élaboration d'un projet de création d'une école, des méthodes de collectes des données et des méthodes d'analyse des données collectées. Et le chapitre 2 présentera le projet, la promotrice, le diagnostic externe du marché et le diagnostic interne de la structure.

La seconde partie avec l'étude de faisabilité sera subdivisée également en deux chapitres. Le chapitre 3 présentera les propositions nécessaires en termes de moyens à mobiliser afin de monter et de mettre en œuvre le projet. Ces propositions seront faites dans les dossiers juridique, organisationnel et ressources humaines, technique, marketing, et financier. Et le chapitre 4 analysera les résultats attendus et les perspectives, et formulera des recommandations.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES CONCEPTS CLES, DU PROJET ET ETUDE DE MARCHE

Introduction

L'objet de cette présente partie est d'exposer brièvement sur deux chapitres les concepts clés liés à l'environnement des projets, la présentation de la promotrice et de son projet et terminer avec l'étude des besoins du marché.

Le chapitre 1 traite (i) des différents concepts liés au projet, (ii) de l'entrepreneuriat, (iii) de la démarche d'élaboration d'un projet de création d'une école, (iv) des méthodes de collectes des données et (v) des méthodes d'analyse des données collectées.

Le chapitre 2 présente (i) le projet, (ii) la promotrice, (iii) le diagnostic externe du marché et (iv) le diagnostic interne de la structure.

Chapitre 1 : Présentation des concepts clés liés au projet et méthodes de collecte des données

1.1 Présentation des concepts clés liés au projet

Le but de cette étude du cadre conceptuel est de montrer comment le problème posé s'inscrit dans le champ de la compréhension, à la conception, et à la conduite d'un projet. Les points suivants y seront abordés, la revue des concepts théoriques clés liés à la notion de projet, à sa gestion, à l'entrepreneuriat et finir avec la démarche d'élaboration d'un projet de création d'une école.

1.1.1 Définition de la notion de plan, programme et projet

1.1.1.1 Plan-Programme-Projet

Les termes plan, programme et projet, souvent utilisés dans le langage quotidien des acteurs de développement, requièrent une certaine précision et clarté.

- **Le Plan**

Le terme plan change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs stratégiques. Il peut être national (qui couvre tout un pays), régional (une région) et local (une partie de la région). La durée du plan peut être à court terme (moins de deux ans), à moyen terme (de deux à cinq ans), et à long terme (plus de cinq ans). Il traduit, au niveau national, la volonté politique même du développement d'un pays. Le PSE est le référentiel de la politique économique et social de l'Etat du Sénégal sur le moyen et le long terme (horizon 2035). (4)

- **Le Programme**

Un programme est un plan détaillé. C'est un ensemble d'activités organisées (projets), ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Il peut être global (concerne toute l'organisation), restreint et limité (un seul département ou secteur). Par exemple : le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) qui constitue le cadre d'opérationnalisation de la politique éducative et de la formation pour la période 2012- 2025. (5)

- **Le Projet**

Pour le sens commun, le projet est un souhait ou une intention, c'est-à-dire un rêve ou une simple vue de l'esprit. Citons deux définitions parmi toutes celles existantes : (Dictionnaire Le Petit Robert) « Image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. », (Dictionnaire Larousse) « Ce qu'on a l'intention de faire. »

Selon Bridier et Michailof (6) « Le projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats. Ces activités sont conçues en vue d'atteindre des objectifs par une mise en œuvre des ressources. Il s'agit donc d'une série d'activités liées entre elles, établies pour réaliser un objectif déterminé dans un délai fixé et produisant des résultats spécifiques . Le projet permet donc de proposer des solutions partielles à des problèmes fondamentaux.

Le projet de Formation Professionnelle pour l'Emploi et la Compétitivité (FPEC)⁶ du MFPAА d'un coût global de 37 milliards francs CFA, est cofinancé par l'Etat du Sénégal, l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque Mondiale. Il permettra, d'augmenter les offres de formation en partenariat public-privé par la consolidation des centres sectoriels de formation professionnelle et l'expansion des secteurs d'activités (tourisme, aviculture, Bâtiment et les Travaux Publics (BTP) mécanique et l'horticulture). On peut citer quelques réalisations : la réhabilitation et la dotation d'équipements des lycées techniques André PEYTAVIN de Saint Louis, Maurice DELAFOSSE à Dakar, et le lycée minier de Kédougou. (7)

En résumé, un plan vise plusieurs buts (général, global et vague), un programme n'en vise qu'un seul tandis qu'un projet cherche à réaliser un objectif (spécifique).

1.1.1.2 Classification des projets

Les projets peuvent être regroupés selon :

- la finalité: projet à but lucratif, productif à produits valorisables (un projet de substitution à l'importation), non directement productif, non lucratif ; à produits non valorisable (projets sociaux).

⁶ FPEC : Projet pour l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emplois et la compétitivité des entreprises au Sénégal.

- la nature : un projet « ouvrage » : relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui-même et qui est un bien livrable (pont, tunnel, autoroute, bibliothèque nationale, musée, barrage, immeuble, etc.), le projet « produit » : de nature éphémère (cimenterie, électroménagers, automobiles, avions, ordinateurs, médicaments, parfums, etc.), le projet « organisationnel » (une manifestation culturelle, organisation de jeux olympiques, implantation d'un système de qualité, changement de système comptable, etc.).

- la taille : les mégas projets (projet de construction du canal de Suez, Projet RASCOM)⁷, les macros-projets : (projet d'adduction en eaux potables de Keur Momar Sarr 3), les micro-projets (projet de création d'une école de formation).

- la nature juridique : le projet public (projet de lutte contre l'érosion côtière sur le littoral ouest-africain), projet privé (projet de commercialisation d'appareils électroniques intelligents, projet de création d'une école de formation, etc.) projet coopératif (projet d'appui à l'autonomisation des femmes etc.)

- la nature des ressources humaines : les projets collectifs, (projet de création de Facebook), le projet individuel (projet de création d'un institut de beauté).

- l'articulation entre projets : Projets techniquement compatibles dépendants (grappe de projets, projet intégré) ou indépendants: portefeuille de projets, les projets techniquement incompatibles : Ils sont mutuellement exclusifs (deux types de construction sur un même site, deux machines différentes sur un même poste de travail, etc.).

1.1.1.3 Les acteurs d'un projet

On appelle acteurs du projet : les parties prenantes d'un projet c'est-à-dire les personnes (physiques, morales, etc.) ou groupes de personnes ayant un intérêt dans la réalisation ou le résultat du projet. On peut citer par exemple : le client bénéficiaire du résultat du projet, l'utilisateur des produits issus de l'ouvrage (le consommateur), le propriétaire, le ou les bailleurs de fonds, l'organisme en charge de la réalisation du projet, la société en règle générale, etc.

1.1.1.4 Les caractéristiques d'un projet

Un projet a des caractéristiques essentielles comme la complexité, l'unicité et la durée limitée.

⁷ RASCOM Organisation intergouvernementale panafricaine fondée en 1992 et chargée de définir les services de télécommunications à bas coûts basés sur la technologie spatiale en liaison avec les opérateurs de télécommunications de ces pays.

- La complexité du projet ne réside pas dans la complication technique, mais bien une nécessité d'organiser et de motiver, afin de faire travailler ensemble diverses ressources et compétences dont les intérêts sont parfois très divergents afin d'atteindre les objectifs du projet.
- L'unicité du projet : malgré des similitudes, chaque projet comporte des novations. Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau. Il n'y a pas deux projets identiques.
- La durée limitée : le projet est soumis à des dates de début et de fin déjà définies à l'avance (durée courte de quelques jours ou de quelques mois, de quelques années et même très longues).

1.1.1.5 Les étapes du cycle de vie d'un projet

Le déroulement classique d'un projet suit un enchaînement logique de phases et d'étapes, depuis l'identification du besoin jusqu'à l'évaluation. Les phases seront détaillées avec plus ou moins de précision, voire regroupées afin de ne pas perdre de temps et d'énergie dans un formalisme abusif (8).

Le découpage en étapes est un élément essentiel pour maîtriser l'incertitude qui accompagne tout projet. Il permet une meilleure articulation des éléments du triangle de performance (coût, délai, qualité), mais surtout de maîtriser la conformité des livrables (validation interne et externe), à chaque étape qui le requiert. (9). Un projet peut être découpé en trois phases : (i) Elaboration, (ii) Réalisation/ Exécution, (iii) et Evaluation. Chaque phase peut être subdivisée en sous-phases chacune marquée par un ensemble d'éléments dont les plus cités sont : un objectif, un contenu technique précis, des livrables, une documentation complète, etc.

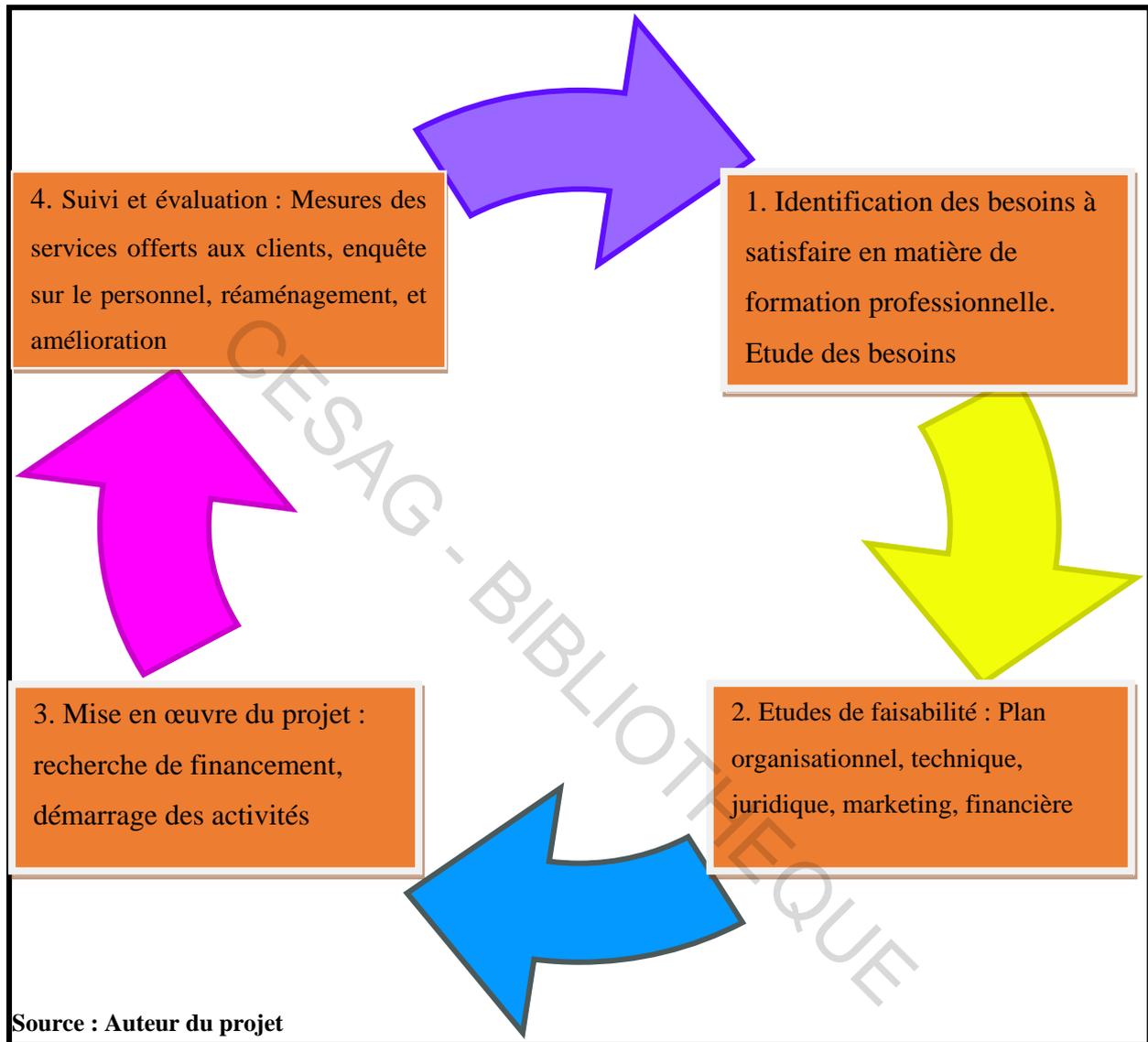
Suivant le bailleur on peut trouver des projets ayant un cycle à quatre, cinq, six, et même huit étapes. Par exemple :

- La Banque Mondiale a un cycle de projet à huit phases : stratégie d'aide aux pays – Identification du projet – Préparation – appréciation – approbation – Mise en œuvre et surveillance – achèvement de la mise en œuvre – Evaluation.
- L'Union Européenne a un cycle de projet de six phases composées de : Programmation - Identification – Instruction – Financement – Mise en œuvre – et Evaluation.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

• L'Organisation de Nations Unies pour l'Alimentation (FAO) a un cycle de cinq étapes : Identification – Conception – Validation – Formulation – et Mise en Œuvre.

Graphique 1. Exemple de cycle de vie d'un projet de servuction



1.1.2 Définition du concept de l'entrepreneuriat

1.1.2.1 Tentative de définitions

L'entrepreneuriat est un phénomène trop complexe pour être limité à une seule définition.

Le terme "entrepreneuriat" a été défini la première fois à la Harvard Business School par le Pr Howard Stevenson « l'entrepreneuriat est la poursuite d'une opportunité au-delà des ressources que vous contrôlez. La poursuite implique une certaine détermination et concentration dans l'effort ». Cela signifie que personne ne devient entrepreneur sur un coup de tête et sans avoir une opportunité à saisir.

L'entrepreneur a aussi le sens de l'urgence car lorsqu'il voit une opportunité, il veut directement y aller.

1.1.2.2 Entreprenariat : conception et paradigmes

Au fil du temps, plusieurs contributions théoriques partagées par la communauté scientifique ont été développées pour scruter le phénomène entrepreneurial, on a retenu les trois principales approches étymologiques et les quatre paradigmes épistémologiques.

- Les approches sont l'approche fonctionnelle, qui répond à la question « qui est l'entrepreneur ? », l'approche individuelle qui répond à la question « que fait l'entrepreneur ? », et l'approche basée sur le processus qui répond à la question du " comment ". « Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat » (10).

1.1.2.3 Les diverses formes d'entrepreneuriat (11)

L'entrepreneuriat peut revêtir plusieurs formes :

- **La création ex-nihilo** : Ici la réussite du processus entrepreneurial du porteur de projet exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité et est souvent conditionnée par le triptyque : bilan des compétences – élaboration d'un business plan – accompagnement.
- **La création par essaimage ou extrapreneuriat** : Elle désigne la démarche consistant pour une entreprise à aider un (ou plusieurs) de ses salariés à créer sa propre société ou à en reprendre une. Il s'agit d'une mesure d'accompagnement de départ.
- **La création par franchise** : La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération.
- **La création par reprise** : Au moins deux cas de reprise d'entreprise peuvent être examinés : la reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé et d'activité en difficultés, ici il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement tout le contraire d'une entreprise nouvellement créée.
- **L'intrapreneuriat** : L'intrapreneuriat, d'après P. Sharma et J.-J. Chrisman, (1999) « L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe), en association avec une

organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. ».

1.1.2.4 Les grands axes de l'entrepreneuriat

Ceux sont essentiellement les caractéristiques (désir d'accomplissement, recherche du pouvoir, haut niveau d'énergie, etc.), que l'on rencontre chez l'entrepreneur, les obstacles (peur, le doute, l'ingratitude, la cupidité et l'égoïsme, l'excès de confiance en soi, etc.) qui peuvent se dresser sur sa route et pour finir les avantages (aptitude à prendre des risques calculés, accomplissement, etc.) que procurent le fait d'être un entrepreneur.

1.1.3 La démarche d'élaboration d'un projet de création d'école

La phase d'élaboration d'un projet se situe dans la première phase du cycle d'un projet. Elle est composée des étapes suivantes : (i) l'identification des opportunités à notre portée, (ii) la formulation et l'évaluation préliminaire, (iii) et pour finir l'analyse de la faisabilité et la formulation finale. La démarche d'élaboration consiste à réunir des données de base et les différents éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis dans la partie étude des besoins du marché et à partir de ses données déterminer la faisabilité juridique organisationnelle, et technique, dresser un plan marketing, et enfin faire l'analyse financière, nécessaire à la décision d'amener le projet au stade où il sera reconnu réalisable (faisable) ou non.

1.1.3.1 Etude des besoins du marché

Considéré comme le point de départ de l'étude de faisabilité, l'étude des besoins du marché permet d'analyser l'ensemble des données réelles chiffrées sur le marché de la formation professionnelle dans le but d'aider à la prise de décisions marketing concernant le projet (vérification de l'existence d'une clientèle, et d'une demande suffisamment importante pour y répondre malgré la concurrence, etc.).

Elle permet de faire le diagnostic externe avec l'analyse des facteurs du macro-environnement à savoir la politique, l'économie, le socio-culturel, technologique et environnemental, susceptibles d'influencer l'environnement de l'entreprise de façon durable. Mais aussi l'analyse du micro-environnement (environnement direct) de la formation professionnelle qui portera sur la demande actuelle, l'offre, les différents intervenants dans le secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur en rapport avec l'audiovisuel et pour finir d'analyser l'espace concurrentielle.

1.1.3.2 Etude de faisabilité juridique du projet

Le choix d'une structure juridique conditionne le régime fiscal de l'entreprise, la responsabilité de son créateur et sa couverture sociale, etc.

Au Sénégal, l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de l'Ouest du Droit des Affaires) est cette structure qui est chargée de gérer cette harmonisation.

1.1.3.3 Etude de faisabilité organisationnelle du projet

Considérée comme la colonne vertébrale d'une société, la structure organisationnelle d'une société permet à cette dernière de fonctionner de manière efficace. Elle correspond à l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté de la direction afin de permettre la spécialisation des tâches et leur coordination de façon à ce que les objectifs de l'entreprise soient atteints. Elle devra permettre de faire ressortir l'équipe managériale formée de professionnels avec des profils adaptés à la structuration juridique choisie.

1.1.3.4 Etudes de faisabilité technique

Selon Corriveau (12), l'étude de faisabilité technique valide le mérite technique du concept retenu et en évalue les risques. Les propos de cet auteur confortent que l'étude de faisabilité technique regroupe un ensemble d'éléments exigés pour traduire techniquement les livrables du projet. Cette partie aura comme objectifs (i) de déterminer le processus de production de service (servuction), (ii) de quantifier les besoins en inputs, (iii) de choisir la localisation d'implantation, (iv) d'évaluer les coûts et enfin (vi) d'établir le calendrier de réalisation.

a) Le processus de servuction

Inventé par les chercheurs Pierre Eiglier et Eric Langeard en 1987, le concept de SERVUCTION est la contraction de SERViCe et de proDUCtION. 'la SERVUCTION est l'organisation systémique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client – entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés'.

Ainsi le concept d'offre de service repose sur la constatation que toute entreprise de service doit à nos jours proposer un service global à sa clientèle, qui est composé d'un service de base (apprentissage et offre de service) et des services périphériques qui sont les services facilitateurs et différenciateurs (accueil et de l'ensemble des activités ou informations nécessaires pour que le

client puisse bénéficier du service de base comme Accès à Internet, restaurant, etc.) (13) et services complémentaires offerts ou valeur ajoutée (stages à l'étranger ou une co – diplomation, etc.).

La formation relève d'une catégorie de services à fort contenu intellectuel (diagnostic, conseil, conception, recherche...). Le statut de l'apprenant est singulier car il est non seulement incité mais le plus souvent tenu à « consommer» le service qui lui est proposé, tant à l'école que dans l'entreprise donc sa participation active est non seulement souhaitée mais également indispensable. (Barcheath, 1996).

b) Le choix de la localisation et du site du projet

Comme le choix de la technologie et de la sélection des équipements, le site choisi pour l'implantation du projet doit également tenir compte des coûts et contraintes suivants : la localisation des clients (élèves, étudiants, travailleurs, jeunes, etc.), la disponibilité de la main d'œuvre (professionnels du secteur, etc.), de l'eau et de l'énergie, les conditions de transport des personnes et des biens (Autoroute à péage, Train Express Régional (TER), etc.), les lieux de consommation des produits ou de l'offre de service (société de communication, ou de téléphonie), etc.

c) L'évaluation des coûts

Les étapes précédentes de l'analyse technique du projet ont permis de définir le processus de servuction, ainsi que la localisation du site du projet. Ces informations vont être utilisées pour l'estimation des coûts du projet.

- Les coûts des investissements relatifs à l'acquisition d'actifs corporels et incorporels comme les frais d'établissement, les frais relatifs à la location, à l'achat de la technologie (matériels informatique et audiovisuel), à l'achat de mobiliers etc. et les dépenses complémentaires (publicité, assurance etc.)

- Les coûts d'exploitation qui sont les coûts, de la main d'œuvre (formateurs et direction), des matières consommables (eau, électricité, bureautique, etc.), de la dotation aux amortissements, et des frais généraux liés au projet.

d) Le calendrier de réalisation

Il décrit les phases d'investissement, d'installation, de démarrage des activités de formation, de la montée en puissance pour atteindre la période de croisière mais aussi les gains attendus durant ces différentes périodes.

1.1.3.5 Etudes de faisabilité commerciale

Pour atteindre les objectifs de rentabilité, la politique commerciale a une dimension stratégique et opérationnelle dans tout projet. La faisabilité commerciale permet de mettre en place un ensemble d'actions (stratégie marketing) afin d'optimiser le profit. Cette stratégie sera basée d'une part sur une identification de nos différents groupes de clientèle (segmentation) existants, des propositions pertinentes en matière de formation (ciblage), et un environnement de qualité pouvant nous garantir la position de leader (positionnement) ici on adoptera soit la stratégie de différenciation⁸, soit d'innovation⁹ d'une part. Et d'autre part, sur une offre commerciale basée sur une politique de service innovant et une politique de prix correspondant à chaque segment (écrémage¹⁰ pour les entreprises bailleurs, alignement¹¹ pour la formation continue, et modulée¹²)

1.1.3.6 Etude de faisabilité financière du projet

Présentée comme faisant partie de la dernière étape à réaliser dans un processus de prise de décision relatif à un projet d'investissement. L'étude de faisabilité financière, utilise les différentes données fournies par ces études (technique, organisationnelle, juridique et commerciale) et grâce à ses deux composantes que sont : l'analyse financière sommaire (AFS) et l'analyse financière détaillée (AFD), et permet de s'assurer de la faisabilité financière du projet.

L'analyse financière sommaire est une méthode extra comptable (non-prise en compte des conditions fiscales, et des intérêts, absence d'inflation, d'amortissements, etc.) de calcul rapide de la rentabilité. Elle permet, à partir de l'échéancier du flux financier (EFF) de définir le plan de

⁸ La stratégie de différenciation est basée sur les modes par service de qualité, par personnel compétent crédible, par l'image, etc.

⁹ La stratégie innovation vise à apporter des changements créateurs de valeur pour le client et l'école.

¹⁰ L'écrémage consiste à fixer un prix, le plus souvent au-delà de la concurrence, afin de toucher un segment précis de clientèle à fort pouvoir d'achat.

¹¹ L'alignement consiste à fixer un prix proche des concurrents.

¹² Prix modulé : fixer des prix pour mieux s'adapter toujours mieux au budget et aux besoins de la clientèle Site www.créerentreprise.fr/politique-de-prix-strategies-marketing/ consulté le 16 novembre 2018

financement de démarrage des activités en présentant les besoins (immobilisations, stock etc.) et les ressources mobilisables pour les financer (coût du projet, apport personnel, etc.).

L'AFD permet d'approfondir l'analyse de l'AFS par l'utilisation d'un cadre comptable appropriée (les normes comptables comme les amortissements, les conditions financières et fiscales auxquelles viennent s'ajouter l'inflation). L'analyse financière détaillée permet de mettre en place le plan de financement détaillé, avec la vérification des éléments comme la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel, l'équilibre de trésorerie du projet, la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux investis, etc. le calcul des amortissements suit les règles fiscales avec l'introduction de la monnaie courante et l'intégration de l'inflation. A la fin de l'étude financière on aura différents tableaux comme le tableau de l'amortissement des investissements ou tableau des amortissements techniques, le schéma de financement, l'échéancier ou tableau de remboursement des emprunts, le compte de résultat prévisionnel, la capacité d'autofinancement (CAF), le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds ou tableau de trésorerie, et pour finir les tableaux de rentabilité des capitaux investis, des actionnaires, etc.

1.2 Présentation des méthodes de collectes des données

Pour réaliser ce travail, nous choisirons l'option de collecte pour les données primaires et de regroupement pour les données secondaires. Et des notes, des mesures et des informations ont été enregistrées, analysées, enrichies, étudiées, triangulées, etc.

La collecte de données s'est effectuée auprès de personnes clés pour l'étude lors d'entretiens et de discussions (professionnels du métier de l'audiovisuel, fonctionnaires des ministères compétents, de la formation professionnelle, des étudiants, des élèves, des parents, etc.), des questionnaires ou enquêtes ont été réalisés par courriel, en face à face, auprès de la population de Dakar.

La recherche de documents et de données existants sur les documents officiels relatifs aux politiques, plans de mise en œuvre de programme et rapports, des statiques officielles, des dossiers, des programmes, etc. concernant l'objet de l'étude de faisabilité.

1.2.1 Méthodes de collectes des données

1.2.1.1 Approche méthodologique

Les données primaires concernent essentiellement celles collectées pour répondre à la thématique c'est-à-dire les informations issues des résultats de l'enquête menée dans la ville de Dakar. Une enquête a été réalisée à travers un questionnaire administré aux populations de Dakar qui constitue la principale cible (des parents, des chômeurs, des salariés et étudiants du secteur public comme privé, des lycéens, etc.). Par contre, les données secondaires ont été recueillies lors d'études, de production de rapport etc. (il s'agit de notes techniques, de rapport d'ateliers ou de forum etc.); de données de recherches (mémoires, articles, ouvrages scientifiques); de statistiques officielles produites par des structures des Ministères, de l'ANSD, etc.

Ce travail nous a conduit à visiter plusieurs lieux notamment la bibliothèque du CESAG, L'ANSD, les Ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle et Technique, les écoles ESMT, Suntech3, ESP, le Centre de formation Sénégal/ Japon etc.

1.2.1.2 Echantillonnage

Elle donne une idée sur l'opinion de la clientèle de l'école en phase de conception. Compte tenu de la logistique lourde qu'exige une enquête sur une population vaste, un échantillon de convenance (personnelle) de 100 personnes sur la population de la commune de Dakar a été choisi auprès des groupes cibles qui sont : les élèves, les chômeurs, les étudiants, les professionnels, les professionnels du secteur de l'audiovisuel, les ouvriers dans des ateliers, les travailleurs, les populations rencontrées dans les rues, etc.

1.2.1.3 Guide d'entretien et questionnaires

Dans le cadre de cette étude compte tenu des objectifs poursuivis, plusieurs écoles ont été visitées sur rendez-vous et des sites internet consultés pour recueillir un certain nombre d'informations concernant la formation professionnelle au Sénégal, les écoles de formation techniques, de communication, etc.

1.2.2 Analyse des données collectées

1.2.2.1 Outils d'analyse et de diagnostic

Les questionnaires renseignés, les données de recherches ainsi que des statistiques recueillies au niveau de L'ANSD, du ministère de Formation Professionnelle, et de la bibliothèque du CESAG,

constitueront nos outils de diagnostic à travers un traitement de l'information issue de ces différents instruments.

1.2.2.2 Logiciels de traitement

Elle permet d'analyser et d'interpréter les différentes opinions issues de l'enquête. Dans le cadre de cette étude, après avoir recueilli les informations, le logiciel Excel et Google forms nous ont permis de faire le traitement de celles-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DU MARCHE

2.1 Présentation du projet et de la promotrice

2.1.1 Présentation du projet

Le projet consiste à la création d'un centre de formation des métiers de l'audiovisuel. Durant ces dix dernières années, un accroissement considérable du nombre d'entreprises audiovisuelles créées à Dakar est constaté mais parallèlement à cette situation, le Sénégal ne dispose pas jusqu'à présent d'une école des formations dédiées aux métiers de l'audiovisuel.

Cette école permettra aux entreprises audiovisuelles de faire des productions de qualité (pour le marché national et international), et d'accroître leur compétitivité afin de capter des financements intérieurs et extérieurs avec une main d'œuvre qualifiée et de qualité. Les jeunes formés dans cette école seront aptes à réagir face aux besoins de l'industrie audiovisuelle sénégalaise dans les différents niveaux BT, BTS, licence et Master.

Cette école de formation spécialisée pour les entreprises audiovisuelles assurera les fonctions suivantes :

- une fonction de centre de formation professionnelle pour la formation initiale et continue pour les entreprises (modules complémentaires pour les élèves et formation continue pour le recyclage et l'actualisation des compétences de leur personnel) ;
- une fonction de centre technique d'appui aux entreprises (conseil et assistance), en matière de diagnostic, d'élaboration de plan de formation continue et d'assistance technique ;
- une fonction de centre de production audiovisuelle.

Notre expérience dans le secteur de l'audiovisuel, l'absence de ce type d'école de formation des métiers qui englobe toute la chaîne audiovisuelle, notre solide formation en matière de gestion de projets reçue et la qualité des enseignements dispensés dans notre école nous permettrons de faire la différence dans le secteur.

2.1.2 Présentation de la promotrice

Mame Ndèye NDIAYE, la promotrice est une Ingénieure Technologue en Téléinformatique diplômée issu d'un partenariat entre l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP¹³) de Dakar un démembrement de l'UCAD (public) et l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT¹⁴) (privée). Actuellement, elle est en préparation au Master en Administration des Affaires (MBA) option Gestion de projet au CESAG.

La promotrice a une expérience d'une vingtaine d'années dans le domaine technique de l'Audiovisuel public sénégalais à la Radiodiffusion Télévision Sénégalaise (RTS). Ce parcours à la RTS a démarré par un stage pratique, après l'obtention d'un diplôme de Technicien en Electronique au Maroc financée par l'Agence Canadienne pour le Développement Internationale (ACDI) et une formation d'une durée de trois mois financée par la Coopération Française à l'école de formation Sénégal/Japon sur la maintenance des équipements audiovisuels. Après la période d'embauche, s'en est suivi une phase de responsabilisations avec les différentes nominations : Chef d'Unité, Chef de Service à la maintenance, Chef de Département et en Janvier 2019 Directrice de l'Exploitation Technique et de la Maintenance. Elle est issue d'une famille polygame sère de la petite côte.

La promotrice a une expérience avérée dans la gestion des projets de développement car ayant été assistante technique dans un projet de l'Unesco pour la mise en place de centres multimédia communautaires (choix de matériels, installation, formation etc.) à travers tout le pays. Pour ses compétences entrepreneuriales, récemment avec des jeunes entrepreneurs, elle est partenaire dans la mise en place d'une startup dans le domaine de la formation par la radio et le e-learning (projet en phase d'incubation). Notons que cette formation reçue au CESAG en gestion de projet est un atout considérable qui vient renforcer ceux déjà capitalisés pour la création et la gestion de cette future école.

L'idée de créer une école de formation des métiers de l'audiovisuel au Sénégal a toujours habitée la promotrice depuis ses premières heures à la RTS pour combler le déficit de disponibilité de formation constaté en audiovisuel. Le peu de techniciens qualifiés qui existent ont fait leur formation en dehors du Sénégal comme l'Institut National d'Audiovisuel (INA) de Paris (France). Ceci explique le manque de professionnels techniques dans le secteur de l'audiovisuel.

¹³ ESP entité de l'UCAD, l'école est une référence en Afrique de l'ouest dans le domaine de la formation des techniciens, ingénieurs et cadres managers en informatique, électronique, mécanique, gestion, etc.

¹⁴ ESMT Institution multinationale qui a pour vocation de former des diplômés des pays de l'Afrique de l'ouest dans le domaine technique et managérial des Télécommunications/TIC.

Ainsi chaque stagiaire qui arrive venant des écoles de formations de la place (ESP, CFPT, ESMT, etc.), pour être opérationnel, a besoin d'abord d'une formation théorique suivie de pratique fournie par les aînés de la profession trouvés dans les structures audiovisuelles (RTS et privées).

2.2 Etude du marché

L'étude du marché permet de faire un diagnostic stratégique qui nous fournira des informations nécessaires sur notre environnement, avec un diagnostic externe en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise avec un diagnostic interne en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses). Chaque acteur de l'environnement est susceptible de représenter des opportunités ou des menaces.

Ces informations indispensables qui peuvent impacter sur notre future activité, ont été recueillies par une revue documentaire d'ouvrages, de mémoires, de textes, de lois et règlements, de documents officiels comme les résultats des enquêtes réalisés par l'ANSD, ensuite par une enquête exploratoire à travers un questionnaire réalisé dans la ville de Dakar dont les éléments ont été analysés et traités.

2.2.1 Diagnostic externe

L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous-environnements : un environnement général (le macro-environnement) et un environnement immédiat (le micro-environnement).

2.2.1.1 Analyse du macro-environnement

La méthode dénommée « PESTEL » est utilisée pour faire l'analyse du macro-environnement (opportunités et menaces) afin de dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise, d'avoir une vision globale sur l'environnement de notre entreprise et de pouvoir optimiser nos moyens financiers, matériels, humains pour des années de fonctionnement : PESTEL : Politique (existence ou non d'un environnement ayant des conséquences sur le secteur) ; Economique (conjuncture globale pour déterminer une croissance ou un déclin) ; Sociologique (évolution démographique capable d'influencer le niveau de la demande du marché) ; Technologique (l'évolution technologique peut influencer l'activité de l'entreprise au niveau organisationnel) ; Ecologique ; et Légal (existence d'un cadre légal ou pas dans le secteur).

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Tableau 1. Analyse de l'environnement externe de l'école par la méthode PESTEL

Macro-Environnement	Opportunités	Menaces
Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité politique au Sénégal ; • élaboration d'un document de politique des sciences de la technologie et de l'innovation (STI) ; • élargissement du paysage médiatique avec la facilitation des procédures de création de groupe de presse ; • nouveau code de la presse voté en 2017 ; • arrivée de la télévision numérique terrestre ; • mise en place d'une autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (ANAQ – SUP) ; • mise en place d'un Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation (PAQUET) pour la période 2013-2025 ; • existence d'un organisme de coordination des problèmes dans les pays d'expression française d'Afrique et de Madagascar au niveau de l'Enseignement Supérieur (CAMES) ; • orientation dans les écoles privées de nouveaux bacheliers par l'Etat etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des projets d'implantation d'universités et des Instituts d'Enseignement Supérieurs (ISEP) régionaux ainsi que des Espaces Numériques Ouverts (ENO) pour les étudiants de l'Université virtuelle dans les départements du Sénégal.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de certains équipements audiovisuels accessibles (production). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cherté de certains équipements de laboratoire pour les travaux pratiques en audiovisuel.
Sociologique	<ul style="list-style-type: none"> • Reniement du système actuel de l'enseignement public par les parents et les élèves avec cette tendance actuelle des parents à beaucoup investir sur la formation des enfants ; • taux de chômage élevé des sortants des filières littéraires ; • attirance des jeunes par les nouvelles technologies et les médias. 	

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Macro-Environnement	Opportunités	Menaces
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la culture scientifique et technologique ; • convergence télécommunication, Informatique, audiovisuel ; • accès à une meilleure connectivité internet dans le pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse d'obsolescence des innovations du secteur de l'audiovisuel.
Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre légal existant pour la création d'établissements privés de formation professionnelle (loi d'orientation de l'éducation nationale n°91-22 du 16 février 1991)¹⁵ ; • existence de l'ANAQ – SUP et du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) . 	

Source : Auteur de l'étude

Conclusion : L'analyse du tableau PESTEL nous a permis de dégager un macro-environnement favorable à la création d'une école privée de formation professionnelle dans le secteur de l'audiovisuel (beaucoup opportunités et peu menaces).

2.2.1.2 Analyse du micro-environnement

C'est l'étude de l'environnement direct dans lequel évoluera l'école. Ainsi il sera objet de délimiter le marché avec : l'analyse de la demande actuelle, l'offre et de l'intensité concurrentielle dans le secteur de la formation professionnelle.

a) Analyse de la demande

- **Délimitation du marché :** Pour délimiter le marché, la méthode de Matricon Claude. Le Marketing du réel ; 1982 sera utilisée. Cette méthode de classification permet de distinguer quatre différents marchés dont dépend l'entreprise que sont : le marché principal, le marché environnant, le marché générique et le marché de support. Pour le cas de ce marché de création d'école, le marché support est existant.

¹⁵La loi rappelle les principes généraux de l'éducation et présente l'organisation du ministère.

Tableau 2. Délimitation du marché de la formation

Types de marché	Exemples
Marché Principal	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Supérieur d'Enseignement Professionnelle (Public) • Centre d'études des Sciences et Techniques de l'information (Public) • Ecole Supérieure Polytechnique (Public) • Ecole Polytechnique de Thiès (Public) • Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal / Japon (Public) • Centre d'Entreprenariat et de Développement Technique G 15 (Public) • Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes de Dakar (Public) • Institut Supérieur des Sciences de l'Information et de la Communication (Privé) • SUP de CO (Privé) • Groupe AFI-L'UE (Privé) • Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (Privée) • SUNHITECH3 (Privée) • Institut Polytechnique de Dakar (Privé) • Institut Supérieur d'Informatique (Privé) • SUPINFO (Privé) • Institut Africain de Management (Privé) • Institut Supérieur de Formation aux Nouveaux Métiers Informatique et Communication (Privé) • Ecole Supérieure de Journalisme et des Métiers de l'Internet (Privée) • Etablissement de Formation professionnelle : Groupe Edition Communication (Privé) • Etablissement de Formation Professionnelle "Complexe privé de Formation Professionnelle (CFPT)" • Etablissement de Formation Professionnelle "Marceau Electronique" (Privé) • Centre National de Qualification Professionnelle (CNQP) (Public) • Lycée Technique industriel Delafosse (Public) • Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal / Japon (CFPT S/J) (Public) • Lycée technique et professionnel Seydina Limamoulaye de Guédiawaye (Public) • Info-Energie (Privée)

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Types de marché	Exemples
Marché Environnant	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les écoles d'enseignement supérieur public comme privé différentes de celles qui disposent des filières pouvant intéresser le secteur de l'audiovisuel ; • Tous les lycées d'enseignement technique, les centres de formation professionnelle publics et privés.
Marché Générique	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les écoles d'enseignement supérieur public comme privé et tous les lycées d'enseignement technique et tous les centres de formation professionnelle.

Source : Auteur de l'étude

• **Typologie de la demande du secteur de la formation des métiers de l'audiovisuel** : L'analyse de la demande consistera à analyser les secteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle et Technique au Sénégal, mais aussi d'avoir des informations sur les apprenants potentiels du secteur (travailleurs, chômeurs, élèves, étudiants, recalés de l'enseignement, etc.) mais surtout d'avoir des données sur les boursiers pris en charge par l'état ou ses démembrements (collectivités locales, etc.), et la coopération internationale.

D'après l'exploitation des résultats des enquêtes les différents segments identifiés sont :

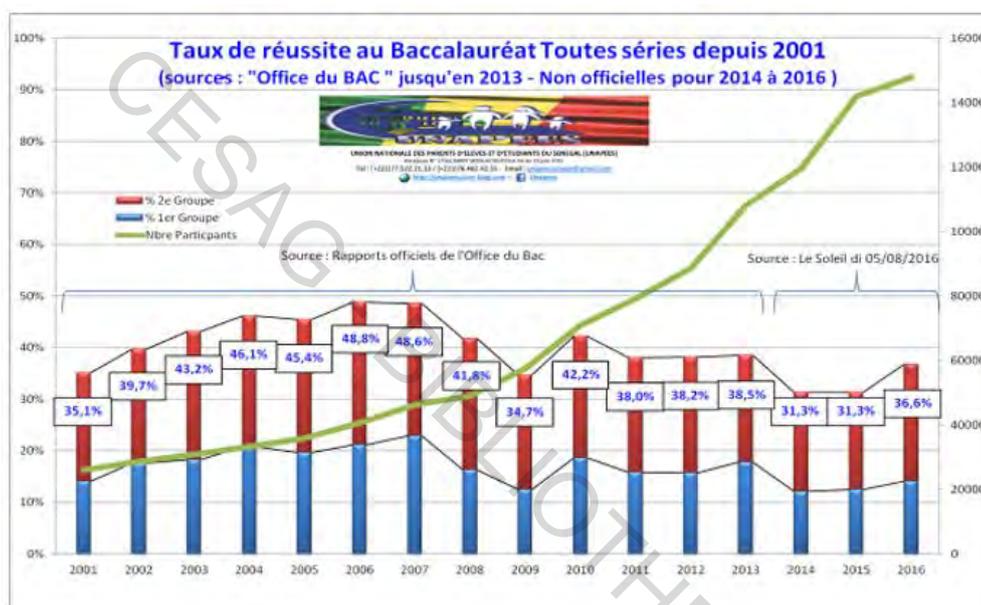
- ✓ le segment issu de l'Enseignement supérieur avec les nouveaux bacheliers : Ces bacheliers sont formés dans les lycées publics et privés répartis dans toutes les régions du Sénégal. Une partie de ces étudiants proviendrait également des pays francophones voisins tels que la Mauritanie, le Mali ou la République de Guinée. Mais aussi les étudiants régulièrement inscrit dans des facultés ou écoles de formation publiques ou privées des domaines scientifiques et ou littéraires désirant suivre une formation en audiovisuel ;
- ✓ le segment concerné par la formation professionnelle constitué de chômeurs, de lycéens, titulaires de diplômes (CAP ou BEP, etc.) désirant se former dans l'établissement ;
- ✓ les étudiants du public comme du privé pour le niveau supérieur licence ou Master ;
- ✓ et les agents de l'Etat qui peuvent bénéficier d'une prise en charge totale des frais de scolarité par leur structure, le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) ou des bourses de la coopération internationale, ainsi que les employés des entreprises privées qui, dans le cadre de leur plan de formation annuel, prennent en charge, totalement ou en partie, les frais de formation de leurs agents dans des disciplines qui sont en relation avec leur travail.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

- **Evaluation de la demande :** Elle permet de se renseigner sur la clientèle existante, sur le marché et de juger l'existence d'un potentiel à exploiter.

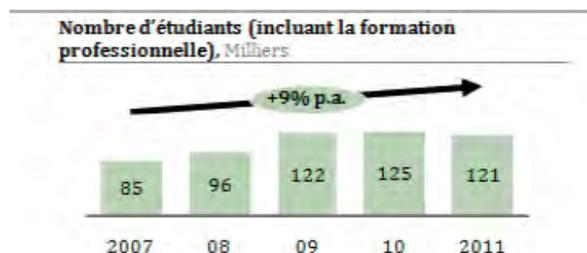
Au niveau de l'enseignement supérieur, le nombre de bacheliers a connu une évolution considérable depuis l'indépendance à nos jours. Il est passé de 11 207 en 2003 à 40 942 en 2013 et en 2017 à 46 652. Cette tendance haussière ne faiblit pas, jusqu'en 2022, on estime à 97 616 le nombre de nouveaux bacheliers (14).

Graphique 2. Taux de réussite Baccalauréat de 2001 à 2016 publié le 1^{er} Aout 2016 par l'Union Nationale des Parents d'Elèves et d'Etudiants du Sénégal (UNAPEES)



L'enseignement supérieur privé quant à lui a connu ces dernières années une progression fulgurante du point de vue des effectifs d'étudiants orientés par l'Etat qui est passé de 6 630 en 2013 à 18 640 en 2019. (14)

Graphique 3. Evolution des étudiants dans la formation professionnelle ¹⁶



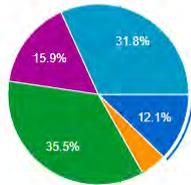
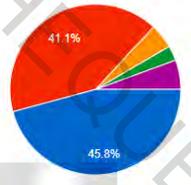
Au regard des données décrits ci-dessus, le secteur de la formation professionnelle privée regorge d'énormes opportunités d'affaires pour ce projet.

¹⁶ Annuaire Statistique de l'Enseignement supérieur 2009-2010, Banque mondiale et CNAES et PDSER 2013

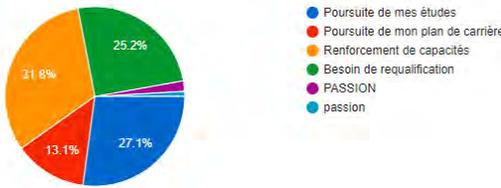
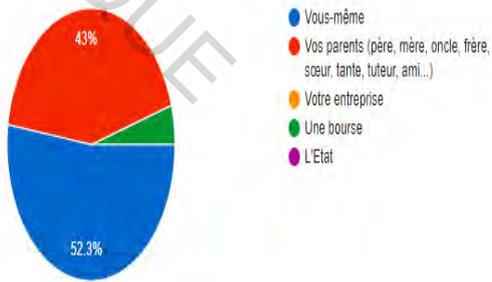
Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

• **Analyse du comportement des consommateurs actuels** : Pour les besoins de l'évaluation de la demande réelle du marché de la formation aux métiers de l'audiovisuels et l'analyse des comportements d'acquisition et d'utilisation, un questionnaire a été administré à 107 personnes à Dakar (parents d'élèves, élèves, étudiants, chômeurs, etc.), dans les entreprises audiovisuelles (employés, patronat, etc.) pour recueillir des données relatives aux secteurs de l'audiovisuel, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur technique, etc. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Analyse des comportements des consommateurs pour la création d'une école privée des métiers de l'audiovisuel

Questions	Commentaires	Justification
Comportements d'acquisition		
Qui étudie ?	<ul style="list-style-type: none"> les nouveaux bacheliers ; les salariés des entreprises privées ou publiques ; les élèves et chômeurs ; les étudiants déjà inscrits à l'université ou dans le privé. 	<p>Quel est votre statut actuel ? 107 réponses:</p>  <p style="text-align: center;">Réponses issues du formulaire d'enquête</p>
A partir de quel niveau étudient-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> Licence Master BEP CAP BT 	<p>Pour vos études, quel niveau vous intéresse - t-il ? 107 réponses:</p>  <p style="text-align: center;">Réponses issues du formulaire d'enquête</p>
Quels domaines étudient-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> Electronique, automatique, électrotechnique ; métiers de l'automobile ; métiers du bois ; management ; informatique ; banque et finances ; génie civil ; télécommunications ; production audiovisuel ; 	<p>Eléments de réponses issues de l'exploitation des documents du Rapport National sur la Formation Professionnelle et Technique et la liste des établissements privés d'enseignement supérieur agréés par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche de la direction générale de l'enseignement supérieur.</p>

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Questions	Commentaires	Justification												
	<ul style="list-style-type: none"> transformation de produits locaux, etc. 													
<p>Pour quelle motivation étudient-ils ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> renforcement de capacité ; besoin de requalification ; poursuite des études ; poursuite de plan de carrière, etc. 	<p>Quelle serait votre motivation si vous devriez faire des études dans le domaine de l'audiovisuel ?</p> <p>107 responses</p>  <table border="1"> <caption>Motivations des étudiants</caption> <thead> <tr> <th>Motivation</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Poursuite de mes études</td> <td>27.1%</td> </tr> <tr> <td>Poursuite de mon plan de carrière</td> <td>13.1%</td> </tr> <tr> <td>Renforcement de capacités</td> <td>31.8%</td> </tr> <tr> <td>Besoin de requalification</td> <td>25.2%</td> </tr> <tr> <td>PASSION</td> <td>2.8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Réponses issues du formulaire d'enquête</p>	Motivation	Pourcentage	Poursuite de mes études	27.1%	Poursuite de mon plan de carrière	13.1%	Renforcement de capacités	31.8%	Besoin de requalification	25.2%	PASSION	2.8%
Motivation	Pourcentage													
Poursuite de mes études	27.1%													
Poursuite de mon plan de carrière	13.1%													
Renforcement de capacités	31.8%													
Besoin de requalification	25.2%													
PASSION	2.8%													
<p>Quelles alternatives ont-ils ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> partir à l'étranger ; enseignement supérieur Public : Universités, ISEP ; enseignement supérieur privé ; les lycées techniques ; centres de formation professionnels, etc. 	<p>Voir marché générique et rapport national sur la situation de la formation professionnelle et technique au Sénégal</p>												
<p>Qui paie les études ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> les parents d'élèves (père, mère, oncle, tuteur, etc.) ; les professionnels qui paient pour eux même ; l'état : par l'orientation de nouveaux bacheliers dans les écoles privées ; les étudiants boursiers qui paient pour eux ; les entreprises : pour leur personnel ; les Collectivités locales via des bourses : pour les étudiants de leur collectivité, etc. 	<p>Qui paie vos études ?</p> <p>107 responses</p>  <table border="1"> <caption>Qui paie vos études ?</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vous-même</td> <td>52.3%</td> </tr> <tr> <td>Vos parents (père, mère, oncle, frère, sœur, tante, tuteur, ami...)</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Votre entreprise</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Une bourse</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>L'Etat</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Réponses issues du formulaire d'enquête</p>	Catégorie	Pourcentage	Vous-même	52.3%	Vos parents (père, mère, oncle, frère, sœur, tante, tuteur, ami...)	43%	Votre entreprise	0%	Une bourse	0%	L'Etat	0%
Catégorie	Pourcentage													
Vous-même	52.3%													
Vos parents (père, mère, oncle, frère, sœur, tante, tuteur, ami...)	43%													
Votre entreprise	0%													
Une bourse	0%													
L'Etat	0%													

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Questions	Commentaires	Justification
Comportements d'utilisation		
Quand étudient-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> Cours du jour ; Cours du soir ; Sessions accélérées ; Cours en ligne et cours du weekend. 	<p>Pour faire des études, quels seraient vos horaires préférés ?</p> <p>107 réponses</p> <p style="text-align: right;"> ● Cours du jour (matin et soir) ● Cours du soir (à partir de 17 heures) ● Cours du weekend (Samedi et dimanche matin) ● Cours en ligne ● Sessions accélérées (Cours sur 1 à 2 mois) </p> <p style="text-align: center;">Réponses issues du formulaire d'enquête</p>
Où étudient-ils et pour quelles motivations ?	<ul style="list-style-type: none"> Selon les filières et la qualité des cours; accessibilité par rapport au prix pratiqué ; Proximité par rapport au domicile ; domaine pour lequel des possibilités de travail existent après la formation. 	<p>Quels sont vos trois (03) critères pour le choix d'une école privée de formation professionnelle ?</p> <p>107 réponses</p> <p style="text-align: center;">Réponses issues du formulaire d'enquête</p>
Quels montant sont-ils prêts à payer pour leurs études par mois ?	<ul style="list-style-type: none"> Moins de 35 000 F CFA pour le CAP ; Moins de 50 000 F CFA pour le BT ou licence ; Moins de 70 000 F CFA pour le Master ; 	<p style="text-align: center;">Réponses issues du formulaire d'enquête (voir résultats enquêtes en Annexe 1)</p>

Source : Auteur de l'étude

b) Analyse de l'offre

Au Sénégal, l'enseignement et la formation professionnelle et technique est un réseau constitué par deux grandes structures que sont la formation professionnelle et technique (lycées techniques, et centres de formation professionnelle et technique publics ou privés), et les écoles du secteur de l'enseignement supérieur. Cependant, beaucoup de filières des métiers de l'audiovisuel comme l'ingénierie et l'exploitation technique, les décors et accessoires, la communication pour le développement, etc. sont quasi inexistantes des formations diplômantes proposées. En effet, seuls les métiers comme la communication, l'infographie, l'animation 2D, 3D et le montage en production sont enseignés dans quelques établissements publics ou privés.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Dans le public, au niveau de la formation professionnelle, sur les 11 lycées techniques que compte le Sénégal, 03 sont implantés à Dakar, et sur les 93 centres de formation professionnelle dix-huit sont à Dakar avec des niveaux CAP, BT et BTS. Concernant les domaines techniques tels que la maintenance, l'exploitation et la réalisation, etc. aucun de ces établissements n'offre une formation diplômante. Cependant, quelques-uns dispensent des formations concernant les filières qui approchent l'audiovisuel comme les métiers d'électrotechnique, d'électricité, informatique, etc.

Les écoles les plus connues au niveau de la formation professionnelle publique sont :

- le Centre National des Cours Professionnels Industriels DELAFOSSE (CNCPI) avec 150 inscrits dans sa filière CAP électricité et 170 au BEP, le Centre de Formation Artisanale de Dakar avec 15 inscrits à la filière menuiserie bois CAP et BEP (15) ;
- le Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal/ Japon (CFPT S/J) créé en 1984, l'école forme des techniciens BTS en cour du jour et en cours du soir. Beaucoup de techniciens qui servent comme exploitants techniques dans le secteur de l'audiovisuel sont des diplômés de la filière électrotechnique et informatique (16) ;
- le Centre d'Entrepreneuriat et de Développement Technique (CEDT G15) qui forme des techniciens en électronique, en 2015 où 82 apprenants ont été recensés dans le cycle BTS, est aussi un pourvoyeur de techniciens dans le domaine audiovisuel (17) ;
- le Centre National de Qualification Professionnelle (CNQP) : plus de 5500 diplômés y sont sortis avec des niveaux CAP, CQP, BTS en électrotechnique, électronique, etc. l'école a été créée par la loi n° 83.52 du 18 février 1983 avec le statut d'Etablissement Public à Caractère Administratif (EPA). En 2000 cette école a vu son statut évoluer en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) par la loi n° 2000-26 du 1er septembre 2000 (18).

Les écoles les plus connues au niveau de l'enseignement supérieur professionnel sont :

- le Centre d'Etudes des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI), qui délivre des diplômes supérieurs de journalisme après 3 ans de formation à des étudiants ayant réussi à un concours d'entrée. Chaque promotion compte entre 25 et 30 étudiants (19) ;

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

- l'école privée SUN TECH 3 de Dakar créée en 2007 offre un certain nombre de filières en audiovisuel dont l'infographie, le journalisme et la communication visuelle, la technologie en son et lumière, etc. en cours du jour, cours du soir, à la carte, mais aussi par des formations accélérées de choix sur module. En fin d'année 2016, plus de 300 techniciens qui exercent leur profession au Sénégal et dans plusieurs pays étrangers ont été formés dans cet établissement. (20).

- l'Institut Africain de Management (IAM) avec sa filiale ESTD (Ecole Supérieure de Technologie de Dakar), offre des licences en animation 2D et 3D, des Bachelor en création multimédia. (21)

- l'Institut Supérieur des Sciences de l'Information et de la Communication (ISSIC), une école de journalisme qui prépare en 3 ans au Diplôme d'Etudes en Information et en communication (DEIC) et en 2 ans après le DECI au Diplôme d'Etudes Supérieures en Journalisme ou en Communication. (22)

c) Analyse de la concurrence

Le modèle des cinq forces de la concurrence, défini par Michael Porter¹⁷ permet d'identifier les fondements de la concurrence dans une industrie. Les cinq forces sont les fournisseurs, les clients, les concurrents (qui sont des forces intérieures au secteur) les produits et/ou services de substitution et les nouveaux entrants potentiels (qui sont des forces extérieures). Une sixième fut ajoutée à ce modèle, il s'agit de la puissance publique pour la réglementation, les incitations fiscales etc. et les autorités de régulation dans certains secteurs (télécommunications, audiovisuel, pharmacie, ANAQ-SUP, etc.). Cependant, leur rôle n'est pas comparable à celui des cinq autres forces. En pratique, cette sixième force altère les cinq forces précédentes et le libre jeu du marché.

L'étude concurrentielle à travers les cinq forces de Porter a pour objectifs : (i) d'analyser le contexte (opportunités et menaces) du marché sur lequel évolue l'entreprise, (ii) d'aider à la décision quant à la stratégie de développement de l'entreprise, (iii) de dégager les facteurs clés de succès qui permettront à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel dans son domaine, (iv) de mesurer l'attractivité d'un secteur d'activité. (23)

¹⁷ Professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise, L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Dans cette étude les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter sont :

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le projet de création d'école est de type de production de service. Ainsi, il n'y a pas d'interaction avec des fournisseurs, par conséquent, le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc très faible.

- **Le pouvoir de négociation des clients** dépend du nombre de personnes à former :

- Il y a le segment des étudiants en formation ou sortants et les bacheliers : le nombre est important, l'Etat oriente de nouveaux bacheliers dans les écoles de formation supérieure privée depuis 2012. Le taux de croissance du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur privé entre 2012 (35705) et 2018 (77250) est de 13,73 %. (24) et l'état fixe ses prix.

- Il y a aussi le segment issu des élèves issus de la formation professionnelle et des lycées, etc. qui sont à considérer. Le taux d'évolution moyen des effectifs d'apprenants de la formation professionnelle et technique à Dakar est de 7%. (25)

- enfin, il y a les entreprises qui paient pour leurs employés, de même que les agents désirant se former qui s'adaptent aux prix affichés dans les établissements.

En moyenne, le pouvoir de négociation des clients est faible.

- **La rivalité entre les concurrents existants** : Dans le domaine de la formation des métiers de l'audiovisuel à Dakar, la concurrence est rude sur beaucoup de filières pour les produits de substitution, en technique par exemple sur la dizaine d'écoles (formation professionnelle et enseignement supérieur) rien que la filière électrotechnique/ électronique compte plus de 7 établissements privés, (26). En communication le CESTI détient le monopole avec plus de 30 journalistes sortants par année. Les concurrents sont relativement nombreux (pression très forte). Le taux de croissance du secteur à peu près 7% donc la pression concurrentielle est faible. En conclusion nous pouvons dire que la rivalité entre les concurrents existants est considérée comme moyenne.

- **La menace des produits de substitution** : les principaux produits de substitution à l'école sont très nombreux (situation décrite dans le tableau 2 : Délimitation du marché selon le modèle de Matricon). Ces établissements proposent aussi bien en technique qu'en communication des formations dont les sortants exercent dans les structures audiovisuelles après une période d'adaptation, par conséquent la menace des produits de substitution est forte.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

- La menace de nouveaux entrants :** Il y a des barrières à l'entrée avec la nécessité de se conformer aux Articles 6 et 8 de la loi n°94 – 82 du 23 décembre 1994 portant statut des établissements d'enseignement privés avec l'obligation de dépôt d'une demande d'autorisation adressée au METFP pour l'ouverture d'une école de formation professionnelle. De même l'ANAQ SUP veille à la qualité des enseignements. L'investissement à l'entrée est très élevé, le matériel audiovisuel professionnel technique (production, maintenance) coûte non seulement cher mais une partie n'existe pas au Sénégal par conséquent des coûts d'importation devront être supportés ce qui est très lourd pour un démarrage. Par ailleurs on note aussi l'existence de normes et standards techniques à respecter. Ce qui constitue un frein à l'entrée dans ce secteur. La menace de nouveaux entrants est très faible.

Tableau 4 : Evaluation de l'intensité concurrentielle

Forces	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
	Coefficient de notation pour chaque niveau de force				
	1	2	3	4	5
Pouvoir de négociation des fournisseurs	X				
Pouvoir de négociation des clients		X			
Menace de nouveaux entrants	X				
Produit de substitution :				X	
Rivalité entre concurrents			X		
Intensité concurrentielle	[5-8]	[9-12]	[13-17]	[18-21]	[22-25]

Source : Auteur de l'étude

Total : 1+2+1+3+4=11

Conclusion : L'intensité concurrentielle évaluée à 11 sur un total de 25 est faible dans le domaine de la formation des métiers de l'audiovisuel.

2.2.2 Diagnostic interne

L'objectif du diagnostic interne est de mesurer le potentiel de la future école de formation, en analysant ses les forces et les faiblesses des différentes fonctions.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Tableau 4. Analyse des forces et faiblesses de l'environnement interne du Projet

FONCTIONS	FORCES	FAIBLESSES
SERVICTION	<ul style="list-style-type: none"> - Filière en phase avec les besoins du marché de l'emploi des métiers de l'audiovisuel avec de véritable relation École –Entreprise ; - service d'assistance technique pour les sociétés audiovisuelles (stratégie, ressources humaines et plan de formation) ; - lieu de veille technologique (rencontres thématiques animées par des experts, salon, foire, etc. ; - studios équipés avec du matériel de dernière génération ; - corps professoral composé de professionnels de l'audiovisuel. 	
MANAGEMENT ORGANISATION NEL	<ul style="list-style-type: none"> - Projet sur le mode de Société par actions simplifiée ; - existence d'un conseil d'orientation et d'un conseil pédagogique dès le démarrage de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la société lourde au départ ;
FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de fonds propres pouvant servir de garantie pour les prêts et d'un terrain pour une annexe ; - engagement des actionnaires (apport conséquent en équipements audiovisuels). 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement lourd au démarrage ;
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement de qualité ; - des prix inférieurs à la moyenne dans le domaine de la formation professionnelle ; en communication : image d'une école moderne de formation professionnelle, avec une utilisation de tous les canaux modernes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété moindre que les écoles existantes
RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation, engagement compétences managériales et entrepreneuriales de la promotrice - qualité de l'équipe des formateurs avec une expertise avérée dans le domaine de l'audiovisuel. 	

Source : Auteur de l'étude

2.2.3 Synthèse du diagnostic interne et externe

Cette synthèse permet de faire le rapprochement entre les opportunités et les menaces de l'environnement externe qui affectent l'école, aux forces et faiblesses qui dépendent des fonctions internes de l'entreprise. Elle est ainsi présentée sous la forme d'une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Tableau 5. Synthèse des analyses interne et externe

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Forte motivation et l'engagement de la promotrice ; - compétences managériales et entrepreneuriales de la promotrice ; - diversité et qualité de l'offre des services disponibles ; - adéquation formation-emploi ; - lieu de prestation de services, de conseil d'assistance et de veille technologique ; - connaissance du milieu audiovisuel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la société à actions simplifiée lourde au départ ; - investissement lourd au démarrage ; - notoriété moindre que les écoles existantes
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Demande locale forte et réelle ; - existence d'une politique pour la promotion de l'entrepreneuriat ; - existence d'un espace sous régional pour le marché des renforcements de capacités des professionnels ; - existence d'un cadre légal pour la création de centre de formation professionnelle ; - fort développement du secteur audiovisuel, télécommunication, Informatique, TNT; - élargissement du paysage médiatique avec la facilitation des procédures de création de groupes de presse ; - nouveau code de la presse. 	<ul style="list-style-type: none"> - forte concurrence dans le secteur de l'enseignement supérieur privé et la formation professionnelle ; - vitesse d'obsolescence des équipements électroniques.

Source : Auteur de l'étude

Conclusion

La première partie a permis de présenter le projet, de définir les concepts théoriques en rapport avec le type de projet et enfin de faire l'étude des besoins du marché.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Dans cette partie étude de marché, le diagnostic interne et externe a été effectué grâce à une analyse qualitative et quantitative du marché. Les informations issues de cette étude vont être utilisées dans la deuxième partie de l'étude afin d'élaborer un plan opérationnel du projet (étape de validation de la viabilité de l'étude).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE
FAISABILITE DU PROJET DE CREATION
D'UNE ECOLE DE FORMATION DES
METIERS DE L'AUDIOVISUEL**

Introduction

L'étude de faisabilité est composée de deux parties : le chapitre 3 avec la présentation des propositions nécessaires en termes de moyens à mobiliser afin de monter et de mettre en œuvre le projet. Ces propositions sont faites dans les dossiers (i) juridique, (ii) organisationnel et ressources humaines, (iii) technique, (iv) marketing, et (v) financier. Et le chapitre 4 qui présente (i) les résultats attendus et (ii) les perspectives, et (iii) formule des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet

3.1 Proposition juridique du projet

Au Sénégal, parmi les formes juridiques en vigueur sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA¹⁸ et relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) on peut citer entre autres, l'Entreprise Individuelle (EI), le GIE ; la Société à Responsabilité Limitée (SARL), la Société Anonyme (SA), la Société en Nom Collectif (SNC), la Société en Commandite Simple (SCS), la Société par actions simplifiée (SAS), etc. (27).

La forme juridique la plus adaptée à ce projet est celle d'une société par actions simplifiée. Ce choix s'explique par les raisons essentielles suivantes (et) : (i) la Société peut, à tout moment au cours de la vie sociale, ne compter qu'un seul associé ; (ii) la responsabilité financière des actionnaires est limitée au montant du capital et l'expression « d'associés », retenue par le législateur ; (iii) les statuts sont arrangés par les actionnaires présents à la création qui en définissent l'organisation et le fonctionnement.

3.2 Propositions organisationnelles de l'école

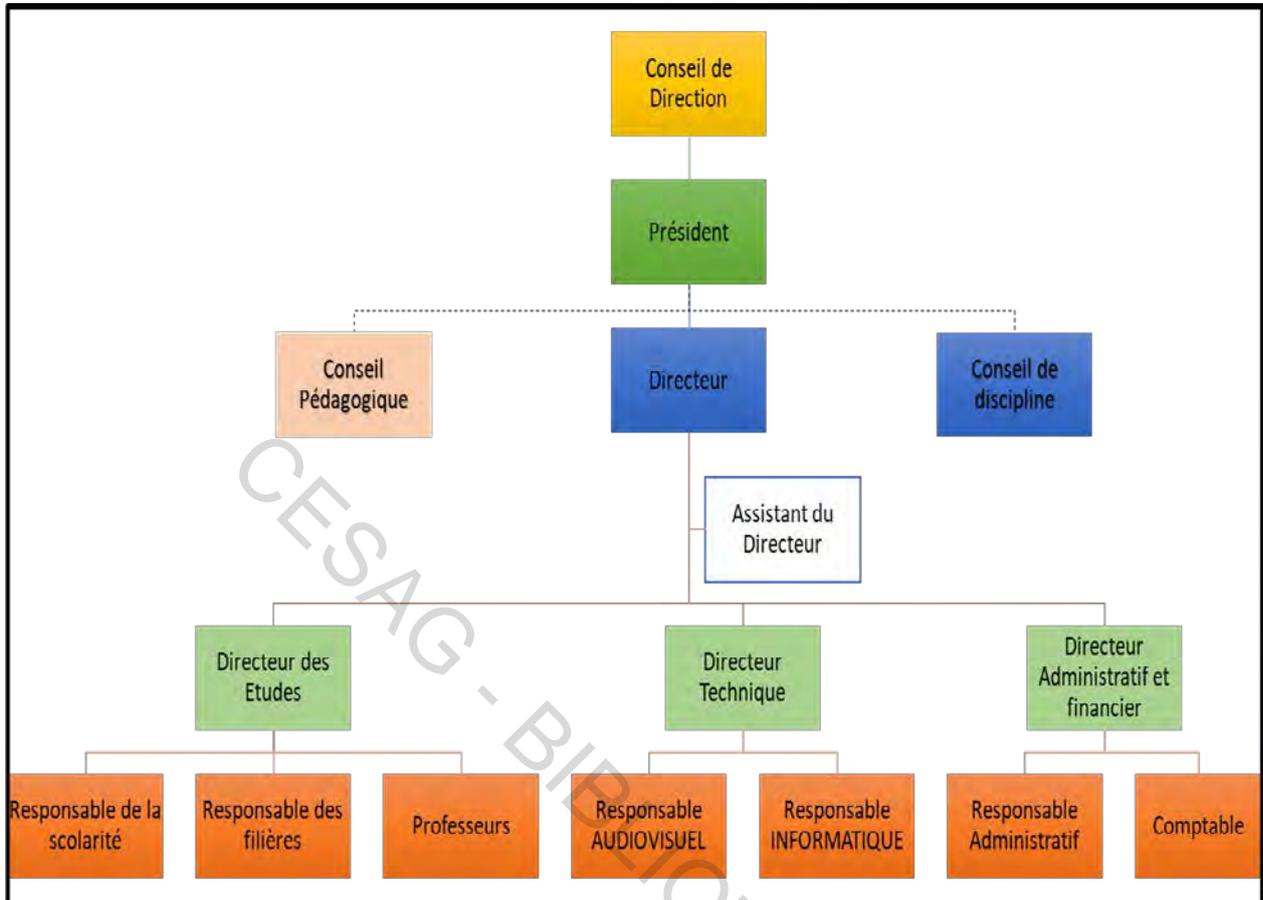
3.2.1 Structuration organisationnelle

Une structure organisationnelle correspond à l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté de la direction afin de permettre la spécialisation des tâches et leur coordination pour une atteinte des objectifs.

Le secteur d'activités étant l'audiovisuel, une structure organisationnelle innovatrice a été retenue, et se présente comme suit :

¹⁸ OHADA : organisation panafricaine de normalisation juridique créée en vue d'assurer la sécurité juridique et judiciaire des affaires au sein des Etats membres dont le Sénégal

Graphique 4. Organigramme de l'école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel



Source : Auteur de l'étude

--- : liens fonctionnels

— : liens hiérarchiques

3.2.2 Ressources humaines

Pour atteindre les objectifs fixés, on aura des ressources humaines de qualité qui correspondent à l'organigramme proposé. L'école sera gérée par un Directeur (manager général) qui aura sous son autorité des travailleurs pétris de talents dans leur domaine d'intervention. Les différentes caractéristiques du personnel sont consignées comme suit dans le tableau ci-dessous :

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Tableau 6. Liste des postes et profils administratifs

Poste	Profil	Missions
Directeur	Bac+4 Diplômé en Gestion des entreprises en ingénierie de la formation ou en technique avec une ancienneté de trois ans au moins de directeur d'école	En tant que déclarant responsable : <ul style="list-style-type: none"> • superviser et coordonner les équipes d'enseignants avec la mise en place de planning ; • organiser la vie scolaire, assurer l'animation pédagogique de l'établissement et veiller à la bonne application du règlement intérieur de l'établissement.
Directeur des études	Diplômé du CAES ¹⁹ ou d'un diplôme équivalent avec des connaissances du milieu scolaire ou du milieu audiovisuel et avoir le goût de l'animation d'équipes enseignantes, avec une expérience de 3 ans au moins sur un poste similaire.	<ul style="list-style-type: none"> • veiller au respect des plannings de l'ensemble du personnel ; de programmer, contrôler les enseignements; • assumer différentes tâches administratives, effectuer un suivi individualisé des apprenants et organiser les stages des étudiants, dans un cadre élargi.
Responsable Administratif et Financier (RAF)	Bac+4 Gestionnaire avec un diplôme supérieur en comptabilité, contrôle, audit, fiscalité ou ingénierie financière, avec une expérience de 3 ans au moins sur un poste similaire. Rigoureux et intègre	<ul style="list-style-type: none"> • gérer la trésorerie et les relations avec les banques, informer et conseiller la direction en matière de contraintes fiscales et comptables; • superviser les différents services fonctionnels (comptabilité, trésorerie, gestion du personnel, juridique, paie) et garantir le respect des contrats et conventions dans le cadre législatif et/ou réglementaire.
Responsable Technique	Bac+4 Chargé de la gestion et de la maintenance des équipements techniques, avec une bonne connaissance des techniques audiovisuelles (régies, serveur, workflow, etc.) avec une expérience de 3 ans au moins dans un poste similaire.	<ul style="list-style-type: none"> • superviser et coordonner l'équipe technique, les activités d'entretien et de maintenance des infrastructures et des équipements afin de garantir leur bon fonctionnement ; • assurer une veille technologique et proposer des améliorations techniques ; • piloter les commandes de contenus audiovisuels etc.

¹⁹ CAES : Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Secondaire

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Poste	Profil	Missions
Formateurs	Bac+4 ou professionnel Avec + 5 années d'expériences dans le domaine de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • concevoir ou adapter des supports en fonction des messages et des cibles, animer des sessions de formation et réaliser l'évaluation de l'action de formation ; • organiser les visites pédagogiques en relation avec le responsable des filières et participer à l'encadrement des étudiants pour les mémoires de fin d'études.
Responsable technique	Bac+2 Informaticien + audiovisuel	<ul style="list-style-type: none"> • assister le directeur technique dans ces tâches ; • s'assurer du fonctionnement adéquat de tous les équipements multimédias, pour permettre les opérations liées à l'enseignement des techniques visées, assistance aux étudiants ; et effectuer des prestations diverses (sonorisation, podcast, vidéo projection).
Secrétaire	BTS en Bureautique Secrétaire avec une connaissance des outils informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • accueillir les visiteurs ; • traitement et gestion des courriers, des dossiers et des documents ; • gérer le carnet de rendez-vous et la tenue de l'agenda du chef d'établissement et des autres responsables.
Concierge	Certificat de Fin d'études élémentaires avec des aptitudes relationnelles et comportementales	<ul style="list-style-type: none"> • accueil communication, management et gestion de l'information (contrôle des comportements et tenues, renseignements des clients sur activités de l'établissement.
Gardien de nuit	Service militaire effectué au minimum, une bonne moralité avec des connaissances en sécurité et lutte contre l'incendie	<ul style="list-style-type: none"> • surveiller et contrôler les accès aux bâtiments et équipements ; • appliquer les consignes de sécurité relative aux personnes, biens et locaux ; • rédiger des rapports en cas d'incidents.

Source : Auteur de l'étude

3.3 Propositions marketing

Le plan marketing a comme finalité d'optimiser le profit en fidélisation la clientèle, et en prenant en compte la demande existante, les moyens disponibles, et les stratégies des concurrents.

3.3.1 La stratégie marketing

La stratégie marketing permet d'identifier les segments (segmentation), les cibles (ciblage), et prévoit les parts de marchés (positionnement) à conquérir dans un marché. (28)

3.3.1.1 La segmentation

La segmentation permet de découper le marché en groupe de clientèle ayant des besoins ou motivations similaires et recherchant des services similaires. (29)

Les résultats des enquêtes ont permis de segmenter la filière en cinq métiers avec quatre niveaux de certifications (BEP, BT, BTS/licence, Master).

Tableau 8 : Segmentation du marché potentiel et proposition de services adaptés

Niveaux	Segments intéressés	Payeurs	Enseignement à proposer
BEP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lycéens ✓ Chômeurs, ✓ Salariés dans le secteur 	Bourses (Etat, Mairie), soit même, parents ou entreprises	Formation initiale Formation continue
BT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lycéens ✓ Salariés dans le secteur 		
BTS/Licences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etudiants dans le public ou privé, bacheliers. 		
Master	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etudiants titulaires de licence 	Soi-même, ou parent Bourses (Etat, Mairie)	Cours du soir Cours du jour Cours weekend
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salarié dans les entreprises 	Soi-même, son entreprise ou parent	

Sources : Résultats des enquêtes de la présente étude / Octobre 2018

3.3.1.2 Le ciblage

Les segments étant connus, (élèves, étudiants dans le public ou le privé, des recalés du système scolaire, salariés dans les entreprises de communication, etc.), il sera proposé une stratégie de différenciation avec des services adaptés aux besoins de chaque segment en matière de formation. Des méthodes interactives et innovantes pourront à tous les niveaux favoriser un développement de l'expertise locale par la formation initiale, continue, cours par weekend et selon la demande, des formations à la carte.

3.3.1.3 Le positionnement

Afin d'être le leader auprès des clients à tout moment sur l'ensemble de nos produits à proposer, un enseignement de qualité sera offert à nos clients. Une bonne sélection de nos apprenants avec des primes à l'excellence (bourses, prix en matériels audiovisuel, etc.) au cours de leur scolarité sera instaurée. Du matériel pédagogique et technique moderne et adéquat sera disponible afin de permettre aux enseignants de fournir des enseignements adaptés aux besoins du marché. L'adoption du mix-marketing (30) permettra de concrétiser le positionnement dans le marché de la formation professionnelle des métiers de l'audiovisuel.

3.3.2 L'offre commerciale

3.3.2.1 La politique du service

L'école devra s'inscrire dès le démarrage de ses activités dans une démarche qualité (processus de recrutement, cursus de formation des formateurs, recrutement des apprenants, ingénierie des formations, prestations aux entreprises, environnement pédagogique, encadrement, l'appel aux professionnels, etc.) ce qui attirera d'abord les clients pour les fidéliser par la suite, quel que soit la filière ou le type d'enseignement proposé.

Ainsi, au niveau de l'école, différents indicateurs seront mis en place pour permettre d'apprécier :

- le niveau de qualité (taux de réussite aux examens, d'insertion des jeunes en entreprise, les degrés de satisfaction des « clients » du centre (auditeurs et entreprises), degré de satisfaction des stagiaires, la réactivité du personnel par rapport à une demande d'entreprise (délai de traitement), la proportion d'offres commerciales ayant débouchées sur (une formation, d'achat d'équipements audiovisuels, etc.) par rapport au nombre d'offres rédigées, etc.

• et les sorties pédagogiques dans les entreprises en rapport avec l'audiovisuel qui seront organisées pour les apprenants.

3.3.2.2 La politique de prix

En prenant en compte les résultats des enquêtes, des entretiens, et des recherches réalisées dans le cadre de cette étude sur les prix fixés sur le marché de la formation professionnelle et du marché environnants, nous allons nous aligner sur les prix du marché en insistant sur la qualité et la diversité des services offerts. Les règlements s'effectueront soit par versements étalonnés à compter de la rentrée jusqu'à la fin, soit par paiement intégralement dès le début des cours. Au besoin le traitement au cas par cas sera également appliqué.

Il est prévu aussi d'allouer un quota aux collectivités locales (octroi de bourses d'études aux meilleurs élèves de leur localité, diminution sur les frais de scolarité ou d'inscription, etc.). Pour les entreprises une stratégie de concentration (ajuster une offre sur mesure) sera adoptée.

Tableau 7. Tarification proposée par niveau

Niveaux	Frais d'inscription en FCFA	Mensualité en FCFA
BEP 1 et 2	35 000	30 000
BT 1 et 2	45 000	45 000
BTS/Licence 1 et 2	70 000	50 000
Licence 3	80 000	60 000
Master 1	100 000	70 000
Master 2	100 000	70 000

Source : Auteur de l'étude

3.3.2.3 La politique de communication

La communication se fera durant toute l'année scolaire, le produit sera poussé vers les parents d'élèves, les travailleurs, les élèves et étudiants. (Stratégie push, indirecte, impersonnelle). Elle consistera à l'utilisation des outils de bases comme l'appui à la force de vente (publi reportage, des bannières, bandeaux, etc.). De même une communication pull interactive sera utilisée avec des promotions, du marketing direct (mailing, internet, shorts messages, journées portes ouvertes, visites d'entreprises), des actions événementielles, des conférences animées par des professionnels du métier. Le professionnalisme du personnel sera également mis en contribution.

3.4 Propositions techniques du projet

3.4.1 La servuction dans la formation

La formation n'est pas un service comme un autre, qui viserait uniquement la satisfaction immédiate de ses clients. Ici on a une multiplication des acteurs impliqués comme les formateurs, les apprenants et les prescripteurs/payeurs (autorités publiques, familles, chefs d'entreprises, responsables des ressources humaines...).

La formation se fera en initiale, continu, par weekend et en sessions accélérées, et elle permettra à de jeunes apprenants issus du système scolaire d'acquérir des compétences attendues dans le milieu audiovisuel. Cette décomposition sera appliquée comme suit : le premier cycle pour l'obtention d'un BEP ou BT pour les apprenants provenant du secondaire, la deuxième phase pour les titulaires du BAC (Licence et BTS) et la troisième phase celle de la spécialisation pour les Licence 3 ou Master.

DOMAINES D'ACTIVITE	DIPLOMES			
	BEP 2 ans	BT 2 ans	BTS / LICENCE	MASTER
Décors et accessoiristes	Technicien			
Ingénierie et Exploitation	Technicien		Spécialisation en exploitation vidéo, et son, postproduction, maintenance et ingénierie.	
Production audiovisuelle	Opérateur (Montage /infographie, animation 2D/3D, prise de vue, prise de son, réalisation documentaire cinéma, etc.)		Gestion de la production.	
Communication pour le développement	Initiation au journalisme communautaire,		Management des médias, Marketing et distribution des produits audiovisuels, gestion de l'audiovisuel etc.	

Tableau 8. Liste des cursus proposés dans cet établissement

Source : Auteur de l'étude

Quel que soit le type de programmes écrits (Méthodes APC ²⁰ Approche Par les Compétences., ou PPO²¹ Pédagogie Par les Objectifs ou Approche par les objectifs), le nombre d'heures d'apprentissage hebdomadaire au BEP, BT, BTS-Licence ou Master variera entre 36 et 40 heures par semaine et le nombre de semaines couvrant l'année scolaire de 25 à 28 semaines. (31)

Les futurs apprenants du premier cycle (BEP, BT) effectueront des tests d'entrée tandis que pour les cycles BTS/ Licences et Master, la sélection de dossier sera instaurée. La période des inscriptions s'étalera de septembre à octobre. La prestation des services se fera selon un cycle de 10 mois et selon un chronogramme qui respectera une bonne répartition des activités d'enseignement/apprentissage sur le temps avec toutes les contraintes associées.

Chaque cycle prévoit plusieurs stages obligatoires en entreprise, mais elle autorise également la poursuite d'études dans et en dehors de la filière (pour certains métiers), et offre ainsi des perspectives intéressantes d'itinéraires formatifs.

Le système d'organisation interne de l'école fera que des salles de formation pour la théorie et la pratique seront disponibles dans les meilleures conditions (salles de pratique aux normes, des studios équipés d'équipements audiovisuels adaptés et en numérique). Un centre de ressources sera équipé en ordinateurs reliés à Internet, avec des outils et équipements indispensables à la formation en audiovisuel. On y trouvera dans cet établissement des ateliers (Maintenance, décors, studio radio et TV) équipés, et des formateurs qui seront présents au bon moment et avec la bonne compétence, on aura aussi des documents pédagogiques avec des contenus adéquats qui seront disponibles.

3.4.2 Localisation du projet

Le projet sera implanté vers la zone Cité Keur Gorgui, Sacré cœur 3 et VDN (Voie de Dégagement Nord). Ce choix se justifie par une forte concentration de sociétés évoluant dans le secteur des TICs et des finances comme SONATEL, Expresso, CNART assurances, CMS, etc.

Cette zone très accessible avec l'instauration d'une voie rapide en aller-retour et avec le prolongement (section 3) vers la grande banlieue. (32)

²⁰ L'approche par compétences est un processus d'ingénierie systémique qui permet de définir les objectifs pédagogiques en termes de compétences à acquérir dans le cadre du programme d'études et guide l'élaboration du contenu et des méthodes d'enseignement.

²¹ L'approche par les objectifs consiste à définir une tâche à apprendre et de la découper en sous tâches et capacités à mettre en œuvre ou à acquérir pour bien la maîtriser

3.4.3 Calendrier de réalisation

Le calendrier de réalisation du présent projet peut être décliné comme suit :

L'année 0 et l'année 1 sera consacré à la phase d'étude (mise en place de la structure juridique, de la mobilisation du financement, etc.) de recherche, d'aménagement des locaux devant abriter l'école, de la commande et d'installation des équipements techniques, et du recrutement du personnel permanent. A la première année l'école commencera à fonctionner avec 40% de sa capacité. En deuxième année nos prévisions seront autour de 75% et en troisième année à 100% ce qui correspondra à l'année de croisière.

3.4.4. Les besoins en ressources matérielles et humaines

a) Les besoins en investissements

L'investissement est un processus fondamental dans la vie d'une structure c'est en le choisissant judicieusement que l'école pourra assurer sa croissance à long terme et ainsi créer de la valeur. A la création de l'établissement on aura besoin de biens matériels et immatériels pour assurer son fonctionnement. Il est prévu dans un premier temps de louer un bâtiment répondant aux normes et situé dans la zone entre les quartiers VDN et Sacré Cœur 3. Lorsque l'école atteindra sa vitesse de croisière et son utilité connue de tous, une annexe sera construite dans la zone de Rufisque ouest ou la promotrice possède un terrain adéquat. Les dépenses d'investissement matériel se feront entre l'année 0 et l'année 1.

Pour les détails voir avec le tableau récapitulatif des dépenses d'investissement ci-dessous.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Tableau 9. Récapitulatif des dépenses d'investissement

Désignation	Qté	Prix unitaire (FCFA)	Prix total (FCFA)	Durée de vie
Investissement immatériel				
Frais de constitution d'entreprise	1	300 000	300 000	3 ans
Frais de transformation du site de l'école	1	900 000	900 000	
Frais d'installation et d'abonnement (eau - électricité internet - téléphone)	1	150 000	150 000	
Sous total investissement immatériel			1 350 000	
Matériel informatique et audiovisuel				
Equipements multimédia (ordinateurs, onduleurs, imprimantes, photocopieurs, Téléviseurs, etc.)	100	250 000	25 000 000	5 ans
Equipements audiovisuels (matériels radio, tv, lumières,	1	50 080 000	50 080 000	
Equipements de maintenance	1	10 000 000	10 000 000	
Equipements décors et accessoires	1	10 000 000	10 000 000	
Sous total matériel informatique et audiovisuel			95 080 000	
Mobilier de bureau et équipements pédagogiques				
Bureau Ministre à caisson 3 tiroirs + fauteuil de direction	4	250 000	1 000 000	5 ans
Bureau secrétaire + chaise	8	80 000	640 000	
Chaise visiteur	30	15 000	450 000	
Table ordinateur à deux niveaux	100	20 000	2 000 000	
Chaise bourrée simple	200	15 000	3 000 000	
Climatisation bureau	10	250 000	2 500 000	
Armoire de rangement	20	60 000	1 200 000	
Table individuelle de travail	200	25 000	5 000 000	
Tableau mural blanc effaçable à sec	20	50 000	1 000 000	
Tableau padex	10	25 000	250 000	
Planning mural	10	25 000	250 000	
Climatisation salle de cours	15	300 000	4 500 000	
Equipements divers	1	500 000	500 000	
Sous total Mobilier de bureau et Equipements			22 290 000	
TOTAL INVESTISSEMENT			118 720 000	

Source : Auteur de l'étude

b) Les dépenses d'exploitation

Le fonctionnement au quotidien de l'école nécessite un certain nombre d'éléments à savoir la rémunération du personnel administratif et du corps professoral, le paiement du loyer de l'école, et l'achat de consommables, fournitures et frais divers, ainsi que les dépenses liées à l'entretien du bâtiment.

c) Les besoins en ressources humaines

Les ressources humaines seront de qualité. Le recrutement se fera à la phase d'installation et un alignement des salaires correspond à la zone de Dakar sera appliqué. Les Propositions salariales sont consignées sur le tableau ci-dessous

Tableau 10. Propositions de rémunération pour le personnel permanent

Postes	Salaire/mois FCFA	Nombre	Salaire annuel FCFA
Directeur de l'école	500 000	1	6 000 000
Directeur des études	400 000	1	4 800 000
Responsables de la scolarité	350 000	1	4 200 000
Responsable des filières	300 000	1	3 600 000
Directeur Administratif et Financier	350 000	1	4 200 000
Responsable Administratif et Financier	300 000	1	3 600 000
Comptable – caissier	250 000	1	3 000 000
Directeur Technique	350 000	1	4 200 000
Responsables audiovisuel / informatique	200 000	2	4 800 000
Assistants	150 000	2	3 600 000
Surveillants	175 000	2	4 200 000
Techniciens de surface	70 000	2	1 680 000
Gardiens	90 000	4	4 320 000
Total			52 200 000

Source : Auteur de l'étude

Pour la rémunération des professeurs de l'établissement, la répartition des horaires de travail sera basée sur un fonctionnement de 36 heures par semaines sur une durée moyenne de 25 semaines par année pour être en conformité avec la réglementation qui fixe le nombre d'heures d'apprentissage couvrant l'année.

L'école étant constituée de 4 domaines de compétences, on aura en moyenne un fonctionnement 3600 heures à payer. En tenant compte des prix pratiqués sur le marché de l'enseignement à Dakar, nous proposons de rémunérer l'heure d'enseignement à 8 000 FCFA pour les classes de BT BEP et Licences, de 13 000 pour les professeurs en Master 1 13 000F CFA

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

et de 15 000 FCFA en Master 2.

Tableau 11. Proposition de rémunération des enseignements

Niveaux	Nombre d'heures/semaine	Nombre de semaines/année	Nombre de classes/niveau	Nombre d'heures / année	Coût horaire	Prix total / année FCFA
BEP 1	36	25	4	3600	8000	28 800 000
BEP 2	36	25	4	3600	8000	28 800 000
BT 1	36	25	4	3600	8000	28 800 000
BT 2	36	25	4	3600	8000	28 800 000
BTS1/Licence 1	36	25	4	3600	8000	28 800 000
BTS2/Licence 2	36	25	4	3600	8000	28 800 000
Licence 3	36	25	4	2700	8000	21 600 000
Master 1	36	25	4	2700	13000	35 100 000
Master 2	36	25	4	2700	15000	40 500 000
Total				4500		270 000 000

Source : Auteur de l'étude

Ainsi, les dépenses d'exploitation annuelles sont estimées à trois cent cinquante-trois millions cent mille francs (353 100 000) F CFA et sont réparties dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12. Récapitulatif des dépenses d'exploitation prévisionnelles

Désignation	Quantité	Coût périodique (FCFA)	Coût annuel (FCFA)
Loyer	12	1 000 000	12 000 000
Eau & électricité	12	500 000	6 000 000
Téléphone & internet	12	200 000	2 400 000
Fournitures de bureau	2	150 000	300 000
Consommable informatique	3	300 000	900 000
Consommable pédagogique	10	100 000	1 000 000
Salaires personnel administratif & charges sociales	12	4 350 000	52 200 000
Honoraires corps professoral	12	22 500 000	270 000 000
Frais de communication et publicité	3	500 000	1 500 000
Entretien locaux	10	50 000	500 000
Frais généraux (assurances et autres)	12	400 000	4 800 000
Transport	10	150 000	1 500 000
TOTAL COÛTS D'EXPLOITATION PREVISIONELS			353 100 000

Source : Auteur de l'étude

d) Les besoins en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement sont estimés à trois (03) mois de fonctionnement sur les rubriques suivants proportionnellement à la capacité de fonctionnement pour un montant de **cinquante-sept millions trois cent soixante-dix-neuf mille francs CFA (57 379 000F CFA)** en année de croisière (Année 3). Cette somme doit être constamment disponible afin de couvrir les dépenses courantes de fonctionnement. Il s'agit des rubriques contenues dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13. Besoin en fonds de roulement

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3
Loyer + Téléphone & internet	1 440 000	2 700 000	3 600 000
Salaires personnel administratif & charges sociales	5 220 000	9 788 000	13 050 000
Honoraires enseignants	27 000 000	50 625 000	67 500 000
Eau & électricité + Fournitures & consommables + entretien & communication	1 020 000	1 913 000	2 550 000
Frais généraux	480 000	900 000	1 200 000
Transport	150 000	281 000	375 000
Total des besoins	35 310 000	66 206 000	88 275 000
Dotation en FDR	35 310 000	30 896 000	57 379 000

Source : Auteur de l'étude

3.5 Analyses financières

3.5.1 Analyse Financière Sommaire (AFS)

L'analyse financière sommaire est une méthode de calcul rapide de la rentabilité du projet. En utilisant les éléments contenus dans le chapitre 3 de l'étude (études juridiques, techniques, organisationnelles, marketing, etc.) ajouté à la prévision de recettes, on réalise l'Echéancier du Flux Financier (EFF).

L'EFF aidera le dirigeant, l'entrepreneur, les actionnaires et le prêteur dans leur prise de décision concernant l'entreprise. Elle permet de faire ressortir la réalité de la situation à savoir le coût du projet, les dotations en fonds de roulement, les dépenses d'exploitation, la création de valeur du projet (VAN) Valeur Actuelle Nette, la rémunération maximale, le Taux de Rentabilité Interne

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

(TRI), le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI), le délai de récupération du capital investi (DRCI), le type de financement requis, et le risque financier.

3.5.1.1 Prévision de recettes pour le projet

Le chiffre d'affaires du projet est estimé à 418 800 000 F CFA en année de croisière. Les frais d'inscription des apprenants ont été fixés à 35 000 F CFA pour les BEP, à 45 000 F CFA pour les BT, 70 000 F CFA pour les BTS/ Licences 1 et 2, licence 3 à 80 000 F CFA, et 100 000 F CFA pour les Master pour une année de 10 mois.

Tableau 14. Prévisions de recettes

Niveaux	Nombre d'élèves	Frais d'inscription (FCFA)	Mensualité (FCFA)	Paiement annuel (FCFA)
BEP 1	100	35 000	30 000	30 500 000
BEP 2	100	35 000	30 000	30 500 000
BT 1	90	45 000	45 000	40 500 000
BT 2	90	45 000	45 000	40 500 000
BTS1/Licence 1	90	70 000	50 000	46 800 000
BTS2/Licence 2	90	70 000	50 000	46 800 000
Licence 3	60	80 000	60 000	37 200 000
Master 1	100	100 000	70 000	73 000 000
Master 2	100	100 000	70 000	73 000 000
Total				418 800 000

Source : Auteur de l'étude

3.5.1.2 L'Echéancier du Flux Financier (EFF)

A partir du tableau de l'échéancier du flux financier nous tirons ce tableau récapitulatif suivant :

Tableau 15. Récapitulatif de l'échéancier du flux financier

Critères	Résultats de l'AFS
Coût du projet (Total investissements + BFR)	242 305 000 F CFA
Délai de récupération du capital	4,724
	Soit 4 ans 8 mois et 21 jours
VAN à 12%	78 840 000 F CFA
RUMI	1,915
TRI	21,42%
Risque financier	0,45
	Projet moyennement risqué
Type de financement requis	Au moins supérieur à 5 ans

Source : Auteur du projet

L'analyse des résultats du récapitulatif de l'EFF montre que ce projet est rentable. Néanmoins une analyse financière détaillée permettra d'affirmer que ce projet de création d'école est viable.

3.5.2 Analyse Financière Détaillée (AFD)

L'AFD permet de mettre au point le plan de financement détaillé du projet et de vérifier les indicateurs de rentabilité (capacité de remboursement des emprunts, équilibre de trésorerie du projet, rentabilité définitive du projet, etc.).

3.5.2.1 L'inflation

Cependant, contrairement à l'AFS, l'AFD fait recours à l'actualisation en intégrant l'inflation. Le secteur de l'enseignement connaîtra une légère inflation croissante les cinq prochaines années en passant de 1,086 en 2019 à 1,176 en 2023 et au-delà, il est difficile de prévoir ce taux. (33)

Tableau 16. Evolution du déflateur du PIB et sa projection pour le secteur de l'enseignement

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Coefficient d'inflation	1,000	1,000	1,033	1,044	1,065	1,086	1,108	1,130	1,153	1,176

Source : Déflateur du PIB, Direction de la Prévision et des Etudes économiques ; Juin 2018

La dotation aux amortissements de cette étude s'élève à 12 187 000 F CFA à la première année de fonctionnement, à 22 720 000 F CFA de la deuxième à la cinquième année, pour se stabiliser à 24 977 000 F CFA à la dixième année. (Les détails sont contenus dans le tableau de l'AFD joint en annexe).

3.5.2.2 Synthèse et conclusion de l'AFD

D'après cette étude, le coût total du projet est estimé à 242 305 000 F CFA, dont les 65% soit 157 498 000 F CFA seront sous forme d'emprunt auprès des institutions de la place pour une durée de 8 ans avec 1 an de différé et un taux de 12%. Les 35% restant seront assurés sur fonds propres par la promotrice.

Le compte de résultats prévisionnelles révèle un Excédent Brut d'Exploitation de 77 241 000 F CFA en année de croisière. La CAF de la 1ère année est de 259 000 F CFA et atteindra 61 562 000 F CFA à la 10ème année de fonctionnement.

La rentabilité définitive du projet pour les actionnaires est 14,67% (supérieure aux taux d'intérêt bancaire 12%) et de 18% pour les capitaux investis.

Tous les indicateurs de rentabilité utilisés de l'AFD sont positifs, le projet de création d'une école privée des métiers de l'audiovisuel est viable et rentable.

Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et recommandations

4.1 Résultats attendus

Les différentes études et analyses contenues dans ce document, montrent que l'implantation d'une école privée de formation des métiers de l'audiovisuel à Dakar est techniquement réalisable et financièrement rentable pour la promotrice. Ce projet aura un impact positif sur : (i) la formation professionnelle et technique ; (ii) le secteur de l'audiovisuel ; (iii) l'économie du pays, (iv) la promotrice et ses associés, etc.

4.1.1 Pour l'économie du pays

En dix ans de fonctionnement, cette école versera en impôts et taxes au trésor public national plus de 15 679 000 FCFA. Des dividendes seront versés aux actionnaires. Au démarrage, l'école contribuera à la création de 20 emplois fixes avec un minimum de 4 350 000 FCFA qui sera versé mensuellement (contribution à la lutte contre le chômage) avec des possibilités d'extension, voire de sous régionalisation.

4.1.2 Pour le secteur de l'audiovisuel

Avec la mise en place de cette école, le secteur aura son centre de formation des métiers. Avec une disponibilité des experts pouvant garantir la qualité à tous les niveaux de la chaîne.

4.1.3 Pour la promotrice

Sentiment du devoir accompli dans la réalisation d'un vœu si chère (avec la mise en pratique des connaissances acquises durant la formation au CESAG et la vie professionnelle et assurer une formation de qualité aux jeunes sénégalais et de la sous-région grâce à l'expertise locale). Accomplissement financière au bout de l'effort, avec des projections de plus trente millions au bout de la dixième année d'après l'analyse financière détaillée.

4.1.4 Pour la formation professionnelle et l'enseignement supérieur

Doter le secteur de la formation professionnelle sénégalais d'une école de formation de qualité répondant aux besoins de qualification des compétences du secteur de l'audiovisuel.

4.2 Analyse des risques

Dès le démarrage, un plan de gestion des risques permettant de gérer les aléas qui peuvent subvenir va être mis en place pour garantir la réussite du projet. Dans ce projet, il est fort probable que certaines choses (points faibles) ne se réalisent pas selon les prévisions. Ici les principaux types de risques identifiés sont :

- **Risque financier** : le coût réel du projet peut connaître une augmentation par rapport à l'estimation. Notre structure organisationnelle de société par actions simplifiée nous permettra de prendre en charge cette préoccupation en trouvant d'autres partenaires capables de combler le gap financier.
- **Risques techniques** : le matériel technique peut connaître une panne de jeunesse ou connaître une obsolescence non programmée. Un des actionnaires du projet étant un intégrateur de matériels audiovisuels, nous permettra de limiter les impacts négatifs et faire face.
- **Risques liés à l'exploitation du matériel** : une mauvaise utilisation du matériel peut conduire à des risques d'accidents d'origine électriques ou mécaniques. Des systèmes de dispositifs de protection et des mesures strictes des consignes de sécurité seront mises en place.

4.3 Perspectives et recommandations

4.3.1 Perspectives

Cette étude de faisabilité pour la création d'une école des métiers de l'audiovisuel à Dakar nous a permis de visualiser de façon la plus complète possible le marché de la formation professionnelle et de son environnement. Mais il nous a surtout permis d'analyser nos forces pour essayer de les consolider et de les renforcer, et d'essayer de se développer sur les opportunités du marché. La mise en place de la stratégie marketing nous permettra d'atteindre nos cibles de manière très efficace et de pouvoir atteindre et même dépasser nos projections financières. Les perspectives suivantes vont être envisagées après la mise en place effective de cette école :

- Amélioration des procédures administratives pour attirer les fonds publics destinés à la formation : les Fonds de Financement de la Formation Professionnelle '3FPT', orientation de nouveaux bacheliers de l'Enseignement supérieur par l'Etat, les Fonds de Promotion à l'Industrie Cinématographique et Audiovisuelle 'FOPICA' ; des Fonds de Développement et de la Formation 'FONDEF' ; etc.

- nouer des partenariats avec des écoles de formation nationales et internationales comme l'INA (l'Institut National d'Audiovisuelle) de Paris ;

- autonomisation, consolidation, création de nouvelles filières de formation en rapport avec l'audiovisuel et le cinéma et la délocalisation ou la création d'une annexe étant prévue vers le pôle de Diamniadio (terrain déjà disponible)

4.3.2 Recommandations

Nous recommandons :

- aux futurs promoteurs d'améliorer les différentes études réalisées dans le cadre de ce travail, (augmenter l'échantillon de la population ciblée pour les enquêtes de terrain) de disposer de temps nécessaires pour son école, de respecter scrupuleusement les lois et règlements en vigueur dans le secteur de la formation professionnelle, de s'entourer de personnes du milieu de l'audiovisuel (formateurs disposant de capacités avérées dans leurs domaines), de maîtriser certains aspects comme la fiscalité de la création d'entreprise, l'essentiel de la gestion sociale, les sources de financements disponibles, etc., de disposer des fonds propres.

- aux autorités de la formation professionnelle de numériser les données existantes et les déclassifier, de faciliter la mise en place de structures de formation privées (assouplir la fiscalité, allouer des subventions aux entrepreneurs créateurs d'emplois et surtout les femmes) en veillant aux respects des normes de fonctionnement de l'existant.

Conclusion

La deuxième partie 'Etude de faisabilité' a été subdivisée en deux chapitres.

Le chapitre 3 a permis (i) d'élaborer un plan opérationnel, un plan marketing cohérent associé à un alignement sur les prix du marché. Les analyses financières réalisées montrent que les indicateurs sont positifs permettant ainsi de déclarer que la création de cette école est viable et rentable.

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

La présentation des résultats attendus dans cette étude, aussi bien sur le plan collectif qu'individuel, l'exposé des perspectives envisageables, et les recommandations formulées pour ce projet ont été développés dans le chapitre 4.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Ce projet professionnel avait pour objectif de répondre à la question « la création d'une école de formation des métiers de l'audiovisuel à Dakar est-elle une entreprise rentable ? ».

Dans la première partie, les présentations des concepts théoriques de la conduite d'un projet constituaient le passage obligé pour commencer à répondre à cette question. A la suite, des informations sur l'environnement du secteur, l'offre, la demande et la concurrence sur le marché de la formation, a permis de tirer des conclusions-clés sur les menaces et les opportunités mais surtout sur les forces et les faiblesses internes de l'entreprise indispensable pour faire une bonne étude de faisabilité du projet.

A partir de ces éléments, un plan opérationnel et technique du projet a été développé dans le chapitre 3, et a conduit au choix d'une forme juridique, d'une organisation fonctionnelle à une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la Communication (TICs). Ils ont aussi permis de réaliser une étude technique pour une la localisation dans la zone sacré cœur-VDN et d'évaluer le coût du projet. Avec toutes ses informations, des stratégies commerciales et de marketing ont été déployées pour accéder à tous les potentiels clients. Un montage financier approprié a abouti à un taux de rentabilité pour les capitaux investis à 18 % pour un coût du projet estimé à 242 305 000 F CFA. La VAN des capitaux investis (53,97 %) et la CAF sont positives durant les dix années de fonctionnement. Enfin, la trésorerie de fin de période est estimée à 193 070 000 F CFA.

Ces résultats obtenus à l'issue de cette étude permettent d'affirmer que la création d'une école est un projet viable et financièrement rentable.

Néanmoins quelques contraintes ont été rencontrées à savoir, les difficultés pour l'obtention des données actualisées sur les établissements privés, les effectifs, les scolarités, le nombre d'étudiants, de même que les budgets destinés à la formation dans les structures audiovisuelles.

Au plan socio-économique la réalisation de ce projet permettra la création de 20 emplois permanents et le développement d'activités annexes génératrices de revenus. L'Etat bénéficiera de retombées financières provenant des impôts, des taxes sur les équipements, etc. La réalisation de ce projet contribuera ainsi au développement du secteur des TICs pour venir renforcer les

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

efforts consentis par l'Etat dans le domaine de formation professionnelle mais aussi dans l'entreprenariat féminin au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

1. Formation Professionnelle n°32, Revue européenne, p. 7
2. Site Unesco [En ligne]. Adresse URL : <https://fr.unesco.org/world-education-forum-2015/histoire/jomtien-dakar> (Pages consultées le 1^{ER} Décembre 2017)
3. Site www.cnra.sn/do/medias/ (pages consultées le 27 mars 2019)
4. Site [en ligne] <https://www.sec.gouv.sn/dossiers/plan-senegal-emergent-pse> (pages consultées le 13 novembre 2018)
5. Site Secrétariat du gouvernement du Sénégal [En ligne]. Adresse URL : <https://www.sec.gouv.sn/Programme-d-Amelioration-de-la.html> (Pages consultées le 2 février 2018)
6. BRIDIER M. et MICHAÏLOF S. ; **Guide pratique d'analyse de projet. 5è Edition** : Economica, 75015 Paris
7. Site [En ligne]. Adresse URL : <https://onfp.sn/journee-de-lancement-fpec/> (Pages consultées le 2 février 2018)
8. MULLER Jean-Louis G. : **Management de projet**. AFNOR ; 2005. p.17
9. Site [En ligne]. Adresse URL : <https://piloter.org/projet> (Pages consultées le 29 novembre 2017)
10. <http://www.mde.ci/actualites/quest-ce-que-lentreprenariat/> (Pages consultées le 21 décembre 2017)
11. Site bloginfluant.fr/entrepreneuriat-definition-formes/ (Pages consultées le 28 mars 2019)
12. Corriveau G, éditeur. Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets. Québec : Presses de l'Université du Québec ; 2012. 354 p.
13. Site [En ligne]. Adresse URL : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61898-la-qualite-de-la-formation-continue.pdf> (Pages consultées le 08 janvier 18).

14. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. **Pan de Développement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Sénégal** ; 2013-2017 ; p.13.
15. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et de l'Artisanat. **Rapport National sur la situation de la formation professionnelle et technique** ; 2016 ; page 68
16. Site de l'école CFPT [en ligne]. Adresse URL : <https://www.cfpt-sj.cn/cfpt/missions> (Pages consultées le 22 mars 2019)
17. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et de l'Artisanat. **Rapport National sur la situation de la formation professionnelle et technique** ; 2016 ; p. 67
18. Site de l'école CNQP [En ligne]. Adresse URL : <http://www.cnqpsenegal.com> (Pages consultées le 21 mars 2019).
19. Site de l'école CESTI [en ligne]. adresse URL : https://www.ucad.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=765:centre-detudes-des-sciences-et-techniques-de-linformation-cesti&catid=161:ecoles-et-instituts-duniversite&Itemid=384 (pages consultées le 21 mars 2019)
- 20. Plan stratégique 2017 -2021 de SUNTECH3**
21. Site de l'école IAM [en ligne]. Adresse URL : <https://www.groupeiam.com> (pages consultées le 22 mars 2019)
22. Site de l'école ISSIC [en ligne]. Adresse URL : <https://academie-plus.com/Etablissement/issic-90> (pages consultées le 22 mars 2019)
23. Site [En ligne]. Adresse URL : <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>).
24. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. **Plan de Développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au Sénégal** ; aout 201 ; p.11 Evolution du nombre d'étudiants dans l'Enseignement supérieur public et privé, 2013-2022
25. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et de l'Artisanat. **Rapport National sur la situation de la formation professionnelle et technique** ; 2016 ; tableau p.32

26. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et de l'Artisanat. **Rapport National sur la situation de la formation professionnelle et technique** ; 2015 ; Eléments de synthèse
27. Laure S. Avocat à la cour, éditeur. **Droit des sociétés en 23 fiches** 8^e édition : Dunod ; p. 83
28. Pearson Education, 12e édition. **Le plan marketing à l'usage du Manager** ; 2006 : p. 22
29. Pearson Education, 12e édition. **Le plan marketing à l'usage du Manager** ; 2006 : p.65 et 67
30. Van Laethem N. **Toute la fonction marketing** : Dunod ; p. 44
31. Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et de l'Artisanat
32. Site [En ligne]. Adresse URL : <http://www.traceausenegal.com/vdn-jusq-ou-va-le-trace-de-la-route-, 15259.html> (Page consulté le 5 novembre 2018)
33. Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan du Sénégal : Direction de la Prévision et des Etudes économiques ; Déflateur du PIB. Site [En ligne]. Adresse URL : <http://www.dpee.sn> (page consultée le 20 juin 2018)

ANNEXES

Annexe 1 : Analyse Financière Sommaire (AFS)

ANALYSE FINANCIERE SOMMAIRE			
1. Calcul du chiffre d'affaires (en millions de FCFA)			
Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3
Coefficient d'activité	40%	75%	100%
Chiffre d'affaires	167,520	314,100	418,800
2. Données d'exploitation			
Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3
Loyer + Téléphone & internet	14,400	14,400	14,400
Eau & électricité + Fournitures & consommables + entretien & communication	4,080	7,650	10,200
Salaires personnel administratif & charges sociales	20,880	39,150	52,200
Honoraires enseignants	108,00	202,500	270,000
Frais généraux	1,920	3,600	4,800
Transport	0,600	1,125	1,500
3. Calcul du fonds de roulement (en millions de F CFA)			
Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3
Loyer + Téléphone & internet	1,440	2,700	3,600
Salaires personnel administratif & charges sociales	5,220	9,788	13,050
Honoraires enseignants	27,000	50,625	67,500
Eau & électricité + Fournitures & consommables + entretien & communication	1,020	1,913	2,550
Frais généraux	0,480	0,900	1,200
Transport	0,150	0,281	0,375
Total des besoins	35,310	66,206	88,275
Dotation en FDR	35,310	30,896	57,379

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

4. valeurs résiduelles (en millions de F CFA)			
Rubriques	Montants	Durée (ans)	Val résiduelle
Investissement immatériel	1,35	3	0
Matériel informatique	95,08	5	9,508
Mobilier de bureau et équipements pédagogiques	22,29	5	2,229
Total			11,74

50% des investissements réalisés à la 1^{ère} année

5. Echancier des flux financiers (en millions de F CFA)

Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Investissement et Renouvellement											
Investissement immatériel	1,350										
Matériel informatique	47,540	47,540					47,54	47,54			
Mobilier de bureau et équipements pédagogiques	11,145	11,145					11,14	11,14			
Sous-total Investissement et renouvellement	60,035	58,685	0,00	0,00	0,00	0,00	58,685	58,685	0,00	0,00	0,00
2. Dotation en FDR	0,00	35,310	30,896	57,379							
3. Total Investissement - renouvellement et FDR	60,035	93,995	30,896	57,379	0,00	0,000	58,685	58,685	0,00	0,00	0,00
4. Dépense d'exploitation											
Loyer + Téléphone & internet		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Eau & électricité + Fournitures & consommables + entretien & communication		4,080	7,650	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Salaires personnel administratif & charges sociales		20,880	39,150	52,200	52,200	52,200	52,200	52,200	52,200	52,200	52,200
Honoraires enseignants		108,000	202,500	270,000	270,00	270,000	270,60	270,0	270,00	270,00	237,00

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Frais généraux		1,920	3,600	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Transport		0,600	1,125	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Total Dépenses d'exploitation	0,00	149,880	268,425	353,100	353,10	353,10	353,10	353,10	353,10	353,10	353,10
S/Total Inv, Renouv ; FDR et Dépenses d'exp	60,035	243,875	299,321	410,479	353,10	353,10	411,78	411,78	353,10	353,10	353,10
5. Recettes d'exploitation											
Chiffre d'affaires		167,520	314,100	418,800	418,80	418,80	418,80	418,80	418,80	418,80	418,80
Reprise FDR											88,27
Valeurs résiduelles											11,74
S/Total recettes d'exploitation	0,00	167,520	314,100	418,800	418,80	418,800	418,800	418,80	418,80	418,800	518,81
6. Flux nets annuels (Flux Financiers)	-60,035	-76,355	14,779	8,321	65,700	65,700	7,015	7,015	65,70	99,35	165,71
7. Flux nets annuels cumulés	-60,035	-136,390	-121,6114	-113,290	-47,59	18,110	25,125	32,140	97,840	163,540	329,25
8. VAN											
VAN à 12% Excel		78,84									
9. TRI	21,42%										
10. RUMI	1,915										
11. Délai de récupération	4,724										
	4,0	Ans	8	Mois	21	Jours					
12. Coût du projet	242,305										
13. Type de financement requis	Au moins supérieur à		5	Ans							
14. Risque financier	0,45										
Type de risque	Projet moyennement risqué										

Annexe 2 : Analyse Financière Détaillée (AFD)

ANALYSE FINANCIERE DETAILLEE

Tableau des amortissements													
Rubriques	Montant (en millions de F CFA)	Durée (an)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valeur résiduelle
Coeff d'inflation			1,09	1,11	1,13	1,15	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	
Investissement immatériel	1,35	3	0,45	0,45	0,45								
Matériel informatique	47,54	5	9,51	9,51	9,51	9,51	9,51	11,18	11,18	11,18	11,18	11,18	0,00
Matériel informatique investi à la 1ère année	47,54	5		10,53	10,53	10,53	10,53	10,53	11,18	11,18	11,18	11,18	11,18
Mobilier de bureau et équipements pédagogiques	11,14	5	2,229	2,23	2,23	2,23	2,23	2,62	2,62	2,62	2,62	2,62	0,00
Mobilier de bureau et équipements pédagogiques investi à la 1ère année	11,14	5		2,47	2,47	2,47	2,47	2,469	2,62	2,62	2,62	2,62	2,62
Total			12,19	22,72	22,72	22,27	22,27	24,33	24,98	24,98	24,98	24,98	11,18

Schéma de financement du projet (en millions de F CFA)	
Coût du projet	242,305
Montant de l'emprunt	157,498
Montant de l'apport en fonds propres	84,807
Durée du prêt en année	8
Différé	1
Taux d'intérêt	12%
Annuité	34,511

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Tableau d'amortissement de l'emprunt (en millions de F CFA)

Rubriques	1	2	3	4	5	6	7	8
Capital restant du	157,50	157,50	141,89	124,403	104,821	82,889	58,325	30,813
Intérêt	18,900	18,900	17,07	14,93	12,58	9,95	6,99	3,69
Remboursement du principal	0,00	15,611	17,484	19,582	21,932	24,564	27,512	30,813
Annuité	18,900	34,511	34,511	34,511	34,511	34,511	34,511	34,511
Valeur résiduelle	157,50	141,89	124,403	104,821	82,889	58,325	30,813	0,00

Compte de résultat prévisionnel (en millions de F CFA)

Rubriques	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coefficient d'inflation	1,086	1,108	1,130	1,153	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176
Recettes	167,52	314,10	418,800	418,800	418,800	418,800	418,800	418,800	418,80	418,800
Dépenses d'exploitation										
Loyer + Téléphone & internet	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
Eau & électricité + Fournitures & consommables + entretien & communication	4,080	7,60	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20
Honoraires enseignants	108,000	202,50	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,00	270,000
Frais généraux	1,92	3,60	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Transport	0,60	1,12	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Sous-total autres dépenses	129,000	229,27	300,900	300,900	300,900	300,900	300,900	300,900	300,90	300,900
Valeur ajoutée	38,520	84,825	117,900	117,900	117,900	117,900	117,900	117,900	117,90	117,900
Salaires personnel administratif & charges sociales	20,88	39,15	52,20	52,20	52,20	52,20	52,20	52,20	52,20	52,20
Excédent brut d'exploitation	17,640	45,675	65,700	65,700	65,700	65,700	65,700	65,700	65,700	65,700
Excédent brute d'exploitation en monnaie courante	19,159	50,601	74,241	75,726	77,241	77,241	77,241	77,241	77,241	77,241
Dotation aux Amortissements	12,187	22,720	22,72	22,27	22,27	24,33	24,98	24,98	24,98	24,98
Résultat d'exploitation	6,972	27,881	51,521	53,456	54,970	52,909	52,264	52,264	52,264	52,264

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Frais financiers	18,900	18,900	17,026	14,928	12,579	9,947	6,999	3,698	0,00	0,00
Résultat financiers	-18,900	-18,90	-17,026	-14,928	-12,579	-9,947	-6,999	-3,698	0,00	0,00
Résultat activité ordinaire	-11,928	8,981	34,146	38,527	42,392	42,962	45,265	48,566	52,264	52,264
Impôt sur le résultat	0,000	2,694	10,348	11,558	12,718	12,889	13,579	14,570	15,679	15,679
Résultat net	-11,928	6,287	24,146	26,969	29,674	30,073	31,685	33,996	36,585	36,585
Capacité d'Autofinancement (CAF)	0,259	29,007	46,867	49,240	51,945	54,406	56,662	58,973	61,562	61,562

Tableau d'équilibre des ressources de trésoreries et emploi de fonds (en millions de F CFA)

Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coefficient d'inflation	1,000	1,086	1,108	1,130	1,153	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176
Ressources											
Capacité d'Autofinancement (CAF)		0,259	29,007	46,867	49,240	51,945	54,406	56,662	58,973	61,562	61,562
Reprise FDR											88,275
Valeur résiduelle											11,178
Fonds propres	84,807										
Emprunt	157,498										
Total ressources	242,305	0,259	29,007	46,867	49,240	51,945	54,406	56,662	58,973	61,562	161,01
Emplois											
Investissements et renouvellements	60,035	63,74	-	-	-	-	68,994	68,994	-	-	-
Dotations en FDR		35,310	30,896	57,379							
Remboursement de l'emprunt		0,00	15,611	17,484	19,582	21,932	24,464	27,512	30,813	0,00	0,00
Dividende 10% du fond propre si résultat net			8,481	8,481	8,481	8,481	8,481	8,481	8,481	8,481	8,481
Total emplois	60,035	99,049	54,988	83,344	28,063	30,413	102,038	104,986	39,294	8,481	8,481
Solde Ressources - Emplois	182,270	-98,79	-25,981	-36,477	21,177	21,532	-47,633	-48,324	19,680	53,081	152,53
Trésorerie de début de période	0,00	182,27	83,48	57,499	21,022	42,199	63,731	16,098	-32,22	-12,546	40,535
Trésorerie de fin de période	182,270	83,480	57,499	21,022	42,199	63,731	16,098	-32,225	-12,55	40,535	193,07

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

Rentabilité des actionnaires (en millions de F CFA)											
Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flux actionnaires	-84,81	0,00	8,48	8,48	8,48	8,48	8,48	8,48	8,48	8,48	201,55
Van à 12%	17,70										
TRI	14,67%										

Rentabilité des capitaux investis (en millions de F CFA)											
Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flux nets annuels en monnaie courante	- 60,03	-82,93	16,373	9,403	75,726	77,241	8,247	8,247	77,241	177,241	194,82
Flux des impôts			2,694	10,348	11,558	12,718	12,889	13,579	14,579	15,679	15,68
Flux des capitaux investis	- 60,03	-82,93	13,678	-0,945	64,168	64,523	-4,641	-5,332	62,671	61,562	179,14
Van à 12%	53,97										
TRI	18%										

Annexe 3 : Questionnaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Analyse des réponses du questionnaire

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

SOMMAIRE	ii
Liste des tableaux	v
Liste des graphiques	vi
Liste des annexes :	vi
Liste des abréviations :.....	vii
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Contexte	2
2. Problématique	4
3. Objectifs de l'étude.....	6
3.1 Objectif général.....	6
3.2 Objectifs spécifiques	6
4. Intérêt de l'étude	6
4.1 Pour le Sénégal.....	6
4.2 Pour les acteurs étatiques de la formation professionnelle	6
4.3 Pour le CESAG	7
4.4 Pour l'auteur	7
5. Méthodologie de recherche	7
6. Annonce du plan	8
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES CONCEPTS CLES, DU PROJET ET ETUDE DE MARCHÉ ..	9
Introduction	9
Chapitre 1 : Présentation des concepts clés liés au projet et méthodes de collecte des données	10
1.1 Présentation des concepts clés liés au projet.....	10
1.1.1 Définition de la notion de plan, programme et projet.....	10
1.1.2 Définition du concept de l'entrepreneuriat.....	14
1.1.3 La démarche d'élaboration d'un projet de création d'école	16

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

1.2	Présentation des méthodes de collectes des données	20
1.2.1	Méthodes de collectes des données.....	21
1.2.2	Analyse des données collectées.....	21
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DU MARCHÉ		23
2.1	Présentation du projet et de la promotrice	23
2.1.1	Présentation du projet.....	23
2.1.2	Présentation de la promotrice.....	24
2.2	Etude du marché	25
2.2.1	Diagnostic externe.....	25
2.2.2	Diagnostic interne.....	37
2.2.3	Synthèse du diagnostic interne et externe.....	39
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET DE CREATION D'UNE ECOLE DE FORMATION DES METIERS DE L'AUDIOVISUEL		41
Introduction		42
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet		43
3.1	Proposition juridique du projet	43
3.2	Propositions organisationnelles de l'école	43
3.2.1	Structuration organisationnelle.....	43
3.2.2	Ressources humaines.....	44
3.3	Propositions marketing	47
3.3.1	La stratégie marketing.....	47
3.3.2	L'offre commerciale.....	48
3.4	Propositions techniques du projet	50
3.4.1	La servuction dans la formation.....	50
3.4.2	Localisation du projet.....	51
3.4.3	Calendrier de réalisation.....	52
3.5	Analyses financières	56
3.5.1	Analyse Financière Sommaire (AFS).....	56
3.5.2	Analyse Financière Détaillée (AFD).....	58
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et recommandations		59
4.1	Résultats attendus	59

Etude de faisabilité d'un projet de création d'une école privée de formation aux métiers de l'audiovisuel à Dakar

4.1.1	Pour l'économie du pays	59
4.1.2	Pour le secteur de l'audiovisuel.....	59
4.1.3	Pour la promotrice.....	59
4.1.4	Pour la formation professionnelle et l'enseignement supérieur	60
4.2	Analyse des risques	60
4.3	Perspectives et recommandations.....	60
4.3.1	Perspectives.....	60
4.3.2	Recommandations	61
CONCLUSION GENERALE		63
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE		x
ANNEXES		xiii
Annexe 1 : Analyse Financière Sommaire (AFS).....		xiv
Annexe 2 : Analyse Financière Détaillée (AFD)		xvii
Annexe 3 : Questionnaire.....		xxi
Annexe 4 : Analyse des réponses du questionnaire		xxii
Table des matières.....		xxiii