

# *Les édupreneurs* d'Afrique subsaharienne

ÉTUDE DE CAPITALISATION



## Les partenaires à l'origine du projet

La politique de Coopération au Développement du Gouvernement Princier de Monaco, qui a fait de la lutte contre la pauvreté sa priorité d'intervention, permet de soutenir chaque année environ 150 projets dans 11 pays en Afrique subsaharienne et en Méditerranée. L'aide se concentre sur 4 domaines d'intervention essentiels pour développer le capital humain : la santé, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'éducation & la protection de l'enfance et l'accès au travail décent. Monaco consacre 1% de son budget public à l'Aide Publique au Développement, allouée à 70% en faveur des Pays les Moins Avancés.

Investisseurs & Partenaires est un groupe d'impact investing dédié aux petites et moyennes entreprises d'Afrique subsaharienne. Depuis sa création en 2002, Investisseurs & Partenaires (I&P) a accompagné plus de 250 entreprises dans une vingtaine de pays africains, et intervient dans différents secteurs d'activité (santé, éducation, agro-alimentaire, microfinance, etc.).



# Sommaire

## 04 Préface

par Ramata Bakayoko-Ly  
Ambassadeur Déléguée Permanente de la Côte  
d'Ivoire auprès de l'UNESCO

## 06 Méthodologie

## 08 L'initiative Éducation et Emploi d'I&P

07 Pourquoi la Principauté de Monaco a décidé de  
soutenir l'initiative Éducation et Emploi ?

10 Pourquoi I&P s'intéresse à l'employabilité des jeunes ?

13 I&P Éducation et Emploi : : une approche innovante  
de financement hybride

18 La stratégie d'impact et la sauvegarde des étudiants

## 20 Les 17 principaux enseignements de l'étude

21 Les 6 entreprises de l'étude de capitalisation

24 Les enjeux d'employabilité

35 Les enjeux de qualité

42 Les enjeux d'accessibilité

47 Les enjeux d'inclusion féminine

51 Les enjeux de soutenabilité financière

## 60 Conclusion



# Préface



Mme  
Ramata  
Bakayoko-Ly,  
Ambassadeur, Déléguée  
Permanente de la Côte  
d'Ivoire auprès de l'UNESCO

D'ici 2030, environ 30 millions de jeunes africains arriveront, chaque année, sur le marché du travail. Avec cette démographie galopante, la création massive et rapide d'emplois, en rapport avec les besoins réels du marché du travail, constitue un impératif. Dans un monde de plus en plus ouvert, l'accès à ces emplois sera éminemment sélectif. Compte tenu de cette nouvelle donne, il est plus que jamais urgent d'améliorer l'employabilité, en donnant aux jeunes une formation qui leur confèrera des compétences conformes aux exigences du marché.

Pour relever ce grand défi, une reconfiguration de l'écosystème éducatif s'impose. À cet effet, il est important de créer une synergie entre le monde du travail et les établissements d'enseignement supérieur, notamment les grandes écoles et les universités privées qui sont en plein essor dans l'environnement africain.

Eu égard à cette conviction, en ma qualité de membre du Comité Stratégique de I&P, j'ai immédiatement émis un avis favorable lorsque I&P m'a invitée en 2019 à participer à une réflexion stratégique pour élaborer un programme d'investissement d'impact dédié aux entreprises privées éducatives d'Afrique subsaharienne.



J'ai vu naître, à ce titre, le programme I&P Éducation et Emploi, une initiative pionnière sur le continent, avec les soutiens de la Coopération Monégasque, de l'Union Européenne et de la Mastercard Foundation. Concrètement, depuis janvier 2021, I&P finance, accompagne et forme des « édupreneurs », autrement dit, des entrepreneurs de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, afin qu'ils puissent améliorer leur résilience post-crise sanitaire et investir davantage pour proposer une formation non seulement plus qualitative et pertinente, mais aussi plus accessible et inclusive.

Au total, les premiers enseignements issus de la présence des équipes d'I&P sur le terrain s'articulent autour de cinq (05) enjeux fondamentaux, à savoir, la qualité, l'employabilité, l'accessibilité, l'inclusion féminine et la soutenabilité financière. Dans la quête de stratégies pour l'employabilité, je suis certaine que ces enseignements, ponctués d'études de cas et mettant en lumière les parcours et les pratiques des « édupreneurs » d'Afrique subsaharienne, répondront significativement aux attentes du continent, à l'horizon 2030.

J'invite donc la communauté éducative et tous ses partenaires à lire ce numéro dont l'importance est indéniable.

**Mme Ramata Bakayoko-Ly**

# Méthodologie

## Objectif de l'étude

Nous souhaitons démontrer comment les entrepreneurs du secteur éducatif, les « Édupreneurs » contribuent à améliorer significativement l'accès à une éducation de qualité en Afrique subsaharienne.

L'analyse s'appuie sur l'expérience accumulée par l'ensemble des équipes d'I&P dans le secteur de l'éducation en Afrique subsaharienne, notamment dans la formation professionnelle, l'enseignement supérieur et les services éducatifs auxiliaires.

Le fonds partenaire d'I&P en Côte d'Ivoire, Comoé Capital, a également contribué à la réflexion, à travers son expérience de gestion de l'Éducation Impact Fund, un véhicule d'investissement spécialisé sur le secteur.

Cette expérience capitalisée au fil des ans a conduit I&P à développer une initiative exclusivement dédiée au secteur de

l'éducation : I&P Éducation et Emploi (IP2E). Depuis 2020, IP2E a répertorié plus de 950 entreprises éducatives en Afrique subsaharienne; dont 27 qu'elle a accompagnées à ce jour via les financements de l'Union européenne et de Mastercard Foundation.

Parmi ces 27 entreprises éducatives en portefeuille d'IP2E, nous avons sélectionné 6 édupreneurs pour mener à bien cette étude. Nous les avons interrogés sur leurs parcours, leurs motivations et leurs résultats afin de comprendre comment ils participent concrètement à améliorer l'employabilité de la jeunesse africaine.

L'étude revient sur les différents modèles économiques développés par ces édupreneurs afin de répondre aux enjeux d'accessibilité, d'inclusion, de qualité, d'employabilité et de soutenabilité financière.

## Les questions

Pour analyser ces différents modèles, nous leur avons posé les questions suivantes :

- 🌱 Qui sont les édupreneurs du continent ? Quels sont les facteurs qui les ont amenés à entreprendre dans le secteur éducatif ?
- 🌱 Sur quoi repose leur modèle économique ? Comment arrivent-ils à concilier les objectifs de performance financière avec les enjeux de qualité, d'inclusion et d'accessibilité ? Comment aimeraient-ils faire évoluer leur modèle ?
- 🌱 Quels sont les principaux obstacles qu'ils rencontrent en tant qu'acteur privé dans l'éducation ? Quelles sont leurs propositions pour l'avenir ?



## Les interviews

Souhaitant être au plus proche des réalités, nous avons réalisé plus d'une trentaine d'interviews non seulement avec les édupreneurs mais également avec des parties prenantes bénéficiant de cet écosystème; à savoir les étudiant.e.s, le corps pédagogique, les diplômé.e.s, les recruteurs, les partenaires académiques ainsi que des expert.e.s de l'écosystème éducatif.

Nous en avons retenu 17 enseignements principaux.

## Les chiffres clés



# 01 *L'initiative Éducation et Emploi d'I&P*

UN GROUPE LEADER

DE L'INVESTISSEMENT D'IMPACT EN AFRIQUE



## *Pour quelles raisons la Principauté de Monaco soutient l'initiative Éducation et Emploi ?*

C'est en janvier 2019, après plusieurs années de collaboration réussie en faveur de l'investissement d'impact en Afrique, que la Coopération de Monaco a signé son engagement avec I&P en faveur du programme I&P Éducation et Emploi (IP2E). Le pari sur l'avenir était d'accompagner I&P dans son ambition de faire de l'éducation un secteur de l'investissement d'impact à part entière, attractif pour les investisseurs comme pour les entrepreneurs, et générant de grandes réussites entrepreneuriales. Une gageure face à des secteurs plus porteurs et plus rentables ! Mais la volonté était commune d'agir en faveur de l'éducation pour tous, de l'accès à l'emploi et de l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest.

Un an plus tard, la pandémie de COVID-19 a causé, entre autres dégâts, une véritable crise éducative. Si cette crise de l'éducation a eu quelques externalités positives, accélérant par exemple le passage au digital, elle a surtout creusé les inégalités mondiales et sociales, et fragilisé le sort des jeunes les plus défavorisés, notamment les filles. Par

nécessité économique, beaucoup ont interrompu leur cursus et ont rejoint l'emploi informel et précaire. Malgré ce contexte délétère, I&P a su maintenir le cap pour poursuivre l'essor du programme IP2E en Afrique de l'Ouest. Monaco, qui compte parmi ses programmes-phares l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes ainsi que l'éducation des filles vulnérables, est naturellement resté à ses côtés pour déployer le programme.

Cette étude, réalisée avec l'appui de Monaco, fait la part belle aux témoignages de ces jeunes édupreneurs soutenus par IP2E : écoutons Guy Monnet sur sa stratégie d'accès des filles aux études, inspirons-nous de l'énergie de Patience Adjivon pour monter sa business school. Beaucoup de success stories démarrent dans un garage... ou sur les bancs d'un amphithéâtre ! La Coopération de Monaco remercie I&P pour son engagement sans faille et appelle l'ensemble des acteurs de bonne volonté – publics et privés – à s'associer au programme IP2E pour faire émerger, en Afrique, la nouvelle génération d'édupreneurs.

*Bénédicte SCHUTZ, Représentant Spécial pour la  
Coopération de Monaco*

# Pourquoi I&P s'intéresse à l'employabilité des jeunes ?

## Le défi majeur de l'emploi des jeunes en Afrique amplifié par la crise du covid-19...

Opérant en Afrique subsaharienne, nous observons quotidiennement le gigantesque défi humain, économique et social que représente l'accès à l'emploi, causé par l'explosion démographique africaine autant que par la soif d'éducation et les besoins de montée en compétences de la jeunesse.

A travers nos 20 ans d'expérience dans le financement des PME, nous avons constaté et vécu le fossé existant entre

les compétences développées par les jeunes femmes et hommes africains, et les besoins du marché du travail local, ceci jusque dans nos propres recrutements.

Les filles, les jeunes femmes et les populations vulnérables ont un accès limité à l'éducation et à la formation, en particulier dans les pays émergents et dans les zones rurales.

La crise économique, résultant du COVID-19, exerce une forte pression sur la création d'emplois et la nécessité de réinventer l'avenir du travail, de plus en plus numérisé.

**50 %**  
de la population africaine aura moins de 25 ans d'ici 2050

On estime que 30 millions de jeunes arriveront chaque année sur le marché du travail, soit les 3/4 des entrées des jeunes au niveau mondial.

**60 %**  
des chômeurs en Afrique sont des jeunes

Alors que les entreprises africaines ont des difficultés à recruter du personnel et des cadres dans tous les domaines.

**95 %**  
des 15-24 ans en Afrique travaillent dans l'économie informelle

Ce chiffre atteint 98% en Afrique de l'Ouest.

## Le besoin de financement de l'éducation en Afrique subsaharienne

### Pourquoi ?

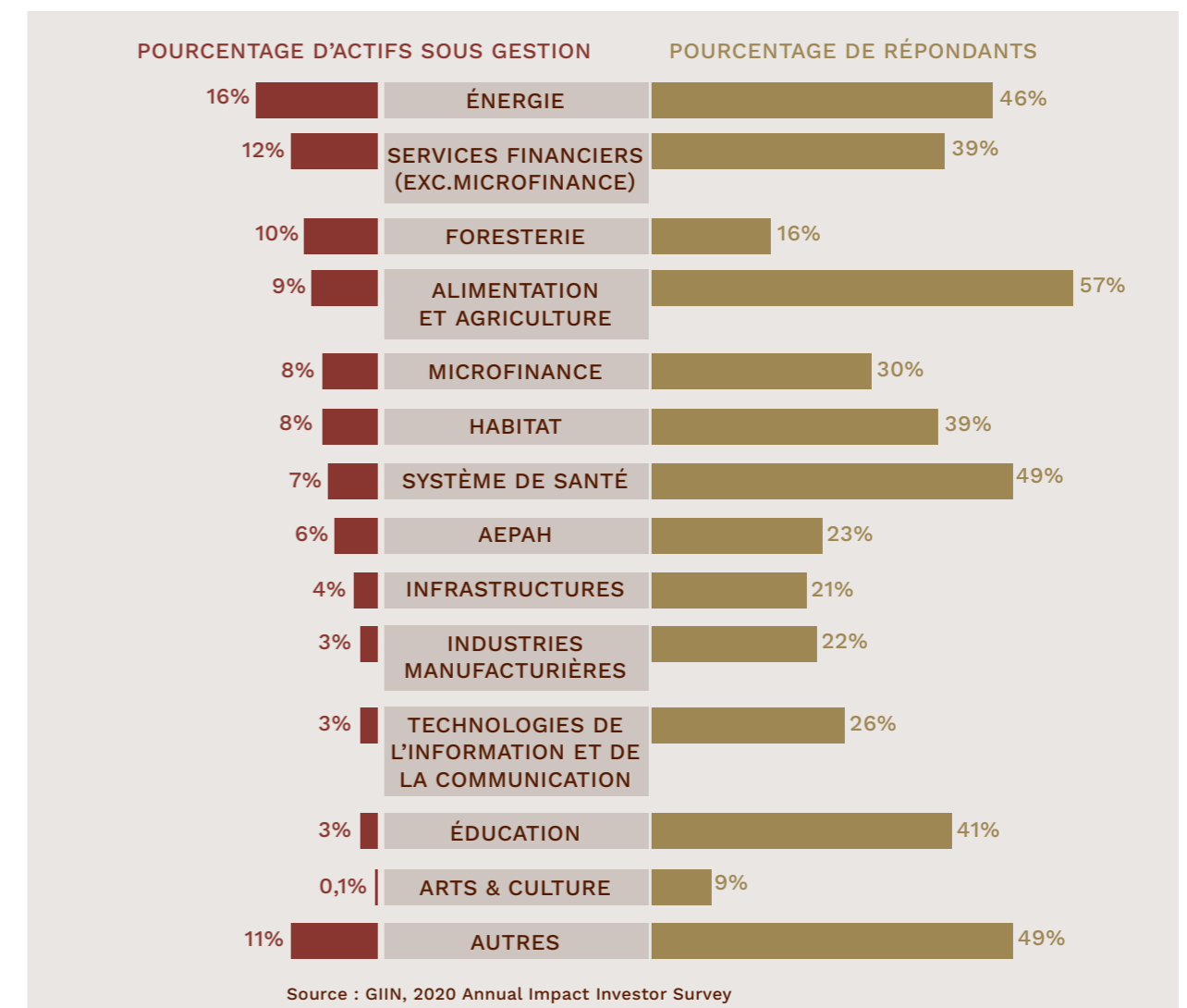
Des investissements sont réalisés dans l'éducation, mais le secteur n'est pas... Prioritaire ? D'intérêt ? Rentable ?

### DES FINANCEMENTS INADAPTÉS ?

Selon le Global Impact Investing Network (GIIN), en 2020 :

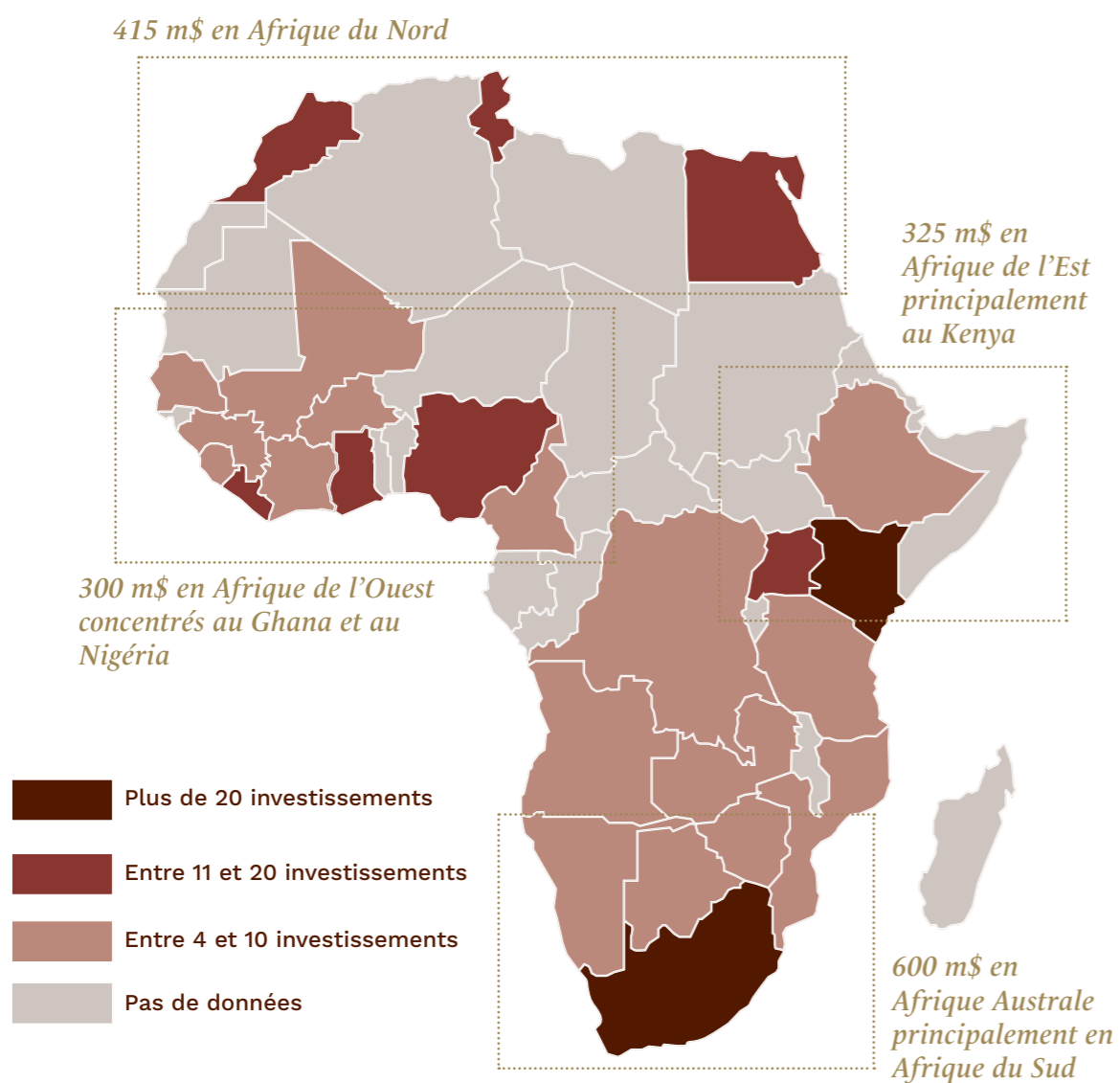
- ◆ Un grand nombre d'investisseurs d'impact opèrent dans le secteur éducatif (41%)
- ◆ Mais les montants investis sont faibles: ils ne représentent que 3% des actifs sous gestion

*Comment renforcer le financement du secteur, aux côtés des acteurs publics, institutionnels et financiers, pour atteindre l'Objectif de Développement Durable 4 sur le continent africain ?*



## L'Afrique de l'Ouest francophone attire très peu d'investissements dans l'éducation

### DISPERSION GÉOGRAPHIQUE D'INVESTISSEMENTS EN ÉDUCATION ENTRE 2012 ET 2019



Source : Étude de faisabilité de la FERDI publiée en septembre 2019

## I&P Éducation et Emploi

UNE APPROCHE INNOVANTE DE FINANCEMENT HYBRIDE

### L'expertise d'I&P

I&P est un groupe pionnier d'investissement à impact, engagé pour financer et accompagner l'émergence des champions de l'entrepreneuriat africain. Depuis 20 ans, I&P développe des fonds, des programmes et des formations destinés à accompagner l'émergence d'entrepreneurs en Afrique, en vue de démontrer leur rôle essentiel dans le développement du continent.

### Notre réponse : I&P Éducation et Emploi

I&P Éducation et Emploi (IP2E) est un programme qui vise à améliorer l'accès à une éducation pertinente et de qualité et à renforcer l'adéquation entre formations et besoins en compétences des employeurs en Afrique subsaharienne. Il finance et accompagne des institutions éducatives privées de l'enseignement supérieur, des centres de formation professionnelle et des entreprises « auxiliaires », c'est-à-dire produisant des biens, des services et des technologies pour renforcer l'écosystème éducatif.



## Un mode de financement : la subvention comme catalyseur

### LES AVANTAGES DE LA FINANCE CATALYTIQUE

◆ 40% des TPME citent l'accès au financement comme une contrainte majeure à leur croissance. Elles ne répondent pas aux critères des institutions financières classiques (microfinance, banques commerciales).

◆ IP2E octroie des subventions ou des prêts à taux 0 aux entreprises éducatives, leurs permettant de bénéficier d'un mécanisme de levier de croissance vers d'autres véhicules d'investissement d'I&P en fonds propres ou quasi fonds propres, ou vers d'autres acteurs financiers.



### Notre objectif

Améliorer l'employabilité de la jeunesse africaine en proposant des outils de financement et d'accompagnement innovants pour contribuer aux défis de la qualité, de l'accès à l'éducation et de l'inclusion sociale des femmes et des jeunes vulnérables.

#### GRANDES ENTREPRISES

Banques, Investisseurs internationaux ...

#### CHAÎNON MANQUANT DU FINANCEMENT

CIBLES I&P

#### MICRO-ENTREPRISES

Cibles des Institutions de Microfinance

## L'initiative Éducation et Emploi

L'initiative Éducation et Emploi est actuellement composée de deux programmes en cours avec la Mastercard Foundation et l'Union Européenne.

Grâce à des travaux d'accélération, l'initiative Éducation et Emploi soutient les PME prometteuses, à fort impact dans le domaine de l'éducation et qui cherchent à se préparer à l'investissement. Son

principal objectif consiste à accompagner et à structurer des entreprises pour accroître leur impact.

A ce jour, l'initiative Éducation et Emploi accompagne déjà 27 entreprises et a déjà levé les financements nécessaires à l'accompagnement de 45 entreprises éducatives.

### 2 PROGRAMMES EN COURS

#### I&P Accélération au sahel (IPAS)



I&P Accélération au Sahel (IPAS) est un programme soutenu par l'Union européenne à travers le Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique. Il

CALENDRIER  
2020-2024  
GÉOGRAPHIE  
Afrique de l'Ouest  
TAILLE  
€ 15m  
ALLOCATION  
ÉDUCATION  
€ 1.5m

s'adresse à 300 très petites et moyennes entreprises (TPME) d'Afrique de l'Ouest grâce à du financement d'amorçage (prêt à taux zéro jusqu'à 50 000 euros), une assistance technique et un soutien aux écosystèmes. L'objectif est de leur donner accès aux financements et aux compétences nécessaires pour permettre leur développement et ainsi favoriser la création d'emplois décents et pérennes sur le continent. Bien que ce programme soit généraliste, une partie des fonds est allouée au secteur de l'éducation, renforçant ainsi l'expérience d'I&P dans ce secteur.

#### COVID-19 Recovery and Resilience Program (CRRP)



Le partenariat entre I&P et la Mastercard Foundation s'inscrit dans le cadre du programme COVID-19 Recovery and

CALENDRIER  
2021-2023  
GÉOGRAPHIE  
Côte d'Ivoire  
Ghana  
Sénégal  
TAILLE  
€ 10m

Resilience Program (CRRP). Il fournit une combinaison de financement catalytique et d'assistance technique pour aider les PME dans leur stratégie de redressement et de croissance. Plus précisément, les PME du secteur de l'éducation admissibles reçoivent un financement direct sous forme de subventions et d'assistance technique dans des domaines thématiques clés, à savoir (a) accélérer leur transformation numérique ; (b) élargir l'accès à des programmes de qualité pour les étudiants défavorisés, en mettant l'accent sur les filles et les femmes ; et (c) promouvoir la mesure de l'impact.





## Le portefeuille de l'initiative Éducation et Emploi d'I&P

EN DECEMBRE 2022, NOUS COMPTONS DÉJÀ 27 ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES  
PAR L'INITIATIVE ÉDUCATION ET EMPLOI D'I&P :

Pays	Institution	Secteur	Segment	Programme
Burkina Faso	Lycée technique Moderne de Koudougou (LTMK)	Electronique & Ingénierie	Lycée technique	IPAS
Côte d'Ivoire	COFE CESA	Industriel & tertiaire	Enseignement supérieur & formation professionnelle	CRRP
Côte d'Ivoire	ESSECT Poincaré	Industriel & tertiaire	Enseignement supérieur & formation professionnelle	CRRP
Côte d'Ivoire	Institut International des Affaires en Entrepreneuriat (2IAE)	Industriel & tertiaire	Enseignement supérieur	CRRP
Côte d'Ivoire	Institut Ivoirien de Technologie (IIT)	Ingénieur & management	Enseignement supérieur	CRRP
Côte d'Ivoire	Ivoire Beauty Academy	Métiers des soins esthétiques et du bien-être	Formation professionnelle	IPAS
Côte d'Ivoire	MG Lab	Technologies de l'information et de la communication	Formation professionnelle	IPAS
Côte d'Ivoire	Supagro	Agronomie	Enseignement supérieur	IPAS
Côte d'Ivoire	TgMaster	Commerce & management	Enseignement supérieur	CRRP
Côte d'Ivoire	Université Centrale de Daloa (UCC)	Droit, Finance et communication	Enseignement supérieur	IPAS
Côte d'Ivoire	Université des Lagunes (UDL)	Droit, Economie et gestion, Sciences et technologie, Communication	Enseignement supérieur	CRRP
Ghana	Codetrain	Informatique - Codage	Formation professionnelle	CRRP
Ghana	Garden City University College (GCUC)	Santé & Commerce	Formation professionnelle & enseignement supérieur	CRRP
Ghana	JACCD Design Institute Africa	Design & mode	Enseignement supérieur	CRRP
Ghana	OpenLabs	Informatique	Formation professionnelle	CRRP
Ghana	Smartline	Maison d'édition	Activités auxiliaires	CRRP
Sénégal	20 sur 20	Application de contenu pédagogique	Edtech	IPAS
Sénégal	Centre d'Appui à l'Initiative Féminine (CAIF)	Restauration, hôtellerie et couture	Formation professionnelle	CRRP
Sénégal	Centre International de Formation Pratique (CIFOP)	Agroécologie, bâtiment, coiffure, couture, mécanique automobile, menuiserie, métallurgie, multimédia, plomberie et poterie	Formation professionnelle	CRRP
Sénégal	Dakar American University of Science and Technology (DAUST)	Science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM)	Enseignement supérieur	IPAS
Sénégal	Ecole Supérieure de Technologie et de Management (ESTM)	Management	Enseignement supérieur	CRRP
Sénégal	Institut Académique des Bébé (IAB)	Petite enfance	Formation professionnelle	IPAS
Sénégal	ISI Groupe	Technologies de l'information et de la communication	Enseignement supérieur	CRRP
Sénégal	ISM Ziguinchor	Commerce	Enseignement supérieur	CRRP
Sénégal	Université des Sciences de la Santé (USSD)	Santé	Enseignement supérieur	CRRP
Togo	Institut Africain des Sciences des Technologies et des Métiers (IASTM)	Gestion & Droit	Enseignement supérieur	IPAS
Togo	Lomé Business School (LBS)	Commerce & technologies de l'information	Enseignement supérieur	IPAS

**OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

# La stratégie d'impact

UNE CONTRIBUTION MAJEURE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉFINIS PAR LES NATIONS UNIES

## Favoriser une éducation et formation professionnelle de qualité et pertinente



### FAVORISER UNE ÉDUCATION/ FORMATION DE QUALITÉ...

*A travers :*

- La transmission de savoir-faire et savoir-être indispensables
- Un corps académique engagé
- Des contenus ou technologies adaptés
- Des infrastructures de qualité, etc.



### ...ADAPTÉE AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL LOCAL

*A travers :*

- Des accréditations locales/ internationales
- Des relations intensifiées avec les employeurs (apprentissage, stages...)
- Le soutien à l'entrepreneuriat, etc.

## Améliorer l'accès pour les populations vulnérables et dans les pays fragiles



### L'AUTONOMISATION DES JEUNES FEMMES

*A travers :*

- Des politiques spécifiques ciblant les jeunes femmes comme bénéficiaires principales (bourses d'études)
- L'intégration des femmes en tant qu'entrepreneures, employées, etc.



### FAVORISER L'ACCÈS POUR LES JEUNES VULNÉRABLES

*A travers :*

- Des programmes d'inclusion sociale ciblant les étudiants à faibles revenus et les populations rurales
- L'ancrage dans les pays fragiles ainsi qu'en dehors des grands centres urbains, etc.

## Focus sur la sauvegarde des étudiants

Pour réussir sur le plan scolaire, il faut également répondre aux besoins non scolaires des étudiants, qu'ils soient physiques, mentaux, sociaux ou émotionnels. La protection des étudiant.e.s et des apprenant.e.s est une préoccupation majeure pour I&P dans le cadre du programme IP2E.

La « sauvegarde des étudiants » consiste à mettre en place des mécanismes de prévention, de réponse et de suivi, pour

renforcer la capacité des PME du secteur de l'éducation à assurer la sécurité, la protection et le bien-être des jeunes qu'elles servent.

Toutes les entreprises éducatives sont accompagnées afin de développer leurs propres politiques en matière de sauvegarde des étudiants, qui reflètent les principes suivants en tant qu'exigences minimales.

### Prévention

Définition d'une **politique interne de sauvegarde**

Nomination d'un **référent à la sauvegarde**

Mise en place de **procédures de sauvegarde**

Adoption d'un **code de conduite**

**Sensibilisation** des parties prenantes

### Réponse

Mise en place d'un **mécanisme** de :

**Remontée** de plainte

**Traitement** des incidents/ plaintes

**Suivi** des incidents/ plaintes et des sanctions applicables

### Suivi et Évaluation

Suivi de la **mise en oeuvre de la politique**

Evaluation des **résultats**

**Optimisation** de la politique


# 02 Les 17 principaux enseignements de l'étude de capitalisation



## Les 6 entreprises de l'étude de capitalisation

### ISM ZIGUINCHOR

L'école de management ISM Ziguinchor a été créée en 2006. Elle s'est fixée pour objectif de former les leaders de demain, en favorisant l'apprentissage par la pratique et l'approche entrepreneuriale. Son offre de formation repose sur le système LMD, et propose des cursus dans des domaines variés tels que la finance, le droit, les ressources humaines et la gestion. Ces programmes sont ouverts non seulement aux étudiants, mais aussi aux jeunes professionnels.



CRÉATION	2006
PAYS	Sénégal
ENTREPRENEUR	Georges Bernard Ndeye
FORMATION	Commerce
TYPE	Subvention

### TGMMASTER UNIVERSITY


TgMaster University est une offre de formation novatrice en Côte d'Ivoire, proposée par le groupe TgMaster. Depuis 2013, TgMaster a accompagné plus de 700 jeunes et a inséré 300 d'entre eux dans les meilleures grandes écoles en Côte d'Ivoire et à l'étranger. S'appuyant sur leur expérience, TgMaster University propose aussi des diplômes dans le domaine du digital et du management, sur un campus à Abidjan, en partenariat avec des écoles de commerce françaises.



CRÉATION	2013
PAYS	Côte d'Ivoire
ENTREPRENEUR	Achille Koukou
FORMATION	Commerce
TYPE	Subvention

### LOMÉ BUSINESS SCHOOL (LBS)

Lomé Business School (LBS) est un établissement universitaire, basé au Togo et dispensant des formations dans les domaines des systèmes d'information et du management. LBS a ouvert ses portes en 2013 et compte 117 étudiants aujourd'hui. Son attractivité dépasse le Togo, avec 30% des étudiants venant de 8 pays d'Afrique de l'Ouest, du Cameroun et du Gabon.



CRÉATION	2013
PAYS	Togo
ENTREPRENEUR	Patience Adjivon & Fulgence Amani
FORMATION	Commerce & Technologies de l'information
TYPE	Prêt à taux 0

### LYCEE TECHNIQUE MODERNE DE KOUDOUGOU (LTMK)

Le Lycée Privé Technique Moderne de Koudougou (LTMK) est un établissement secondaire technique créé en 2017, situé à Koudougou, au Burkina Faso. L'établissement compte un effectif de 207 élèves. Il propose des formations initiales (Brevet d'études professionnelles et Baccalauréat) techniques dans les filières électronique, génie civil et électrotechnique.



CRÉATION	2017
PAYS	Burkina Faso
ENTREPRENEUR	Fernand Kaboré
FORMATION	Électronique & Ingénierie
TYPE	Prêt à taux 0

## GRUPE ISI

Le groupe ISI (Institut Supérieur d'Informatique) est un groupe éducatif privé, fondé en 1994. Le groupe accueille 2 500 étudiants, répartis sur 10 campus au Sénégal et en Mauritanie. L'ambition du groupe est de participer à la diversification de l'offre de formation au Sénégal et dans la sous-région. L'ouverture de 5 campus dans les régions est un aspect fort de sa stratégie, dans la volonté de participer à la dynamisation des régions et l'inclusion des jeunes ruraux.



CRÉATION  
1994  
PAYS  
Sénégal  
ENTREPRENEUR  
Abdou Sambe  
FORMATION  
Technologies de l'information et de la communication  
TYPE  
Subvention

## MG LAB

Créée en 2013, MG Lab est un centre de formation dédié aux techniques de télécommunication et plus spécifiquement à l'installation de réseaux de fibres optique. Le centre est situé à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Leur force repose sur le développement d'un laboratoire équipé qui permet aux élèves et jeunes professionnels de mettre réellement en pratique les enseignements théoriques; et ainsi devenir directement opérationnels au sein des entreprises.

CRÉATION  
2013  
PAYS  
Côte d'Ivoire  
ENTREPRENEUR  
Guy Monnet  
FORMATION  
Technologies de l'information et de la communication  
TYPE  
Prêt à taux 0



# L'employabilité

**ENJEU N°1 : RAPPROCHER LES OFFRES DE FORMATION AVEC LES BESOINS RÉELS DU MARCHÉ DU TRAVAIL**

## Le constat

De plus en plus de jeunes diplômés se retrouvent au chômage alors que les entreprises peinent à trouver de la main d'œuvre locale qualifiée. Il existe une déconnexion entre l'éducation tertiaire et les besoins réels du marché du travail. L'éducation peut être considérée comme un investissement à condition qu'elle garantisse un emploi à sa sortie. La jeunesse cherche à se former avant tout pour obtenir un emploi.

*"Nous recevons chaque année au sein du ministère des étudiants de LBS en stage. Ces étudiants se distinguent car ils comprennent le langage professionnel et savent s'adapter. Ils ont reçu un enseignement pratique dispensé par des enseignants venant directement du monde de l'entreprise."*

Dr Christophe Matchazima Prey, Directeur des finances du Ministère du Commerce du Togo, partenaire de LBS

## Les principaux besoins identifiés

- ◆ Réaliser des études de marché pour identifier les réels besoins du marché de l'emploi local
- ◆ Concevoir les programmes de formation avec une équipe aux profils variés dont une majorité provenant du monde de l'entreprise
- ◆ Privilégier un corps professoral issu du monde de l'entreprise permettant aux étudiants d'acquérir notamment le langage et les bonnes pratiques des différents milieux professionnels
- ◆ Pour les formations accréditées au niveau national, compléter les curricula obligatoires par des modules renforçant les compétences des étudiants



## L'exemple d'une entreprise financée par IP2E

**MG Lab : Créer un centre de formation pour s'assurer une main d'œuvre locale qualifiée pour sa propre entreprise**

GUY MONNET, FONDATEUR DE MG LAB

Guy Monnet, d'origine ivoirienne, est parti en France pour poursuivre des études supérieures en informatique et maintenance. Il a débuté sa carrière en tant qu'employé dans plusieurs entreprises de Telecom françaises spécialisées dans la fibre optique.

Fort de ces expériences, il revient en Côte d'Ivoire en 2011, où il crée sa société de télécommunication : MG Telecom. Constatant qu'il n'y avait aucune formation dans la fibre optique, et afin d'éviter de devoir recourir à de l'expertise internationale, il crée d'emblée son centre de formation à Abidjan : MG Lab. Cet établissement forme la jeunesse locale aux métiers d'avenir, comme la fibre optique, où les débouchés sont excellents.

MG Lab représente désormais un vivier de 2000 jeunes formés. Les opérateurs locaux d'envergure (Moov, Orange, GVA...) embauchent les étudiants avant même l'obtention de leur diplôme. MG Lab est devenu incontournable pour les opérateurs. Ce secteur a des perspectives immenses de croissance car seulement 1% du territoire ivoirien est aujourd'hui couvert par la fibre.

*"J'ai toujours eu la fibre entrepreneuriale. Dès l'école, je me suis formé à l'informatique pour vendre mes services de saisie de texte et aider mes parents à payer les études de mes frères et sœurs."*



*L'employabilité***ENJEU N°2 : GARANTIR UNE FORMATION ALLIANT THÉORIE ET PRATIQUE****Le constat**

Faisant face à un manque d'expérience professionnelle, de nombreux jeunes diplômés peinent à intégrer le marché du travail. Les stages réalisés apparaissent souvent comme de trop courte durée, que ce soit pour les étudiants comme les entreprises, qui n'ont pas le temps de former le jeune. Une phase d'adaptation est nécessaire pour devenir réellement opérationnel au sein d'une entreprise. Il apparaît primordial d'acquérir de l'expérience professionnelle au cours de ses études pour optimiser ses chances d'accéder à l'emploi.

**Les principaux besoins identifiés**

- ◆ Développer les programmes d'alternance, une solution gagnante pour tous
- ◆ Préparer les jeunes à acquérir des soft skills (esprit critique, organisation, intelligence sociale, management, communication, attitudes, éthique); des compétences de plus en plus demandées sur le marché de l'emploi.
- ◆ S'assurer de la validation d'un minima d'heures passées en entreprise (stage, alternance...) pour l'obtention du diplôme
- ◆ Renforcer les services carrières préparant les jeunes à la recherche de stages et d'emploi (rédaction de lettre de motivation, de CV, simulation d'entretien, organisation de journées découvertes en entreprise...)

**L'exemple d'une entreprise financée par IP2E****Lomé Business School : Miser sur l'alternance comme tremplin vers l'emploi***Qu'est-ce que l'alternance ?*

L'alternance permet de réaliser à la fois un apprentissage théorique en centre de formation en parallèle d'une phase pratique en entreprise.

C'est le pari fait par LBS. Cette école a su se démarquer en assurant non seulement de trouver un 1er stage à l'ensemble de ses étudiants, mais surtout en développant des partenariats d'alternance avec de nombreuses entreprises. Par exemple, 8 de leurs étudiants suivent tous les ans, une formation théorique le matin, puis rejoignent Total Energies l'après-midi, pour travailler sur des enjeux de digitalisation de processus internes.

*Quels sont les principaux avantages de l'alternance ?*

- Obtenir un diplôme et une qualification professionnelle ;
- Avoir une expérience professionnelle dans un métier choisi et être rapidement opérationnel ;
- Financer ses études et percevoir un salaire.

**Fulgence Amani, co-fondateur de Lomé Business School**

D'origine ivoirienne, Fulgence Amani, actuel Directeur Général de LBS, a étudié en Côte d'Ivoire et en France. Ingénieur en télécommunication issu de l'ITES (Institut des Technologies et Spécialités), il a travaillé en tant qu'ingénieur IT à Abidjan avant de poursuivre ses études en France où il a obtenu un master en finance à SKEMA.

Après plusieurs années dans les métiers de l'IT Management en France chez Total Energies et Capgemini, il a travaillé en tant que consultant IT et Fintech pour des clients comme Orange Bank, Ernst & Young et Société Générale en Afrique. Au cours des dix dernières années, Fulgence Amani a également occupé des postes de professeur à USTA-Ouagadougou et ESSCA Paris parallèlement à ses activités de consultant, avant de co-fonder LBS avec son épouse, Patience Adjivon.

*« Notre modèle a fait ses preuves car nous avons aujourd'hui plus d'entreprises qui nous demandent des étudiants que d'élèves disponibles. »*

Fulgence Amani, co-fondateur de Lomé Business School

*L'employabilité***ENJEU N°3 : DÉVELOPPER DES FORMATIONS TECHNIQUES ET PROFESSIONNALISANTES****Le constat**

Certains jeunes préfèrent s'orienter vers des formations techniques ou professionnalisantes qui ne nécessitent pas l'obtention du baccalauréat. Ces formations, de plus courte durée, mènent souvent plus rapidement vers l'emploi. Malheureusement, elles restent perçues comme des voies de secours pour des jeunes qui n'auraient pas les capacités suffisantes pour des études supérieures. Les offres sont très variées comme par exemple des formations en génie civil, électricité, énergies renouvelables, ou encore aux nouveaux métiers du digital. Elles répondent très souvent à de réels besoins de main d'œuvre sur le marché du travail.

**Les principaux besoins identifiés**

- ◆ Développer plus d'offres de formations techniques dans des secteurs variés répondant à un réel besoin de main d'œuvre
- ◆ Multiplier les relations avec le secteur privé pour améliorer l'accès à un emploi décent à des jeunes décrocheurs ou non titulaires du baccalauréat
- ◆ Revaloriser les métiers techniques et/ou artisanaux auprès de la jeunesse
- ◆ Proposer des formations certifiantes courtes pour intégrer le marché du travail plus rapidement

**L'exemple d'une entreprise financée par IP2E****Lycée Technique et Moderne de Koudougou (LTMK)**

LTMK est un établissement secondaire technique créé en 2017, situé à Koudougou, au Burkina Faso, à une centaine de kilomètres de Ouagadougou. Le lycée propose des formations initiales (BEP et BAC) techniques dans les filières électroniques, génie civil et électrotechnique. Ces formations répondent à des besoins identifiés sur le marché de l'emploi burkinabé.

FERNAND KABORÉ, FONDATEUR DE LTMK

Fernand Kaboré est un Burkinabé de 37 ans, titulaire d'un DUT en gestion commerciale et d'un Master en Marketing et Intelligence d'Affaire de l'Institut Africain de Management (IAM Ouaga). Après une quinzaine d'années d'expérience en enseignement et recrutement, il ouvre en 2013, l'Institut Supérieur de l'Eau, du Bâtiment et de l'Energie à Ouagadougou (ISEBE), un centre de formation basé à Ouagadougou qui propose des formations en génie civil, géologie et génie énergétique. En 2017, trois ans après l'ouverture de l'ISEBE, il décide d'ouvrir LTMK avec pour objectif principal d'outiller les étudiants pour l'auto-emploi.



**Focus sur leur programme d'insertion professionnelle de jeunes détenus**

*Pour lutter contre le décrochage scolaire de nombreux jeunes hors du système, LTMK a décidé de former plus de 150 jeunes détenus. Cette formation technique leur permet d'acquérir des compétences professionnelles facilitant leur insertion sur le marché du travail. À l'issue de ce programme, 60 de ces jeunes sont parvenus à se réinsérer professionnellement. Un exemple de réussite qui démontre l'importance d'accéder à un emploi décent pour tous.*



*L'employabilité***ENJEU N°4 : ADOPTER UNE APPROCHE PAR FILIÈRE****Le constat**

Le marché de l'éducation est saturé d'universités qui proposent pléthore d'offres de formation dans l'espoir d'attirer un plus grand nombre d'étudiants, et ce au détriment de la qualité de l'enseignement et déconnecté des besoins du marché de l'emploi. L'enjeu réside dans le fait de délivrer une formation pour un emploi en identifiant les secteurs porteurs d'emplois dans chaque pays. Par exemple, les filières scientifiques ou informatiques apparaissent très régulièrement comme des secteurs prometteurs. C'est d'ailleurs le défi que s'est lancé le Sénégal depuis quelques années, en promouvant et en accompagnant de nombreuses startups.

**Les principaux besoins identifiés**

- ◆ Chiffrer systématiquement les performances d'employabilité pour identifier les secteurs porteurs d'emplois localement
- ◆ Mesurer les taux d'insertion systématiquement et se servir de ces données comme outil d'aide à la décision pour déterminer les effectifs par filière des promotions suivantes
- ◆ Analyser les évolutions du marché de l'emploi pour comprendre les tendances et adapter les offres de formation en conséquence

**Focus sur notre partenariat avec 60 Decibels**

*60dB est l'expert du lean data ; I&P lui a demandé de mesurer l'impact de son intervention sur l'employabilité des diplômés des entreprises de son portefeuille éducation. 60dB collecte des données directement auprès de milliers de bénéficiaires pour analyser les performances en termes de qualité et rapidité d'insertion sur le marché du travail, en tenant compte du profil socio-économique des alumnus. Ces analyses permettent aux édupreneurs de vérifier si la formation prodiguée mène réellement vers un emploi décent et pertinent, et si les mécanismes d'inclusion ont été efficaces.*

**L'exemple d'une entreprise financée par IP2E**

Le Groupe ISI : le pionnier de la formation informatique au Sénégal

Pionnier et leader dans le domaine de la formation supérieure privée au Sénégal et dans la sous-région, le Groupe ISI a été fondé en 1994 par M. Abdou SAMBE en collaboration avec des étudiants de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar et ceux de l'université Laval au Québec.

Plus de 27 ans après sa création, l'institut supérieur d'informatique ISI, est aujourd'hui considéré comme une des références en matière de formation dans le domaine des nouvelles technologies et de la gestion, comptant ainsi en son sein, 10 campus, où se côtoient plus de 30 nationalités. Depuis 1994, le groupe ISI a formé plus de 20 000 jeunes africains.



ABDOU SAMBE,  
FONDATEUR DU GROUPE ISI

Ingénieur de formation et diplômé de l'Université de Laval au Canada, M. Abdou Sambe est également titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'Université Cheick Anta DIOP à Dakar, au Sénégal. Il dirige ISI depuis sa création en 1994. Sa vision de l'éducation repose sur l'importance de la démarche sociale, ce qui explique la décentralisation de ses campus à travers le pays pour une meilleure inclusion sociale.

*« Ma principale motivation était de participer au développement de mon pays. Ayant effectué mes études au Canada, j'ai réalisé que le niveau de développement était immense et notamment grâce à l'informatique. »*



## L'employabilité

### ENJEU N°5 : FORMER UNE JEUNESSE ENTREPRENANTE

#### Le constat

Par conviction, ou faute d'opportunité d'emplois, un nombre croissant de jeunes se tournent vers la création d'une activité. Pour accompagner leurs étudiants dans cette voie, de plus en plus d'établissements font le choix d'outiller leurs étudiants pour l'entrepreneuriat. Des cours sur l'entrepreneuriat sont intégrés aux programmes scolaires, les étudiants bénéficient d'un accompagnement dans la rédaction d'un business plan, certains même les accompagnent dans les premières étapes à travers les services d'un incubateur au sein même de l'établissement.

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Initier les étudiants à l'entrepreneuriat via des cours tournés vers la réalisation d'études de marché, de business plan et de techniques de vente
- ◆ Envoyer les étudiants en immersion chez des artisans pour découvrir des secteurs et faire mûrir des idées de projets
- ◆ Créer un incubateur universitaire pour accompagner les étudiants et les diplômés qui veulent entreprendre
- ◆ Organiser un réseau facilitant les mises en relation et organiser des événements pour favoriser l'émulation d'idées, comme des hackathons, ou des témoignages pour donner envie aux jeunes d'entreprendre

#### L'exemple d'une entreprise financée par IP2E

##### La compétition INTELO de Lomé Business School

Les journées Innovation Talent Excellence à Lomé (INTELO) sont destinées à la jeunesse pour promouvoir l'innovation et l'esprit d'entrepreneuriat en milieu universitaire à travers des concours projets, hackathon IT et l'exposition des métiers et des services d'entreprises partenaires. De nombreuses entreprises telles que GTA, Total Energies, Orabank y participent ainsi que des étudiants venus d'autres universités.

Ces concours permettent de susciter le désir d'entreprendre chez les étudiants. Ils favorisent le développement d'une dynamique innovante dès la formation afin de trouver des solutions locales à des problèmes locaux.

*« LBS m'a insufflé cet état d'esprit entrepreneurial qui m'a encouragé à prendre des initiatives sans avoir peur de l'échec. »*

Veronica Sunmonu, diplômée de Lomé Business School



## L'employabilité

### ENJEU N°6 : S'APPUYER AVEC CONVICTION SUR LE RÉSEAU DES DIPLÔMÉS

#### Le constat

Rejoindre un réseau dynamique et puissant représente une des plus grandes sources de motivation dans le choix d'intégration d'une université. La notoriété de nombreuses universités repose pour beaucoup sur leur réseau d'anciens diplômés. Or, actuellement les réseaux d'anciens diplômés des universités d'Afrique subsaharienne sont très souvent limités à des groupes WhatsApp où s'échangent des offres d'emploi et très peu d'évènements sont organisés. La structuration de ces réseaux apparaît comme un levier essentiel, afin d'encourager les alumni à partager des opportunités de stages et d'emplois, ainsi que des conseils pour réussir son parcours professionnel.

*« Ce sont ces réseaux que l'on crée entre les étudiants, les diplômés et les entreprises qui fondent pour beaucoup la notoriété d'une école. Le renforcement de ces liens est essentiel pour toutes les formations. »*

Ansoumana Badji, Inspecteur de l'éducation au Sénégal

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Structurer un réseau de diplômés par la création d'un annuaire en ligne répertoriant l'ensemble des diplômés ou via la création d'email universel à vie
- ◆ Assurer un système de tutorat pour permettre la mise en relation entre étudiants/jeunes diplômés et diplômés expérimentés et pour faciliter l'obtention d'un premier stage ou emploi grâce à ce réseau
- ◆ Dynamiser le réseau des anciens diplômés pour assurer à ses membres des services de réseautage via l'organisation d'évènements (conferences, webinaires, festivités, etc)
- ◆ Proposer des formations continues pour les diplômés pour maintenir le lien
- ◆ Promouvoir une communauté d'entraide partageant des valeurs communes pour permettre à des étudiants de bénéficier de dons et de subventions par les anciens



## La qualité

### ENJEU N°7 : AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DE LA QUALITÉ DES OFFRES DE FORMATION

#### Le constat

Les établissements de formation sont très nombreux sur le marché, cependant, la qualité des formations proposées est très variable. De fait, énormément d'étudiants se retrouvent avec un diplôme mais ne parviennent pas à obtenir un emploi. Dès lors, comment s'assurer de la qualité de l'établissement et avoir la garantie d'investir dans un établissement reconnu sur le marché du travail ?

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Améliorer la lisibilité et le répertoire des établissements de formation véritablement accrédités pour les étudiants et autres partenaires de l'écosystème

Exemples d'accréditations régionales & nationales en Afrique subsaharienne : CAMES (Afrique francophone), Anaq-Sup (Sénégal), Minesup (Cameroun)

◆ Réaliser un suivi plus approfondi de l'établissement une fois l'accréditation obtenue : généraliser le suivi de l'insertion professionnelle dans les 6 à 12 mois suivant l'obtention du diplôme, avec une méthodologie commune de mesure (à l'instar de la Conférence des Grandes Écoles par exemple)

◆ Développer les accréditations internationales en Afrique subsaharienne, déjà démocratisées en Afrique du Nord, et permettant d'accéder à une reconnaissance internationale

Exemples d'accréditations internationales : l'AMBA, l'Equis Standard ou l'AACSB

*La qualité*

**ENJEU N°8 : AUGMENTER LE TAUX D'ENCADREMENT**

**Le constat**

La majorité des Universités publiques d'Afrique subsaharienne sont aujourd'hui en surcapacité. Le nombre d'étudiants par classe explose et les États se tournent vers les initiatives privées pour désengorger le système éducatif public atteignant ses limites. Le secteur éducatif privé apparaît donc comme complémentaire au secteur public. Il y a désormais une reconnaissance des diplômes des établissements privés de qualité par le public.

L'objectif est de désengorger le secteur public en maintenant des formations de qualité accessibles à tous.

**Les principaux besoins identifiés**

- ◆ Améliorer le taux d'encadrement des élèves, surtout lors de travaux pratiques
- ◆ Envisager les solutions de e-learning pour les cours communs théoriques, afin d'optimiser le temps d'enseignement et privilégier la présence de l'enseignant lors de temps d'échange et de pratique
- ◆ Assurer des conditions de travail et des salaires décentes aux enseignants pour garantir la qualité de formation et éviter les grèves
- ◆ Assurer la formation continue des enseignants
- ◆ Développer plus de partenariats privés/publics pour capitaliser sur les forces de chacun

*« J'ai très vite pris conscience de la chance que j'avais d'étudier dans le privé quand j'ai réalisé que nous n'étions qu'une petite dizaine d'élèves par classe. Cela nous permet d'être très bien suivi par l'ensemble de nos enseignants. »*

Marc-André, étudiant et président du BDE de TgMaster



## La qualité

### ENJEU N°9 : ENDIGUER LA FUITE DES CERVEAUX AU TRAVERS DE FORMATIONS INTERNATIONALES DE QUALITÉ

#### Le constat

La problématique de fuite des cerveaux est une réalité que connaissent les pays d'Afrique subsaharienne depuis toujours. Les enfants dont les parents ont un revenu suffisant partent réaliser leurs études supérieures en Europe ou aux États-Unis. Ce système pose de nombreux problèmes. D'abord, seuls les enfants issus de milieux favorisés accèdent à un enseignement supérieur de qualité, ce qui creuse les inégalités. Mais aussi, parce que si les étudiants choisissent de revenir dans leur pays; les formations qu'ils ont suivies ne sont pas adaptées aux réalités du continent africain. Il apparaît donc essentiel de pouvoir proposer des offres de formation de qualité en phase avec les enjeux des marchés locaux, sans renoncer pour autant à une ouverture internationale permettant aux étudiants de vivre des expériences enrichissantes dans d'autres pays.

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Renforcer les partenariats pour l'accueil d'étudiants inscrits dans les établissements du Nord, sur le sol africain ; cela favorise les échanges académiques et culturels
- ◆ Nouer des partenariats avec des universités internationales pour réaliser des semestres d'échanges
- ◆ Accentuer les échanges de professeurs avec des universités internationales, désormais plus accessibles avec les plateformes en ligne
- ◆ Proposer des solutions comme les stages mixtes promouvant un échange interculturel et capitalisant sur les richesses de chacun des pays

## Témoignages

### Pourquoi avoir créé TgMaster University ?

« Les jeunes constituent à 90% leur cercle d'amitié au cours de leurs 3 premières années post-bac. Il apparaissait donc primordial de pouvoir proposer des offres de formation de qualité, leur permettant de créer leur ancrage en Côte d'Ivoire et rassurant ainsi les familles, ne laissant plus partir à des centaines de kilomètres de chez eux des jeunes encore peu matures. »

Achille Koukou, co-fondateur de TgMaster University

### Les stages mixtes : l'opportunité de créer un partenariat gagnant pour tous

« Soucieux de créer un partenariat avec un gain réciproque, nous avons mis en place avec LBS le concept novateur de stage mixte. Celui-ci consiste à envoyer un binôme de 2 étudiants, l'un de LBS et l'autre de Léonard de Vinci, à réaliser ensemble un stage. L'objectif est double : les étudiants peuvent ainsi échanger tout au long de leur stage sur leurs différentes manières d'appréhender leur travail mais c'est aussi une très belle opportunité pour les étudiants de découvrir des secteurs porteurs tels que le développement de fermes solaires au Nord du Togo. »

Alain Ouvrieu, Directeur des relations internationales du Pôle universitaire Léonard de Vinci, Partenaire académique de LBS



## La qualité

### ENJEU N°10 : FAVORISER L'ANCRAGE LOCAL DES INSTITUTIONS ÉDUCATIVES

#### Le constat

Les établissements en région proposent généralement des offres de formation similaires à celles que l'on retrouve dans les grandes villes. Celles-ci ne tiennent souvent que très peu compte de leurs richesses locales, pourtant sources de nombreuses opportunités d'emplois. Néanmoins, certaines universités, comme l'ISM Ziguinchor, sensibilisent les étudiants à se tourner vers les potentialités de leur région.

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Nouer des partenariats avec des entreprises locales
- ◆ Sensibiliser les jeunes aux opportunités locales, en organisant des stages ou des journées découvertes auprès d'artisans locaux
- ◆ Éviter de répliquer systématiquement les offres de formation accessibles dans les grandes villes mais proposer des filières de formation en adéquation avec les potentialités et les débouchés de la région

#### L'exemple de la Casamance : le grenier du Sénégal

Au Sénégal, l'agriculture constitue la principale activité économique et occupe +55% des personnes actives. C'est une activité clef pour répondre aux enjeux d'insécurité alimentaire, de pauvreté et d'emploi. La région de la Casamance est surnommée « le grenier du Sénégal ». Elle bénéficie d'un climat particulièrement favorable avec une pluviométrie nettement plus importante que dans le reste du pays, ce qui décuple les potentialités en agrobusiness.

C'est pourquoi, ISM Ziguinchor a décidé de capitaliser sur ses atouts régionaux en choisissant de nouer des partenariats avec des entreprises locales de l'agrobusiness, plutôt qu'avec des multinationales. Par exemple, les étudiants de fin de première année sont envoyés en stage chez des femmes âgées qui récupèrent des fruits & légumes abîmés pour les transformer en jus.

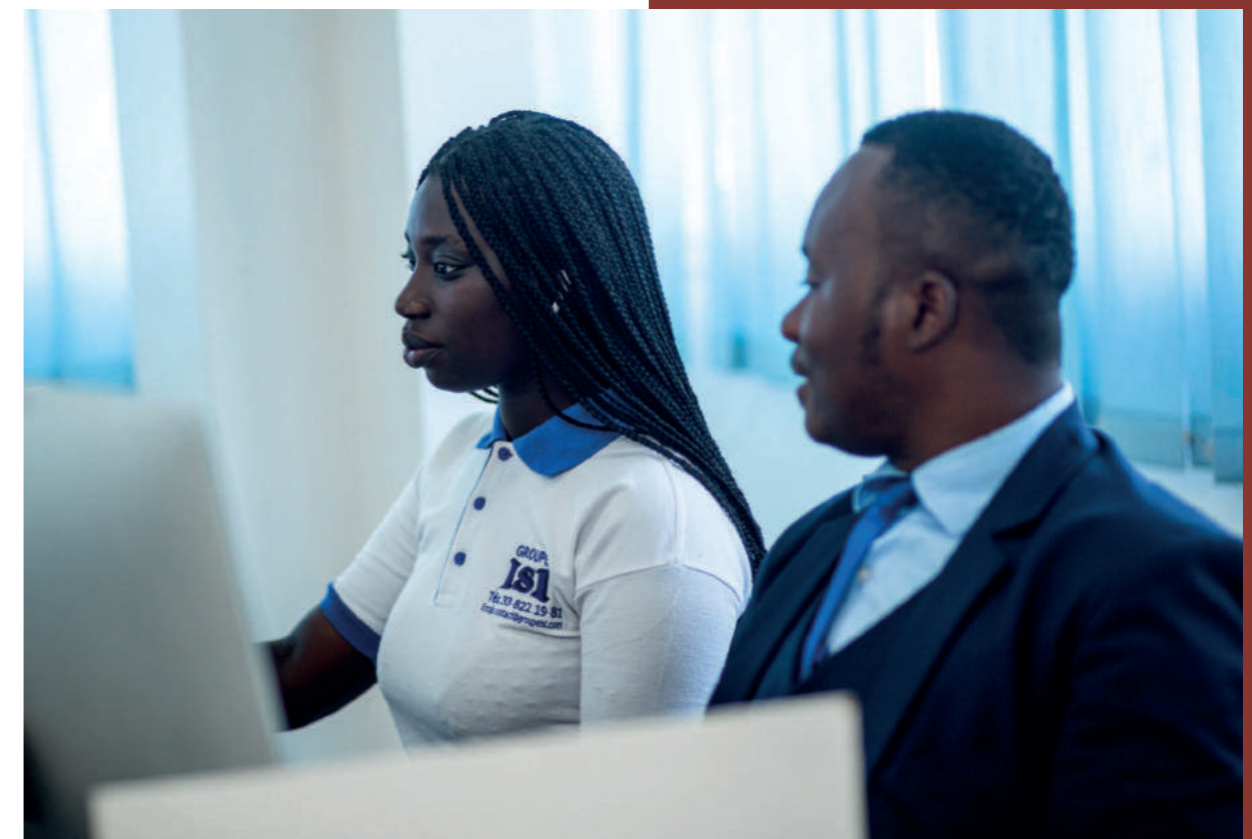
Les étudiants les aident à améliorer leurs ventes, en appliquant leurs cours de communication et de marketing. Un partenariat doublement gagnant, car les étudiants gagnent en expérience et les femmes affirment gagner, en seulement 2 semaines, 6 mois de leur chiffre d'affaires habituel.

*« Il faut que nos étudiants prennent conscience de la richesse de notre région; qu'ils comprennent qu'il est en tout point de vue meilleur de consommer des jus locaux plutôt que du Coca. »*

Jean-Amédé Diatta, directeur pédagogique d'ISM Ziguinchor

*« Au départ je voulais partir à Dakar pour trouver du travail, mais je me suis rendue compte en étudiant à ISM Ziguinchor, que les potentiels en agro-business dans la région étaient énormes. Non seulement il pleut 6 mois dans l'année mais les terres sont également très fertiles. »*

Juana Tengend, étudiante en 3<sup>e</sup> année de gestion à ISM Ziguinchor



# L'accessibilité

## ENJEU N°11 : OFFRIR DES ALTERNATIVES AUX BOURSES D'ÉTAT

### Le constat

Le financement des études et le coût de la vie étudiante (hébergement, alimentation, transport...) sont de réels freins pour la majorité des étudiants. Ils ne peuvent emprunter auprès des banques seulement si leurs parents ont des revenus fixes et peuvent se porter garants. De ce fait, comment permettre au plus grand nombre d'accéder à une formation de qualité ? L'objectif étant d'assurer un accès au financement pour tous et de manière pérenne.

### Les principales solutions de financement

#### ◆ UN FINANCEMENT PUBLIC

- Les bourses de l'État ou des mairies pour les bacheliers
  - Les organismes pour l'accès à des formations professionnalisantes (ex.: 3FPT au Sénégal qui prend en charge 90% du coût de la formation)
- NB : bien que les États soient souvent les premiers financeurs, cette solution se doit d'être nuancée car de nombreux retards de paiement peuvent poser des problèmes de trésorerie pour les établissements scolaires; les étudiants

boursiers sont aussi parfois en insécurité financière et peinent à subvenir à leurs besoins de base à cause de ces retards.

#### ◆ UN FINANCEMENT PRIVÉ

- Des réductions des coûts de scolarité accordées par l'école en fonction de la situation sociale de l'élève
- Des prêts bancaires
- Des bourses avec des entreprises partenaires, des fondations, et/ou des organisations internationales
- Des bourses via des mentors et des réseaux d'entraide des anciens diplômés

#### ◆ I&P TESTE DES MÉCANISMES INNOVANTS :

- L'Income Share Agreement (ISA) : un outil innovant et solidaire de financement des études. Les étudiants reçoivent de l'argent pour financer leurs études, en acceptant de reverser un pourcentage de leur revenu mensuel pendant une période déterminée, une fois qu'ils ont trouvé un emploi et qu'ils gagnent plus qu'un certain seuil de revenu mensuel. Les remboursements sont adaptés au parcours professionnel de chaque élève. Ainsi, l'école supportant une partie du risque, elle se doit de s'engager à former le jeune pour un emploi, sans quoi elle ne pourra se faire rembourser
- Le Matching Fund (voir encadré)

## Focus sur les matching funds avec TgMaster

TgMaster University et I&P ont lancé une opération de matching fund afin de mobiliser des donateurs de l'écosystème (entreprises privés, philanthropes, etc...) pour financer un programme de bourse destiné aux étudiants issus des classes défavorisées. I&P a apporté le gage de crédibilité dont avait besoin TgMaster pour cette 1<sup>ère</sup> cohorte.

### Comment ça marche ?

Vous donnez le montant de votre choix...

...un montant équivalent est alloué par IP2E...

...finançant 2 fois plus d'étudiants rigoureusement sélectionnés...

...jusqu'à 80% de leurs frais de scolarité !

### Pour qui ?

- ◆ Etudiants brillants issus de foyers à faibles revenus
- ◆ Priorité accordée aux jeunes femmes

### Pour 1F collecté

2F versés pour financer la scolarité d'un étudiant



« Convaincu du rôle de l'éducation, j'accompagne à titre personnel de nombreux étudiants dont le parcours m'inspire. Malheureusement les banques ne sont pas encore prêtes à suivre car le taux de chômage reste trop élevé. »

Magloire N'guessan,  
Directeur Général Société  
Générale Tchad, partenaire de  
TgMaster



## Achille Koukou, co-fondateur de TgMaster

*Achille Koukou est né d'une famille modeste et a été élevé dans une zone industrielle à Abidjan. Septième d'une famille de dix enfants, il a très rapidement pris conscience de l'importance de l'école. Élève brillant, il fut major de sa promotion jusqu'à la fin de sa scolarité. C'est alors que se posa la question de son orientation. Il souhaitait partir étudier en France, mais son père à la retraite n'avait pas les moyens pour lui permettre de partir. Il se mit à chercher des bourses. Non sans difficultés, il finit par en obtenir une lors d'une soirée d'une fondation où il avait été convié presque par hasard. Grâce à quoi il partit étudier à l'EM Lyon, en France. Il débuta sa carrière en 2010 où il travailla en audit financier pour différentes grandes banques françaises.*

*Il revint en Côte d'Ivoire en 2013 pour des raisons familiales. Il travailla alors en tant que consultant, mais déjà il commençait à mûrir le projet de TgMaster.*

*Convaincu que l'on peut changer sa vie et rentrer dans les plus hautes sphères grâce à l'éducation, Achille Koukou a voulu redonner ce qu'il a eu la chance d'obtenir : un enseignement de qualité.*

## L'accessibilité

### ENJEU N°12 : DÉCENTRALISER L'OFFRE ÉDUCATIVE EN DEHORS DES GRANDES VILLES

#### Le constat

L'enseignement supérieur et les formations professionnalisantes sont cantonnées dans les grandes villes. A titre d'exemple, 90% des établissements de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire se trouvent à Abidjan. Dès lors, les régions sont délaissées alors même qu'elles peuvent bénéficier de ressources très importantes.

Décentraliser l'éducation tertiaire en dehors des grandes villes en garantissant la qualité et en tenant compte des différences de pouvoir d'achat dans les régions est un réel enjeu pour l'avenir.

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Ouvrir des campus dans des villes secondaires
- ◆ Désengorger les grandes villes en sous-capacité de logements étudiants décentes et à des coûts accessibles
- ◆ Proposer des offres de formation répondant aux besoins locaux du marché de l'emploi
- ◆ Adapter les coûts de formation au pouvoir d'achat de la région
- ◆ Développer le e-learning



#### Focus sur notre partenariat avec Etudesk

*Etudesk aide les structures éducatives que nous accompagnons, à développer et/ou renforcer leurs capacités d'apprentissage en ligne. Elle met en place des plateformes de e-learning permettant aux établissements de développer une offre de formation hybride, accessible à un plus grand nombre.*

## L'exemple d'une entreprise financée par IP2E

### L'histoire d'ISM Ziguinchor

Ziguinchor est la capitale de la Casamance, une région enclavée qui a connu une crise socio-politique pendant plus de 20 ans, et qui a freiné son développement économique.

Cette région n'étant pas dotée d'établissement d'enseignement supérieur, de nombreux élèves et étudiants avaient pour habitude de rejoindre Dakar pour la rentrée scolaire par voie maritime. Mais en septembre 2003, le Joola, le ferry qui assurait la navette entre la capitale sénégalaise et la région de la Casamance fit naufrage. 2000 étudiants y perdirent la vie.

C'est dans ce contexte tragique qu'Amadou Diaw, PDG fondateur du Groupe ISM (le plus grand groupe d'enseignement supérieur privé au Sénégal) et George Ndeye, actuel gérant d'ISM Ziguinchor ont décidé d'agir et de fonder l'ISM Ziguinchor.

L'ISM Ziguinchor a ouvert ses portes en 2005, soit 2 années après la tragédie. C'est la première Université ouverte dans cette région du Sénégal, avant même l'Université publique Assane Seck.

Elle a insufflé une nouvelle dynamique dans la région, et elle a fait prendre conscience à la nouvelle génération de toutes les opportunités d'emplois que pouvaient lui offrir la région, notamment en sensibilisant ses étudiants aux richesses non exploitées en agrobusiness ou encore dans le tourisme.

L'ISM Ziguinchor apparaît comme l'exemple de réussite de la décentralisation de l'enseignement supérieur de qualité dans les régions au Sénégal.

Le Groupe ISM est le plus grand groupe d'enseignement supérieur au Sénégal avec un total de 10 000 étudiants et 5 campus régionaux. Il est composé de l'ISM Dakar (créé en 1992 et racheté par Galileo Global Education en 2017) et de ses franchises régionales à Ziguinchor puis à Thiès, Saint-Louis, Mbour et Kaolack.

#### George Ndeye, gérant d'ISM Ziguinchor

*Georges Bernard Ndeye est le directeur général et administrateur de l'ISM Ziguinchor. Il a suivi une formation en management au sein de l'ISM suivi par un diplôme d'histoire obtenu à l'Université Cheikh Anta Diop, à Dakar. Il revient à l'ISM en 1988 où il occupe la fonction de chef de projet puis d'assistant du directeur, en charge du déploiement du groupe en Casamance.*

*« Après la tragédie du naufrage du Joola, nous ne pouvions qu'agir. Cela ne devait plus jamais se reproduire. C'est pour cette raison qu'on a décidé de se lancer et de créer l'ISM à Ziguinchor. »*

## L'inclusion féminine

### ENJEU N°13 : S'ENGAGER POUR PLUS DE PARITÉ

#### Le constat

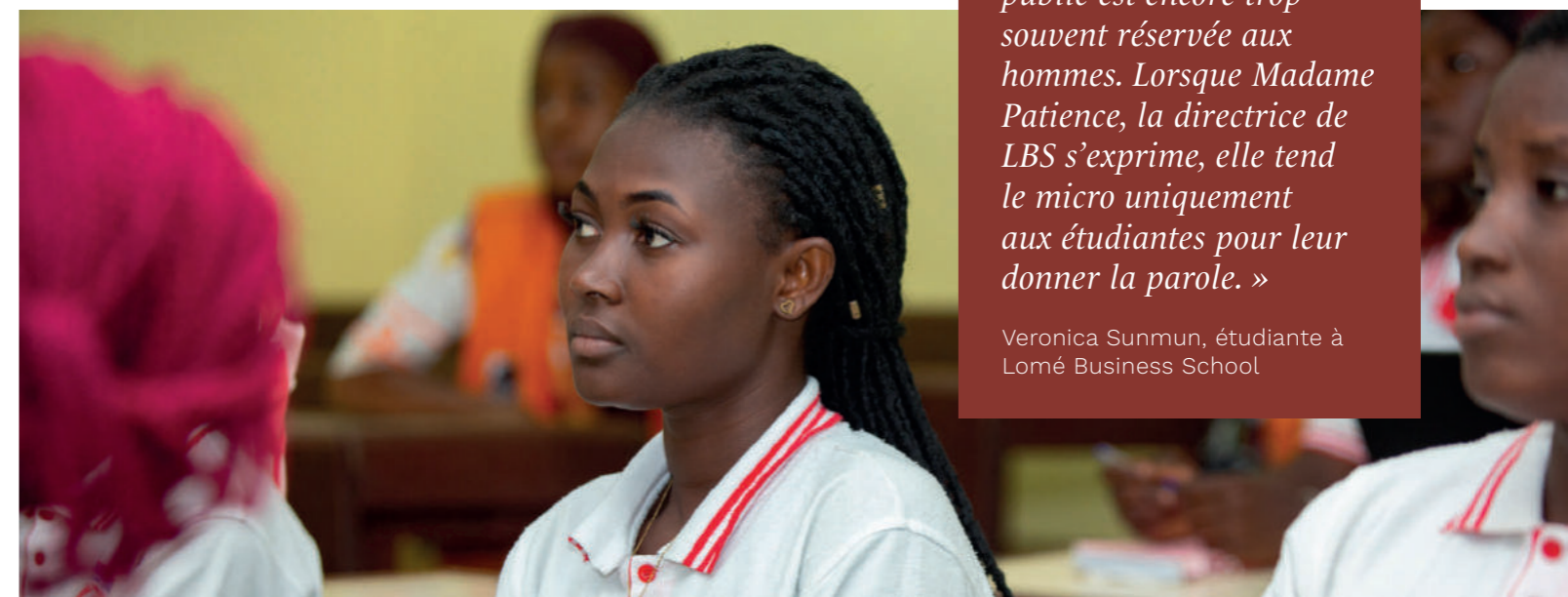
Les femmes se heurtent encore à toute une série d'obstacles pour réaliser pleinement leur potentiel, qu'il s'agisse de pratiques culturelles restrictives, de lois discriminatoires ou de marchés du travail très segmentés. L'autonomisation des femmes est un élément crucial pour une croissance et un développement inclusifs et durables. Les inégalités entre les sexes sont présentes au niveau des étudiants mais aussi au niveau de la direction. Seulement 1% des établissements d'enseignement supérieur d'Afrique anglophones sont dirigés par des femmes (UNESCO, 2018). L'accès à une éducation de qualité, notamment pour les filles et les jeunes femmes, est donc essentiel pour lutter contre la pauvreté et garantir l'égalité des chances pour tous dans une société plus inclusive.

#### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Autonomiser les jeunes femmes via :
  - la création de réseaux de femmes inspirantes au sein même des écoles permettant aux jeunes femmes de s'entraider et de s'identifier à des exemples de réussite
  - la prise de parole en public avec des cours de développement personnel et de leadership
- ◆ Inciter les établissements scolaires à intégrer plus de femmes dans le top management.
- ◆ Encourager les femmes à entreprendre en favorisant le financement de projets portés par des femmes.

*« La prise de parole en public est encore trop souvent réservée aux hommes. Lorsque Madame Patience, la directrice de LBS s'exprime, elle tend le micro uniquement aux étudiantes pour leur donner la parole. »*

Veronica Sunmun, étudiante à Lomé Business School





## Focus sur l'engagement 2x Challenge

Le «2X Challenge – Financing for Women» - a été lancé en 2018 comme un nouvel engagement majeur des institutions financières de développement (IFD) pour l'égalité des sexes. Il vise à favoriser le leadership des femmes dans les pays en développement, afin qu'elles accèdent à du financement, de bons emplois, ainsi qu'à des produits et services qui favorisent leur participation économique et leur inclusion.

I&P s'inscrit dans ce challenge en plaçant l'autonomisation des femmes comme cible d'impact prioritaire. Cela contribue à l'ODD 5 sur l'égalité des sexes, notamment en « assurant la participation pleine et effective des femmes et l'égalité des chances en matière de leadership à tous les niveaux; de la prise de décision dans la vie politique, économique et publique ».

### A l'échelle d'I&P :

◆ Nous encourageons l'équité de genre au sein de l'équipe; les femmes représentent 52% des effectifs totaux et 33% de l'équipe d'investissement.

◆ Nous promovons le genre dans tous les portefeuilles et dans toutes ses dimensions, que ce soit au niveau de l'entrepreneuriat, du top management, de l'emploi, dans la chaîne de valeur ou au niveau des clientes/bénéficiaires. 76% de nos entreprises sont considérées comme favorable au genre selon les critères du 2X Challenge.

### Au niveau du programme CRRP :

◆ Nous visons un portefeuille constitué à >40% d'entreprises favorables au genre, selon les critères du 2X Challenge.

◆ Concernant les employés : nous encourageons les entreprises à nommer davantage de femmes dans le top management, et recruter plus d'enseignantes pour servir de modèles. Notre objectif est d'avoir >50% de femmes dans les effectifs du portefeuille.

◆ Concernant les bénéficiaires : nous cherchons à assurer une part croissante de femmes étudiantes dans les établissements de formation que nous accompagnons. Notre objectif est d'avoir >55% de bénéficiaires femmes.

Concernant les incitations, des plans d'action spécifiques sont proposés pour améliorer les performances en matière de genre (ex : politiques et procédures de sauvegarde, bourses allouées en priorité aux jeunes femmes, etc.) avec chaque entreprise financée.

## L'inclusion féminine

### ENJEU N°14 : SOUTENIR L'ACCÈS DES JEUNES FILLES DANS LES FILIÈRES SCIENTIFIQUES & TECHNOLOGIQUES

#### Le constat

Malgré une réelle évolution, les jeunes femmes restent sous-représentées en matière de scolarisation dans le supérieur en Afrique subsaharienne. Le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur des jeunes femmes s'élève à 4,8%, contre 7,3% pour les hommes selon les données statistiques de l'Unesco.

Cette différence s'accroît dans les filières scientifiques et technologiques, qui offrent pourtant des débouchés d'emplois plus prometteurs. Au Ghana, seuls 25% des diplômés en sciences et technologies sont des femmes. L'objectif est de démocratiser l'accès des jeunes femmes aux études supérieures dans toutes les filières de formation.



## L'inclusion féminine

### Les principaux besoins identifiés

- ◆ Organiser des campagnes de promotion et de témoignages dans les écoles pour que les jeunes femmes puissent s'identifier à des exemples de réussite. Par exemple :
  - Le programme Women IT de LBS : programme consistant à se rendre dans les lycées pour promouvoir les filières technologiques auprès des jeunes femmes.
  - Le Prix Aline Siteo Diatta au sein du Groupe ISI : prix décerné aux meilleures étudiantes de chaque filière de formation.
- ◆ Sensibiliser les écoles et le personnel sur la communication et la représentation des femmes au sein de ces filières.
- ◆ Cibler les jeunes femmes comme bénéficiaires principales de programmes d'inclusion, comme des bourses d'études. Par exemple :
  - Mg Lab attribue systématiquement des bourses aux jeunes femmes qui souhaitent suivre une formation dans la fibre optique

### Témoignages

« Je ne pourrais pas expliquer pourquoi les jeunes femmes ont souvent tendance à craindre les mathématiques mais je peux néanmoins témoigner de l'importance de prendre conscience de la puissance que l'on a, nous les femmes. Je me suis moi-même retrouvée à grimper sur des poteaux au même titre que les hommes, et peut-être même avec plus de fougue que les hommes, pour arriver là où j'en suis aujourd'hui. Donc, croyez en vous. »

Anaïs Fadiga Kouadio, experte de la fibre optique et diplômée de Mg Lab

« Dès qu'une jeune femme s'intéresse à Mg Lab, nous prenons à notre charge une partie voire la totalité de sa scolarité. Les femmes sont très souvent nos meilleurs étudiants. »

Guy Monnet, fondateur de MG Lab

## La soutenabilité financière

### ENJEU N°15 : ASSURER L'ACCÈS DE TOUS À UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ EN INNOVANT SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

#### Les constats

##### ◆ Des perspectives de rendement et de changement d'échelle intrinsèquement contraints

- Un modèle économique reposant sur la capacité d'accueil des institutions et donc le nombre d'apprenants/d'étudiants; ce qui permet de bonnes prévisions en matière de revenus et de marge.
- Des marges bénéficiaires limitées dans le secteur éducatif par rapport à d'autres secteurs du fait de la conception de l'éducation comme un bien commun, de première nécessité. Par conséquent, les frais de scolarité sont définis dans l'optique de toucher une part importante de la population. L'accès à l'éducation fait ainsi partie des Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par l'Organisation des Nations Unies.
- Un potentiel d'économie d'échelle limité avec un secteur où la croissance se fait essentiellement par l'ouverture de nouveaux campus. Au-delà des charges de structures, il y a peu de

coûts mutualisables dans un modèle de formation basé en présentiel, notamment les charges et honoraires d'enseignants qui constituent la majorité des charges d'exploitation.

##### ◆ Une évolution du modèle économique grâce à la digitalisation

- Le secteur de l'éducation entame depuis peu une évolution majeure de son modèle économique grâce à la digitalisation des contenus. Une plus grande dissémination des technologies de l'Internet entraîne depuis peu une évolution technologique, avec la digitalisation de la formation. Elle annonce une évolution du modèle économique du secteur de l'éducation. La formation digitalisée est encore à ses débuts en Afrique et elle se frotte à des obstacles liés à l'infrastructure réseau, aux coûts de connexion, à l'équipement des ménages en matériel informatique, la rareté de plateformes d'apprentissage adaptées aux réalités locales, etc.

#### ODD : Objectif 4

Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.



*La soutenabilité financière***L'exemple d'une entreprise financée par IP2E****La digitalisation et le blended learning avec Lomé Business School (LBS)**

Dans le cadre de notre programme IP2E, nous finançons LBS, une école de management, pour lui permettre de digitaliser en partie son offre de formation. Cela leur permet de faire intervenir des enseignants d'écoles partenaires en France, pour dispenser des cours. L'utilisation d'une plateforme digitalisée aide LBS à réduire de façon significative les coûts liés au déplacement des intervenants qui constituaient une part importante de leurs charges.

Le blended learning apparaît comme une solution qui favorise l'accès à un contenu éducatif de qualité à une population large, parfois reculée et défavorisée. Elle permet également de réduire les cycles d'investissement et l'intensité capitalistique dans le secteur. La digitalisation est clef pour accroître les économies d'échelle rendant le secteur attractif pour des financeurs privés. Néanmoins, ce passage à l'échelle ne saurait se faire au détriment de la qualité et de l'accessibilité de la formation.

**ENJEU N°16 : RÉUSSIR À FINANCER DES MODÈLES DE CROISSANCE IMPLIQUANT DES CYCLES ÉCONOMIQUES LONGS****Les constats**

◆ **Des modes de financement associant court et long terme et des financeurs encore très peu présents, même dans l'investissement d'impact malgré l'impact social évident.**

Les institutions éducatives nécessitent des besoins d'investissement structurellement importants. Elles accumulent également des créances liées aux mécanismes de bourses gouvernementales, qui peuvent tarder à être payées. Malgré leurs besoins de financement, les institutions éducatives peinent à intéresser les investisseurs privés à cause de leurs cycles d'investissement à maturité longue. Une durée qui s'explique par la structure des marges et au potentiel limité d'économies d'échelle.

C'est pourquoi, elles se tournent vers les banques qui leur proposent essentiellement des offres de financement de courte durée, qui limitent leur développement.

◆ **Le secteur de la formation professionnelle est spécifique. Les investissements minimaux sont encore plus importants (machine outils, infrastructures, etc.).** Cela explique que très peu d'acteurs privés sont présents sur ce segment à cause de la maturité de l'investissement encore plus importante.

**L'exemple d'une entreprise financée par IP2E****La mise à niveau des infrastructures d'ISM Ziguinchor**

L'ISM Ziguinchor est une école sénégalaise que nous accompagnons avec le programme de la Mastercard Foundation notamment pour le renforcement de ses infrastructures via l'aménagement de salles de classe et l'achat de matériels numériques coûteux (ordinateurs, projecteurs, photocopieuses...).

Ces investissements longs représentent de réels freins pour les écoles qui n'ont pas la capacité de les prendre en charge.

Leur modèle économique est souvent dépendant du secteur public et de la dette de l'État liée au paiement de la scolarité des étudiants orientés par l'État.

Par exemple, l'ISM Ziguinchor comptait +70% d'étudiants orientés par l'État parmi ses effectifs. Lors de la crise Covid, l'État a suspendu l'affectation de ses étudiants dans l'établissement, ce qui a causé de vraies incertitudes pour la viabilité de l'école.

L'accompagnement IP2E permet à ces entreprises de pérenniser leur modèle économique en prenant en charge des investissements longs, essentiels à la réussite de développement.

## Modèles économiques et de croissance des institutions éducatives privées

Les modèles économiques et de croissance sont fonction des populations ciblées par les différents organismes. Nous regroupons ci-dessous les différentes observations en fonction des différents segments de marché ciblés.

Il faut noter que la qualité de l'éducation est intrinsèquement liée au niveau des frais de scolarité. Ainsi, les institutions Premium avec des frais de scolarité assez élevés pour les populations locales, sont celles le mieux positionnées qualitativement avec un corps professoral de qualité incluant des professionnels et des infrastructures adaptés au secteur.

	PREMIUM	DYNAMIQUE	LOCAL
Frais de scolarité	Elevé (> 2500 €/an)	Modéré (1000 – 2000€ /an)	Bas < 1000 €/an
Cibles	Population à haut revenu	Classe moyenne	Population à faibles revenus
Taille à maturité	Limité, moins de 300 étudiants	Importante supérieur à 1000 étudiants	Moyenne 300 – 600 étudiants
Financement de la scolarité	Parents d'étudiants	Parents d'étudiants et mécanismes de bourse gouvernemental dans certains pays comme le Burkina (environ 50/50)	Parents d'étudiants ou mécanisme de bourse gouvernementale dans certains pays comme la Côte d'Ivoire (environ 10/90)
Marge bénéficiaire	Elevée > 40% marge EBITDA	Moyennement élevée (25-35% marge EBE)	Faiblement élevée (20 – 30% marge EBE)
Stratégie de croissance	Ouverture de nouveaux campus dans le pays ou à l'international	Augmentation de la taille pour faire face à la demande locale et ouverture de nouveaux campus dans le pays ou à l'international	Ouverture de nouveaux campus dans le pays
Besoins de financement	Construction et équipement de campus	Construction et équipement de campus / BFR du fait des créances gouvernementales	Financement BFR du fait des créances gouvernementales / Renforcement des infrastructures
Mode de financement de la croissance	Financement bancaire et capitaux privés (capital et quasi capital)	Financement bancaire	Financement bancaire de courte durée
Intensité capitalistique	Importante (+)	Très importante (++)	Moyenne (+ -)
Maturité investissement	Moyenne	Longue	Longue
Cycle de maturité du modèle	Environ 5 ans	Environ 10 ans	Environ 5 – 7ans

## La soutenabilité financière

### ENJEU N°17 : INNOVER DANS LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

#### Les constats

Le besoin de se former est un besoin essentiel pour l'ensemble de la société. L'éducation permet de créer un mécanisme d'ascenseur social permettant de tendre vers une société plus égalitaire. C'est pourquoi, l'éducation est un secteur attractif de par son fort impact de développement. Les acteurs publics participent via des initiatives visant une éducation universelle telles que les bourses d'État.

Cette présence des pouvoirs publics implique 2 conséquences principales :

- ◆ Le secteur de l'éducation est un secteur défensif qui ne suit pas les cycles économiques, de facto, moins risqué.
- ◆ Or, qui dit moins risqué, dit moins rémunéré : les marges générées par les acteurs éducatifs sont intrinsèquement moins élevées que dans les autres secteurs.

Très peu d'acteurs en dehors des gouvernements s'y intéressent. Leurs moyens restent limités et leurs initiatives se tournent davantage vers l'enseignement primaire et secondaire.

Les acteurs financiers, notamment les fonds d'investissement, sont les plus actifs dans le secteur de l'éducation mais ils visent des écoles premium et/ou des universités matures de tailles significatives (+5000 étudiants). Du fait des cycles d'investissement plus longs, ils ne s'intéressent que rarement à des institutions qui ne sont pas premium, avec des besoins capitalistiques. Ces nouveaux acteurs de l'éducation suscitent l'intérêt des investisseurs privés: d'ici fin 2022, les opportunités d'investissement dans le secteur de l'éducation représenteront 2 milliards USD en Afrique selon l'étude Caerus.

Toutefois, ces acteurs privés sont confrontés au dilemme de l'investissement dans un secteur au cœur de l'ODD 4 qui milite pour une éducation de qualité accessible à tous.

Les acteurs bancaires sont peu présents dans notre portefeuille. C'est un point systémique, au-delà du secteur de l'éducation en Afrique subsaharienne. La particularité du secteur de l'éducation avec des cycles longs limite encore leur intervention, la plupart du temps, au financement BFR de courte durée.

La soutenabilité financière

Les principales solutions de financement

◆ Mobiliser du capital patient pour répondre à la question des cycles longs

- L'investissement en capital et quasi-capital, ou de la dette long terme, permettent de répondre à la question des cycles longs. Ces instruments sont tout à fait adaptés au secteur de l'éducation en réduisant la contrainte de temps. Ils sont toutefois assortis d'une espérance de retour sur investissement plus importante de la part des financeurs. Une diversification de la base d'investisseurs s'avère par conséquent nécessaire pour une intervention dans un secteur éducation défensif à marges réduites.

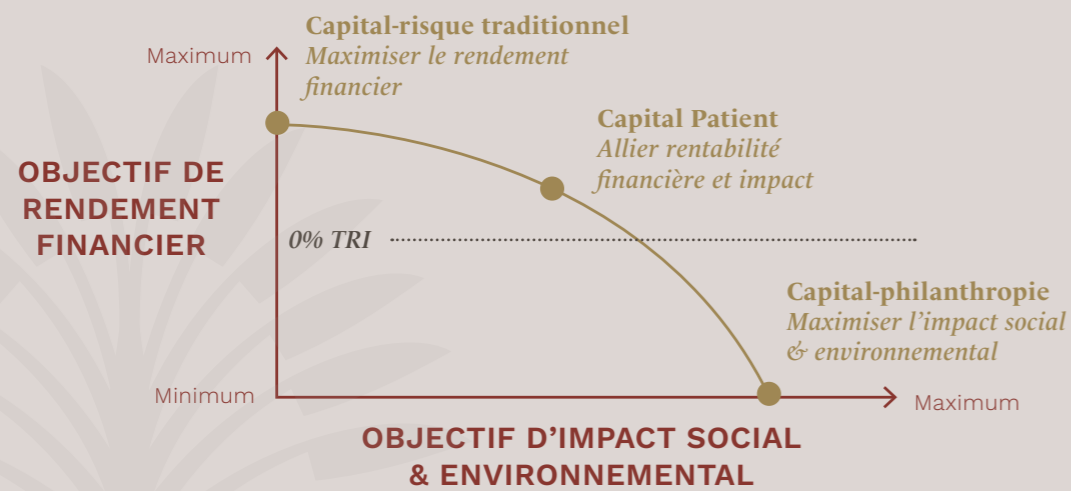
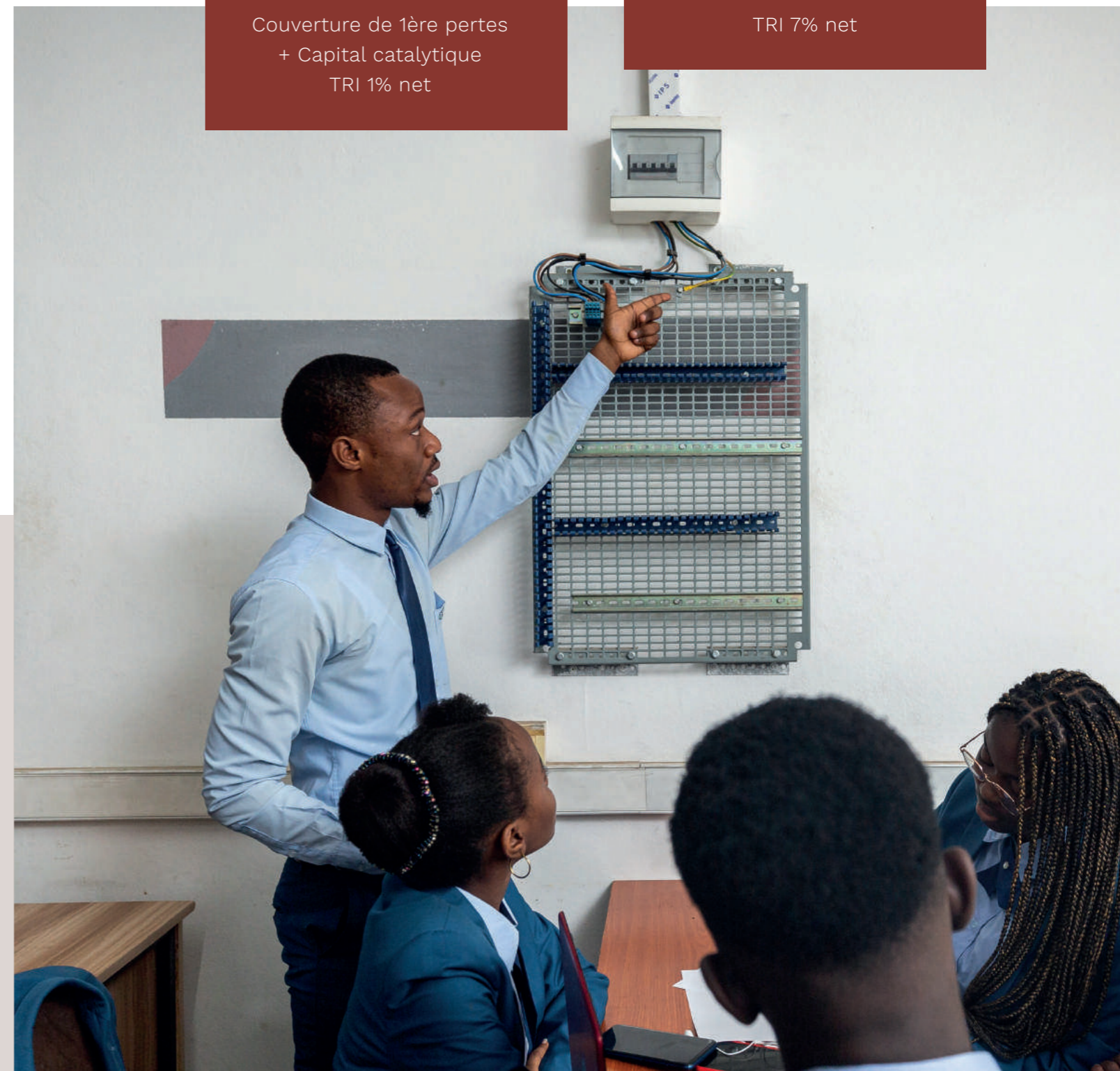
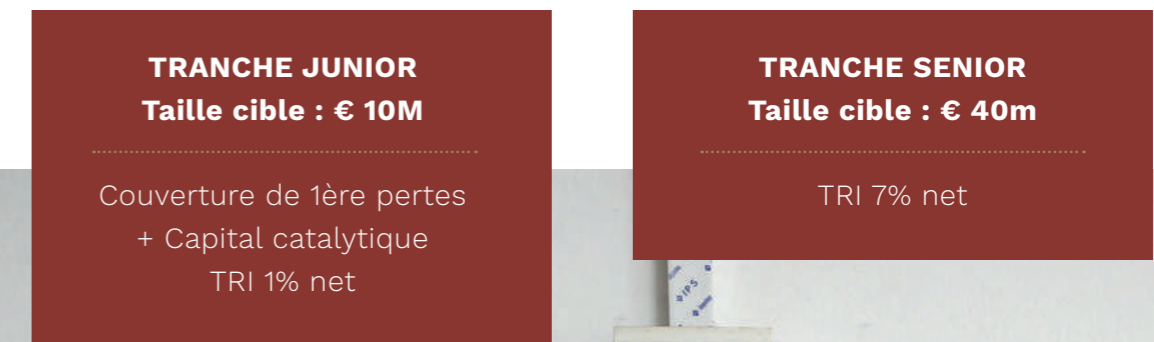
◆ Générer un effet catalytique à du financement privé grâce au financement concessionnel :

- Les acteurs tels que les fondations, les institutions bilatérales et multilatérales ainsi que les banques de développement ont un rôle important à jouer eu égard à l'impact qu'ils mettent au cœur de leurs actions dans les pays en développement. Le financement concessionnel qu'ils sont en mesure d'apporter (prêt à taux zéro, subventions, etc.) permet de soutenir un secteur à fort impact, où des financements à conditions de marchés ont des répercussions significatives sur son accessibilité à des populations défavorisées. Il permet aussi de mitiger les risques et d'améliorer le profil de rendement des investissements.

- Le financement mixte (« blended finance »), associant financement privé et concessionnel, peut être mis en place au niveau d'un fonds d'investissement pour accroître l'impact sur les entreprises éducatives.

Exemple du fonds d'impact IP2E : une approche hybride

En cours de restructuration, le projet de fonds IP2E associait initialement une tranche junior et une tranche senior.



Source : Brian Trelstad, Kauffman Fellows

*La soutenabilité financière*LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA LEVÉE  
DE FONDS IP2E**La difficulté à réunir  
suffisamment de fonds  
auprès des acteurs d'impact  
notamment les DFIs**

Durant notre levée de fonds IP2E, nous avons noté :

◆ Des attentes de rendement parfois commerciales et la petite taille des tickets d'investissement privés dans le secteur, parfois à la limite de leurs mandats. Le retour sur investissement dans le secteur de l'éducation n'est pas encore à la hauteur des attentes des investisseurs privés.

◆ La difficulté des investisseurs à se positionner sur un fonds sectoriel malgré le caractère prévisible de l'actif éducation.

◆ Une approche idéologique du soutien d'institutions privées de l'éducation qui serait en confrontation avec l'ODD 4 (« une éducation pour tous ») alors que les besoins locaux pour se former sont importants et que les États ne sont pas en mesure de répondre à cette demande.

◆ Une attente de la part des investisseurs pour une tranche junior encore plus significative afin de répondre à leurs attentes de retour sur investissement.

◆ Pour certains investisseurs commerciaux, une perception des fonds blended en déphasage avec l'objectif de générer des rendements financiers.

**Une nécessité d'accommoder les  
cycles d'investissement longs  
dans le secteur de l'éducation  
avec la durée de vie du véhicule  
au-delà de la durée classique de  
10 ans**

*Et pourtant l'enjeu de l'employabilité des jeunes en Afrique reste majeur pour le continent et le reste du monde : 10 à 15 millions de jeunes arrivent sur le marché du travail chaque année. Les financeurs peuvent soit choisir de laisser ces jeunes au chômage, avec les risques d'instabilité sociale, politiques et migratoires que cela va générer. Soit de contribuer à soutenir les établissements privés de formation pour favoriser un meilleur accès à des cursus leur permettant de mettre leur énergie et leur potentiel au service d'un développement durable et responsable du continent.*

*Tous les financeurs, publics et privés, donateurs et investisseurs doivent se saisir de ce sujet essentiel pour les générations futures, au Nord comme au Sud.*



## Conclusion

Pour relever les défis uniques de l'éducation privée en Afrique subsaharienne, une approche de financement hybride est nécessaire. I&P appelle à mobiliser à la fois des véhicules de pré-investissement catalytiques (bailleurs, fondations, donateurs) et des fonds d'investissements (traditionnels et à impact). Le pré investissement, impliquant des subventions et/ou prêts à taux 0, permet aux entreprises de déployer des fondations solides en faveur de l'employabilité, de l'inclusion et de l'accessibilité, tout en améliorant sa soutenabilité financière, ses pratiques de gestion et son attractivité.

Cette dynamique favorise un effet levier auprès d'autres financeurs, et encourage des partenariats novateurs entre les investisseurs traditionnels et les investisseurs d'impact. Ensemble, ils assurent une complémentarité entre retours sur investissement et impact social. Il est alors possible de soutenir la qualité et l'accessibilité pour un plus grand nombre.

Le marché privé de l'éducation tertiaire en Afrique subsaharienne est en cours de structuration. Les opportunités portées par des entrepreneurs audacieux et engagés pour la jeunesse sont de plus en plus nombreuses. Les défis sont encore nombreux pour garantir l'employabilité d'un plus grand nombre et répondre avec efficacité aux besoins du marché de l'emploi en constante mutation. Tous les enjeux énumérés dans le présent rapport appellent à proposer des modèles économiques plus innovants et impactants, adaptés aux réalités locales.

Pour ce faire, il est nécessaire que davantage d'acteurs, publics, privés, comme institutionnels, s'engagent aux côtés des édupreneurs. C'est en les accompagnant, ensemble, que l'on arrivera à renforcer les objectifs d'impact et à améliorer l'employabilité de la jeunesse africaine.

Crédits Photos :  
 Couverture : Institut Ivoirien de Technologie ©Thomas Diego Badia-Lakali prod, 2022  
 Sommaire : TgMaster University ©Atchioua Photographie, 2021  
 Page 5 & 7 : Codetrain ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 8 : Centre d'Appui à l'Initiative Féminine ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 13 : Daust ©AD Agency, 2020  
 Page 14 : Centre d'Appui à l'Initiative Féminine ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 16 : Garden City University College ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 20 : ESSECT Bouaké ©Atchioua Photographie, 2022  
 Page 22 : OpenLabs ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 23 : Institut Ivoirien de Technologie ©Thomas Diego Badia-Lakali prod, 2022  
 Page 24 : Codetrain ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 26 : ESSECT Bouaké ©Atchioua Photographie, 2022  
 Page 28 : Garden City University College ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 32 : Centre d'Appui à l'Initiative Féminine ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 35 : Smartline Publishers ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 36 : TgMaster University ©Atchioua Photographie, 2021  
 Page 37 : Institut Ivoirien de Technologie ©Thomas Diego Badia-Lakali prod, 2022  
 Page 39 : TgMaster University ©Atchioua Photographie, 2021  
 Page 41 : ISI Dakar ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 43 : Daust ©AD Agency, 2020  
 Page 44 : TgMaster University ©Atchioua Photographie, 2021  
 Page 45 : ESSECT Bouaké ©Atchioua Photographie, 2022  
 Page 47 : ESSECT Bouaké ©Atchioua Photographie, 2022  
 Page 49 : ESTM ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 52 : Codetrain ©Michael Dakwa, 2022  
 Page 57 : ESTM ©Tevin Lima-Agence Fènt, 2022  
 Page 59 : OpenLabs ©Michael Dakwa, 2022

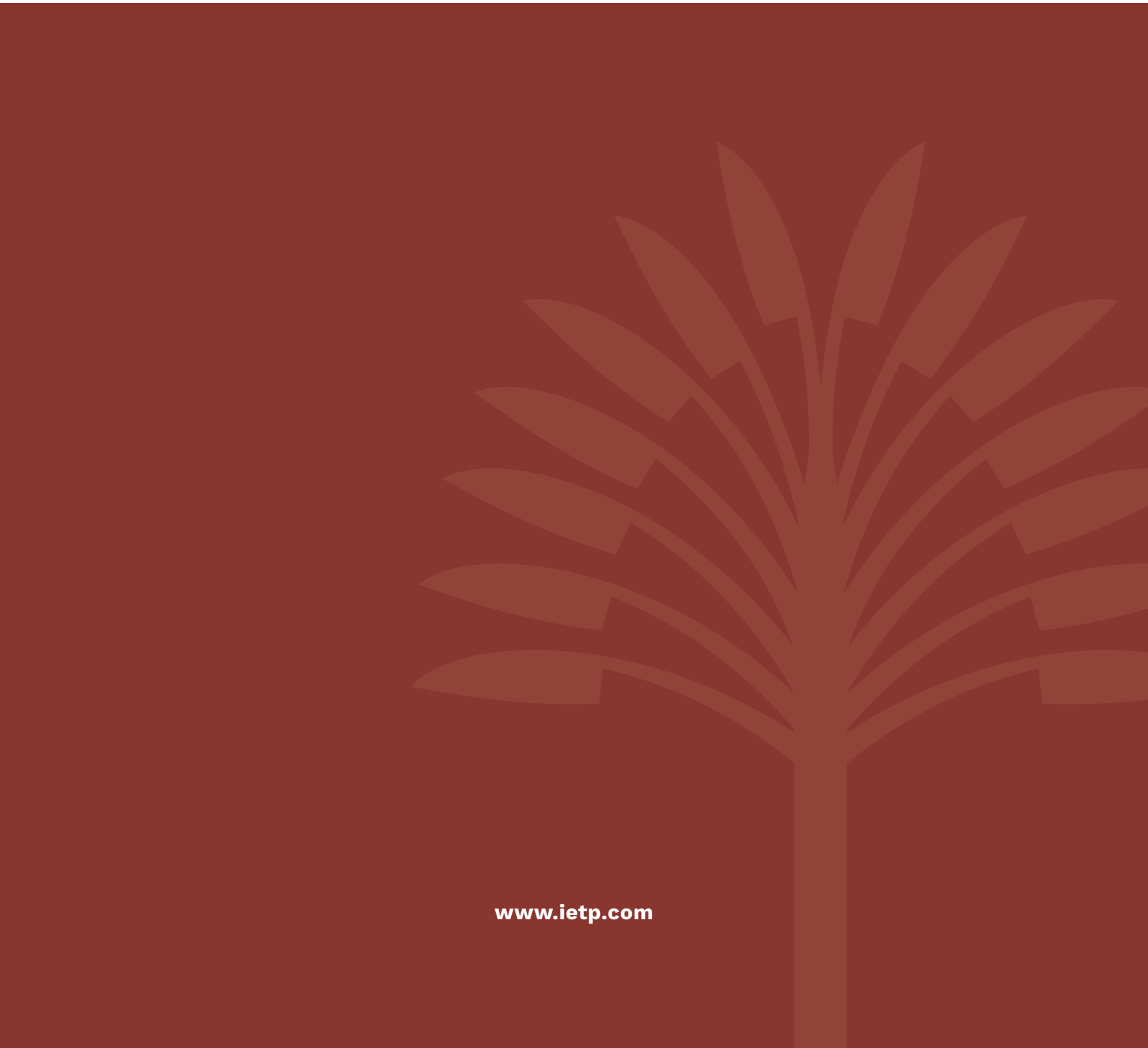
© Investisseurs & Partenaires 2023.

Publié en 2023 par Investisseurs & Partenaires – [www.ietp.com](http://www.ietp.com)

Attribution : Les édupreneurs d'Afrique subsaharienne - étude de capitalisation

Graphisme : Fanny Brelet / Studio Bbref

Son contenu relève de la seule responsabilité d'Investisseurs & Partenaires et ne reflète pas nécessairement les opinions du Gouvernement Princier de Monaco.



[www.ietp.com](http://www.ietp.com)