



FINANCEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DE L'ÉDUCATION À BAS COÛT

Enseignements tirés et stratégies futures
pour le financement de l'éducation



OPPORTUNITY
EduFinance

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	4
1. Aperçu global d'EduFinance et tendances régionales.....	6
Point de vue des partenaires d'EduFinance sur les écoles	7
Points de vue des partenaires d'EduFinance sur les parents, les étudiants et les enseignants	9
2. Changements stratégiques en réponse aux défis du COVID-19	11
Support client.....	12
Décalssments	12
Remboursements	13
Digitalisation	14
Soutien du personnel.....	15
Changements de produits.....	15
3. Stratégies futures pour le financement de l'éducation	16
Développer et reconstruire les portefeuilles d'éducation	17
Diversifier les offres de produits	19
Les services financiers numériques comme outil d'acquisition de clients et d'amélioration de la relation client.....	20
Des partenariats pour améliorer la compétitivité	22
Annexe.....	23
Réponse d'EduFinance aux FAQs	23

VUE D'ENSEMBLE

En mai 2021, l'équipe d'assistance technique d'EduFinance a réuni les cadres supérieurs de 54 institutions financières d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine pour une série d'ateliers interactifs virtuels animés par 11 facilitateurs experts d'EduFinance. Plus de 120 participants ont pris part à ces ateliers qui portaient sur les expériences, les défis et les solutions permettant de fournir des produits et des services d'EduFinance pendant la pandémie et au-delà.



52 INSTITUTIONS FINANCIÈRES

et 2 investisseurs dans
21 pays



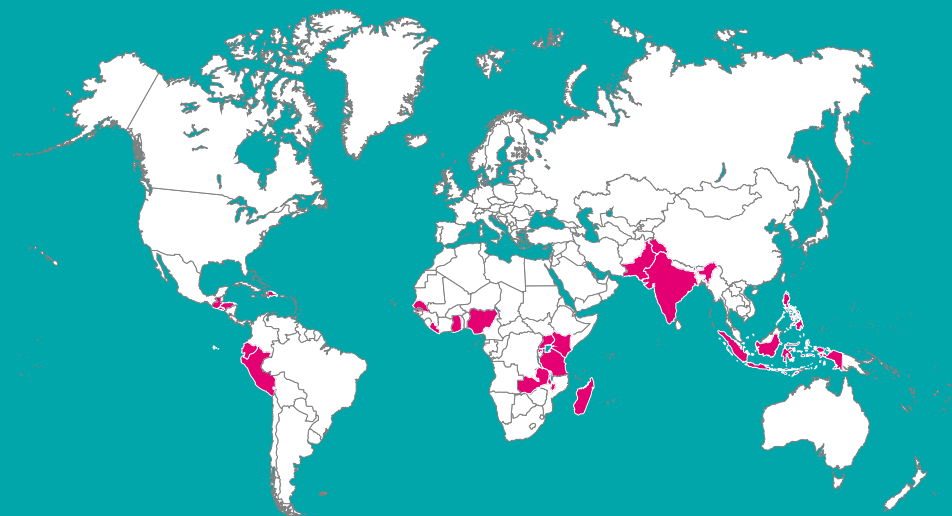
8 ATELIERS VIRTUELS

sur 4 jours



11 FACILITATEURS EXPERTS D'EDUFINANCE

d'EduFinance d'Afrique, d'Asie, d'Europe et d'Amérique latine



AMÉRIQUES

République dominicaine, Équateur, Honduras, Pérou, Guatemala, Salvador

AFRIQUE

Ghana, Kenya, Liberia, Madagascar, Malawi, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Tanzanie, Ouganda, Zambie

ASIE

Inde, Indonésie, Pakistan, Philippines

« Pour moi, ces sessions ont définitivement réitéré, et même peut-être fait réaliser à nos partenaires, qu'ils ne sont pas seuls, qu'ils ont à leurs côtés beaucoup d'autres comme eux à travers le monde, ce qui est vital. »

– Ommara Raza Ali, conseillère principale en assistance technique, Opportunity EduFinance



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Avant le début de la pandémie, le secteur de l'éducation était perçu comme un marché intéressant par de nombreuses institutions financières, un facteur qui a permis à Opportunity EduFinance de faire passer ses institutions financières partenaires de 11 à 71 en moins de 5 ans. Cependant, la pandémie a eu un impact négatif sur la pérennité du secteur, avec des fermetures d'écoles, des confinements et les réductions de revenus des ménages qui ont affecté la capacité des écoles à maintenir des activités durables. Néanmoins, malgré les défis des 15 derniers mois, les institutions financières ont continué à montrer leur volonté de soutenir le secteur des écoles privées à bas coût et l'optimisme règne quant aux opportunités post-pandémie.

La facilité d'assistance technique d'Opportunity EduFinance (ETAF) soutient l'accès à une éducation à bas coût en travaillant avec les institutions financières qui fournissent des produits financiers à l'écosystème éducatif. L'équipe ETAF est composée d'experts financiers basés en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Ces experts fournissent une assistance technique et une expertise variée. À ce jour, l'équipe de l'ETAF a travaillé avec 71 institutions financières dans 25 pays qui ont collectivement déboursé plus de 413 millions de dollars US en prêts.

Opportunity EduFinance estime que le marché du financement de l'éducation à bas coût représente une **opportunité mondiale de 36 milliards de dollars US** pour l'attribution de prêts aux écoles privées

abordables et aux familles qui les utilisent. Outre ces deux produits de prêt, d'autres opportunités incluent des produits financiers pour les enseignants, les fournisseurs et les vendeurs, des produits d'épargne-études et des assurances pour les frais scolaires.

En mai 2021, l'équipe d'assistance technique d'EduFinance a réuni les cadres supérieurs de 54 de ses partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique latine pour une série d'ateliers interactifs virtuels animés par 11 experts facilitateurs d'EduFinance. Plus de 120 participants ont pris part à ces ateliers qui portaient sur les expériences, les défis et les solutions pour fournir des produits et des services d'EduFinance pendant la pandémie et au-delà.

Les ateliers se sont concentrés sur trois questions clés :

- Quelle a été l'expérience opérationnelle des institutions financières pendant la première année de la pandémie du COVID-19 ?
- Quels sont les changements stratégiques auxquels les institutions financières ont eu recours pour relever les défis au cours de cette période ?
- Quelles sont les stratégies et les opportunités de marché pour le financement de l'éducation à l'avenir ?

La principale conclusion de l'atelier est qu'il n'existe pas de stratégie unique qui fonctionne. Il est intéressant de noter qu'il n'existe pas de stratégie type à l'échelle d'un pays et que les approches et les solutions diffèrent selon les institutions financières d'un même pays. Au contraire, des stratégies similaires ont été employées dans différentes régions et dépendaient davantage du marché cible et de la capacité institutionnelle des institutions financières que du pays lui-même.

Le rapport suivant examine plus en détail les réponses aux questions importantes, en soulignant les stratégies réussies et les leçons apprises par les institutions

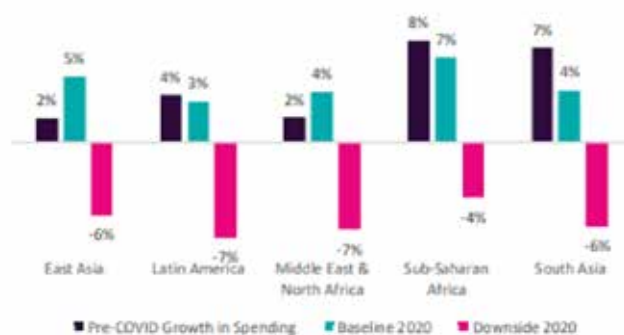
financières qui ont dû gérer les portefeuilles de financement de l'éducation au cours d'une année de fermetures d'écoles sans précédent et d'incertitude du marché. Après l'analyse des stratégies et des expériences discutées, Opportunity EduFinance propose les recommandations suivantes pour les stratégies futures de financement de l'éducation :

- **Développer et reconstruire les portefeuilles d'EduFinance** : Les études de segmentation du marché aideront les institutions financières à développer ou reconstruire les portefeuilles d'éducation et à comprendre sur quels segments il faut se concentrer pendant les périodes d'incertitude. La souscription doit être adaptée et des méthodes alternatives d'évaluation du crédit peuvent être plus utiles que de s'appuyer sur les données historiques. L'affinement des stratégies de marketing numérique aidera les institutions financières à accroître leur portée.
- **Diversifier les offres de produits holistiques** : La diversification des produits permettra aux institutions financières de continuer à soutenir les besoins éducatifs des clients tout en diversifiant les risques pendant les fermetures d'écoles. Opportunity EduFinance recommande d'explorer les produits qui répondent à l'ensemble de l'écosystème tels que les services financiers pour les enseignants, les fournisseurs, les institutions de développement professionnel et de compétences ainsi que les produits d'épargne et d'assurance.
- **Des services financiers numériques pour améliorer les relations avec les clients** : Le partenariat avec des Fintechs ou le développement de solutions basées sur des applications permet de résoudre des problèmes importants pour les parents et les écoles. Un avantage supplémentaire est qu'il fournit aux institutions financières un aperçu supplémentaire de la trésorerie d'une école, ce qui aide à évaluer le profil de risque et la capacité de remboursement. Toutefois, l'investissement dans de tels produits peut nécessiter un investissement important ou le renforcement des capacités internes. Les institutions financières peuvent commencer par proposer des formations virtuelles en utilisant les réseaux sociaux ou en organisant des webinaires. Des formations précieuses sur la planification d'entreprise, l'analyse des flux de trésorerie et les tests de résistance renforcent les relations avec les clients tout en améliorant la résilience de leur entreprise.
- **Des partenariats pour élargir le champ d'action et accroître la compétitivité** : Il est important d'investir dans des partenariats qui aident les institutions financières à rester compétitives sur un

marché de plus en plus numérique. Opportunity EduFinance voit d'importantes opportunités de partenariat dans les domaines suivants : les prêts conjoints avec les banques commerciales pour accroître la portée, les partenariats entre les institutions financières traditionnelles avec des agences physiques et les fintechs pour améliorer les solutions de notation de crédit et accroître la portée, et les partenariats avec les opérateurs d'argent mobile, les réseaux d'agents et d'autres canaux de paiement numériques qui permettront aux institutions financières de diversifier leurs offres de produits et de proposer des solutions de paiement flexibles.

Malgré les défis liés au COVID-19, la demande croissante et non satisfaite pour l'éducation non étatique devrait s'accroître à court et à moyen terme, surtout en raison des réductions des dépenses publiques en éducation alors que les pays luttent contre le fardeau économique de la pandémie. Opportunity EduFinance apprécie le rôle important que les institutions financières jouent en comblant ces lacunes financières significatives et espère que les conclusions et les recommandations présentées dans ce rapport encourageront plus d'investissements publics et privés dans l'écosystème d'écoles privées abordables.

Croissance estimée de l'éducation publique



Source : World Bank (2020)

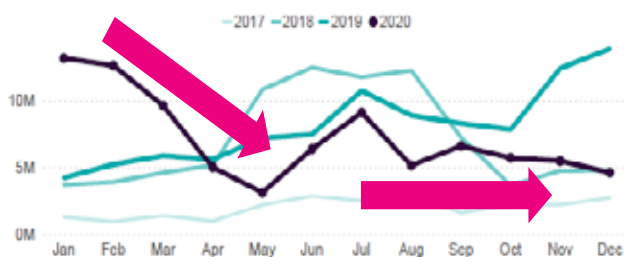
« Ma principale leçon est que l'éducation est une priorité et ne devrait jamais être compromise. J'ai appris que nous (le monde) sommes dans ce combat ensemble ; ma perspective a été élargie ! »

Njideka Nwabueze, chef de groupe secteur éducation, Sterling Bank, Nigeria

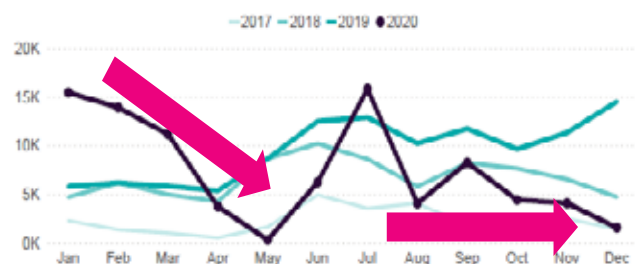
1. APERÇU GLOBAL D'EDUFINANCE ET TENDANCES RÉGIONALES

Les décaissements des partenaires d'EduFinance ont considérablement ralenti lorsque la pandémie a commencé, mais ont repris au cours du premier trimestre de 2021.

Ventes mensuelles (devise constante, USD, en valeur)



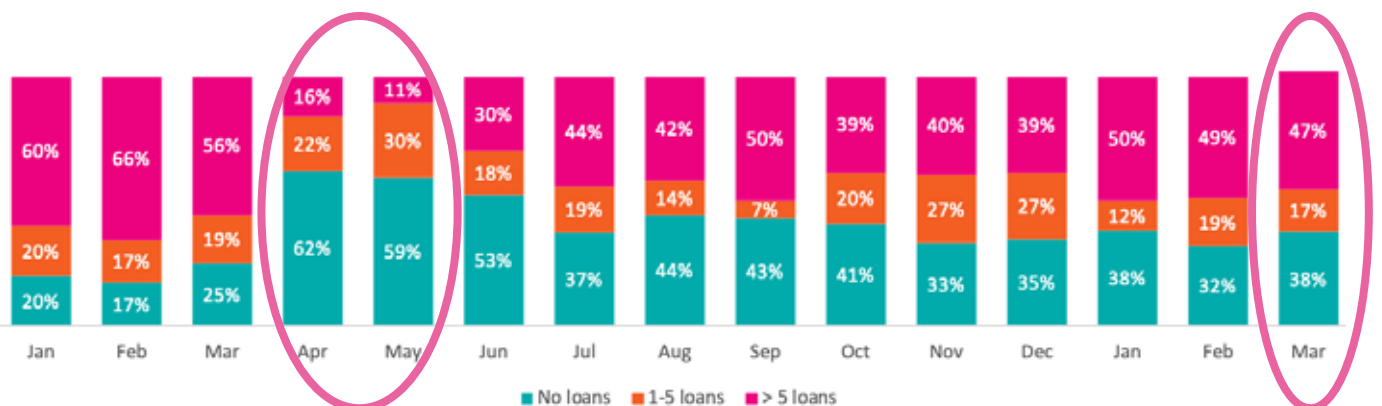
Ventes mensuelles (En volume)



Le mois de janvier 2020 a été un pic en termes de valeur et de volume des décaissements de prêts. D'avril à mai 2020, presque toute l'activité s'est arrêtée. Le reste de l'année 2020

a vu des performances mitigées, de nombreuses institutions financières recommençant à prêter, mais beaucoup d'autres préférant rester prudentes.

Proportion des IF décaissant des prêts



En avril et mai, seuls 16% et 11% des institutions financières accordaient plus de 5 prêts par mois. En mars 2021, certaines institutions financières restent hésitantes, mais d'autres ont repris le dessus. Les trois premiers mois de 2021 ont été

prometteurs - bien que la valeur et le volume restent inférieurs aux niveaux de 2020, ils sont en hausse et sensiblement supérieurs à ceux de la fin de 2020.

APERÇUS DES PARTENAIRES D'EDUFINANCE SUR LES ÉCOLES

Perte de revenus

La perception de la baisse des revenus des écoles diffère selon les régions, mais la plupart des partenaires ont constaté des réductions de 40 à 80 %, en fonction de la taille des écoles et de la démographie à laquelle elles s'adressent.

En Afrique de l'Est, certaines écoles ont dû avoir recours à la location ou se transformer en élevages de poulets pour générer un revenu suffisant pour survivre.

Apprentissage en ligne



« Beaucoup d'écoles n'avaient aucune idée de la manière de dispenser des cours en ligne. Les enseignants n'étaient pas formés et les enfants n'avaient pas d'ordinateurs portables. »

– **Namita Raja**, responsable du crédit, **Auxilo Finserve**, Inde

Dans toutes les régions, les institutions financières ont indiqué que les écoles privées abordables n'étaient pas prêtes pour la transition vers l'apprentissage électronique. En Afrique de l'Est, les institutions financières ont indiqué que seules les écoles haut de gamme étaient en mesure de maintenir l'intérêt des étudiants grâce à l'apprentissage en ligne.

En Asie du Sud, les institutions financières ont remarqué que les écoles de différentes régions étaient affectées différemment. Les écoles des zones urbaines ou des villes secondaires ont eu plus de facilité à s'adapter et ont cherché des financements pour la transformation numérique. En revanche, la plupart des écoles rurales n'ont pas été en mesure de proposer un apprentissage numérique car elles n'ont pas accès à Internet et la majorité des élèves n'ont pas accès à des appareils de communication.

Les institutions financières d'Amérique latine et des Caraïbes ont fait des constatations similaires : les écoles à faibles revenus n'avaient pas accès à la technologie, pas plus que les enseignants ou les élèves. Dans les Caraïbes, les institutions financières ont indiqué que les écoles avaient dû apprendre rapidement à utiliser des plateformes d'apprentissage et de communication gratuites et qu'elles organisaient de courts appels vidéo WhatsApp avec quatre élèves à la fois.

En Asie du Sud, les écoles étaient ouvertes par intermittence pendant plus d'une année civile. Les écoles ont été fermées pour la plupart à la fin du mois de mars 2020 ; les écoles ont commencé à ouvrir à nouveau vers la fin de l'année, mais ont récemment été fermées à nouveau en raison de la deuxième vague de COVID-19. La **Fondation Kashf** a noté que « les écoles sont confrontées à des difficultés financières en raison de la réduction significative des frais de scolarité par le biais d'abandons importants. »

Sabeen Younas,
Senior Manager – Projets PPAF,
Pakistan Poverty Alleviation Fund

« Nous avons de l'expérience dans la gestion des écoles en milieu rural. L'année dernière a été difficile à appréhender pour tout le monde. Avec le temps, nous avons appris à aborder le problème. Les écoles de village n'ont pas accès à Internet ni à la technologie. Nous avons commencé par des études en groupe et de petites initiatives comme les groupes WhatsApp. Puis nous avons commencé à imprimer des cahiers d'exercices. La demande d'apprentissage en ligne s'est améliorée, toutes nos écoles demandent la mise en place de laboratoires informatiques et d'Internet. »

Besoins de financement des écoles

Dans une recherche précédente d'EduFinance, *The Impact of COVID-19 on the Affordable Non-State School Sector*, les investissements dans les classes à distance où l'e-learning étaient le

besoin de financement le plus cité. Les ateliers ont révélé une tendance similaire ; le seul autre besoin de financement le plus demandé étant le fonds de roulement pour couvrir les dépenses de fonctionnement pendant la fermeture des écoles. Les discussions ont révélé que les écoles situées dans des zones urbaines ou s'adressant à des

familles à revenus moyens étaient plus susceptibles de lancer des initiatives d'apprentissage en ligne que les écoles rurales ou les écoles à très faible coût. L'une des principales raisons est que les écoles et les élèves de ces communautés n'ont pas accès aux appareils ou aux données. Cette tendance se retrouve dans toutes les régions du monde.

Prêts requis



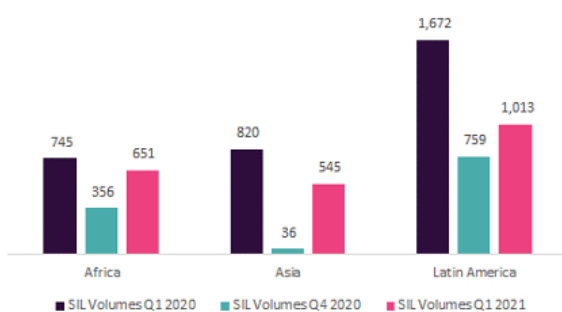
Source : Opportunity EduFinance (2020)

En Afrique de l'Est, de nombreuses institutions financières ont remarqué une demande de financement de la technologie pour les écoles et les enseignants. Certaines institutions financières ont répondu à cette demande, mais la plupart ont été plus prudentes. Un partenaire a déclaré que « la demande de financement était élevée, mais l'offre était faible » au début de la pandémie, car les institutions financières pensaient que l'apprentissage en ligne ne serait pas efficace. Cet état d'esprit a changé en décembre 2020, lorsque l'apprentissage en ligne a été plus largement utilisé.

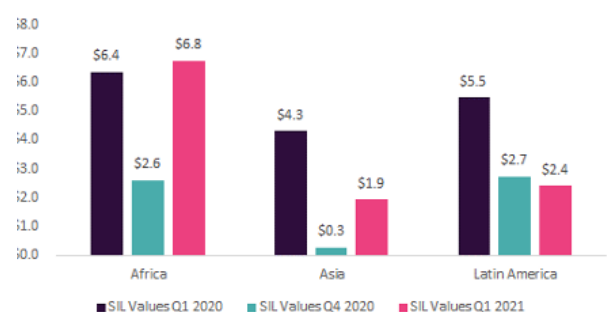
Tendances en matière de décaissement et de recouvrement

Les tendances de décaissement du financement de l'éducation ont repris au premier trimestre de l'année civile mais n'ont pas encore atteint les niveaux d'avant COVID-19. Des discussions plus approfondies avec les partenaires d'EduFinance ont révélé des tendances de décaissement mitigées. Cependant, le facteur primordial où les tendances à la hausse se sont produites est la réouverture des écoles ainsi que certaines incidences des programmes de secours du gouvernement ou d'autres stratégies.

Prêt d'amélioration scolaire – Volumes trimestriels décaissés



Prêt d'amélioration scolaire – Valeurs trimestriels décaissés



En Afrique, de nombreuses institutions financières ont arrêté les décaissements pendant les confinements et les fermetures d'écoles, avant de recommencer lorsque les économies ont rouvert. D'autres institutions financières n'ont offert que des prêts complémentaires pour les fonds de roulement. Cette tendance est également visible dans la baisse de 52% des décaissements au T4 2020 par rapport au T1 2020. Au premier trimestre 2021, le nombre de prêts pour l'amélioration des écoles (SIL) décaissés en Afrique n'est que de 13 % inférieur à celui du premier trimestre 2020. Cependant, ils sont déjà plus élevés en valeur, ce qui indique des décaissements de prêts de taille plus importante. Ce chiffre est influencé par les nouveaux partenaires qui se déclarent sur notre plateforme, mais signale également une tendance qui pourrait faire évoluer les décaissements vers les niveaux pré-pandémiques.

En Asie, la diminution des décaissements en faveur des écoles a été la plus prononcée, avec une baisse de 96 % au quatrième trimestre 2020 par rapport à six mois plus tôt. Un partenaire aux Philippines a signalé une baisse significative de la demande, car environ 45 % des prestataires d'éducation privés ont fermé leurs portes. Les tendances en matière de décaissement en Asie ont commencé à se redresser et se situent désormais à 66 % des niveaux d'avant COVID-19. Certaines institutions financières ont continué à suspendre tous les décaissements, tandis que d'autres décaissent avec prudence.

L'Amérique latine et les Caraïbes ont également connu une baisse significative des décaissements, similaire à celle de l'Afrique, avec une diminution de 55 % au quatrième trimestre 2020 par rapport au premier trimestre 2020. En Amérique du Sud, une institution financière a signalé une baisse des décaissements mais a noté que les écoles qui avaient encore besoin de financement en avaient surtout besoin pour acheter des technologies. Comme en Afrique et en Asie, les décaissements ont légèrement augmenté au cours des derniers mois. Cependant, la valeur des prêts décaissés a diminué, ce qui indique des prêts de plus petite taille.

L'efficacité du recouvrement des prêts en cours varie selon le segment de marché et la zone opérationnelle. Dans de nombreux pays, les moratoires et les périodes de grâce ont masqué l'impact sur le PAR et

une image plus claire n'apparaîtra que lorsque ces mesures financières prendront fin.

APERÇUS DES PARTENAIRES D'EDUFINANCE SUR LES PARENTS, LES ÉTUDIANTS ET LES ENSEIGNANTS

Besoins de financement des parents, des élèves et des enseignants

De nombreuses institutions financières ont signalé une augmentation du nombre de parents et d'étudiants cherchant un financement pour la technologie. Cette tendance s'est manifestée à l'échelle mondiale. Toutefois, certaines institutions financières ont signalé que la demande de financement avait en fait diminué en raison de la baisse des revenus des familles. Les familles qui auraient cherché à financer l'achat d'appareils d'apprentissage en ligne pour tous leurs enfants ne peuvent désormais s'en offrir qu'un seul à partager entre tous leurs enfants.

Il est intéressant de noter qu'en Amérique latine, la demande de produits d'épargne a augmenté pendant la pandémie et que les parents étaient plus enclins à épargner pour l'éducation qu'à contracter un prêt. Cela s'explique notamment par le fait que les parents sont réticents à assumer des remboursements mensuels supplémentaires lorsque leurs revenus sont volatils, mais qu'ils sont en mesure d'épargner de petites sommes chaque mois.

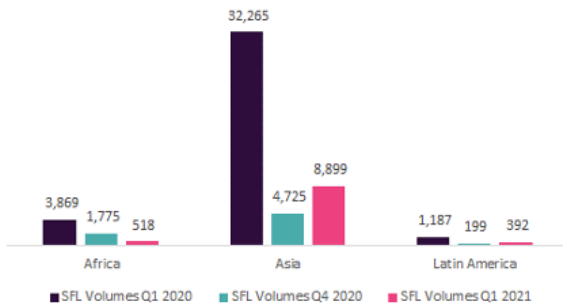
Tendances en matière de décaissement et de recouvrement

Les partenaires ont fait état de tendances mitigées, certains d'entre eux ayant signalé une augmentation de la demande d'appareils d'apprentissage en ligne au fur et à mesure que les écoles se connectaient. En Afrique de l'Est, plusieurs partenaires ont donc introduit des prêts d'urgence pour les parents et les enseignants. En Asie du Sud, les institutions financières ont signalé que la demande de prêts pour les frais scolaires a diminué, mais qu'il y a encore une demande car les écoles demandent aux parents de payer une partie des frais dus. D'autres institutions financières ont cessé tout décaissement pendant les confinements.

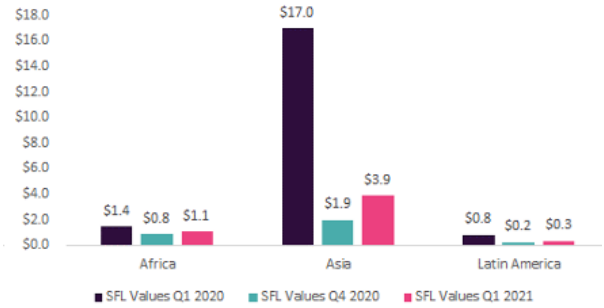
« nous n'avons pas arrêté les décaissements parce qu'arrêter les décaissements signifiait mettre fin aux espoirs et aux rêves de nos membres. »

– Sugeng Priyono, directeur des opérations, KOMIDA, Indonésie

Prêts frais de scolarité – Volumes trimestriels décaissés



Prêts frais de scolarité – Valeurs trimestriels décaissés



Enseignants : un partenaire d'Asie du Sud-Est n'a signalé aucun changement dans les décaissements en faveur des enseignants. Le produit de prêt aux enseignants est versé à des enseignants certifiés qui reçoivent une subvention trimestrielle du gouvernement. Comme la subvention a été

maintenue tout au long de l'année, la banque a réussi à augmenter le financement des enseignants pendant la pandémie tout en maintenant son portefeuille à risque à un niveau faible.



Afsheen Farooq,
responsable du financement de l'éducation,
Fondation Kashf (Pakistan)

« lorsque la pandémie a frappé, nous terminions la première année du programme Opportunity EduFinance EduQuality et nous avons dû déplacer le séminaire final du présentiel au virtuel. Nous avons dispensé une formation aux écoles sur la manière de poursuivre l'enseignement et l'apprentissage avec une technologie réduite et sur la manière de maintenir les finances et les flux de trésorerie et d'épargner pour les scénarios les plus défavorables. Les écoles ont acquis de nouvelles compétences et se sont familiarisées avec le logiciel. Nous les avons dotées des compétences, des connaissances et du niveau de confort nécessaires avec le soutien d'EduFinance.

Cependant, l'une des difficultés liées au passage au numérique était que les parents et les élèves ne disposent pas de l'équipement nécessaire. Ils n'ont pas de tablettes, de téléphones ou les ressources nécessaires pour les acheter. S'ils ne disposent pas de ces ressources, les écoles ne peuvent pas passer à l'apprentissage en ligne, même si elles le souhaitent, car l'utilisateur final ne dispose pas des ressources nécessaires. »

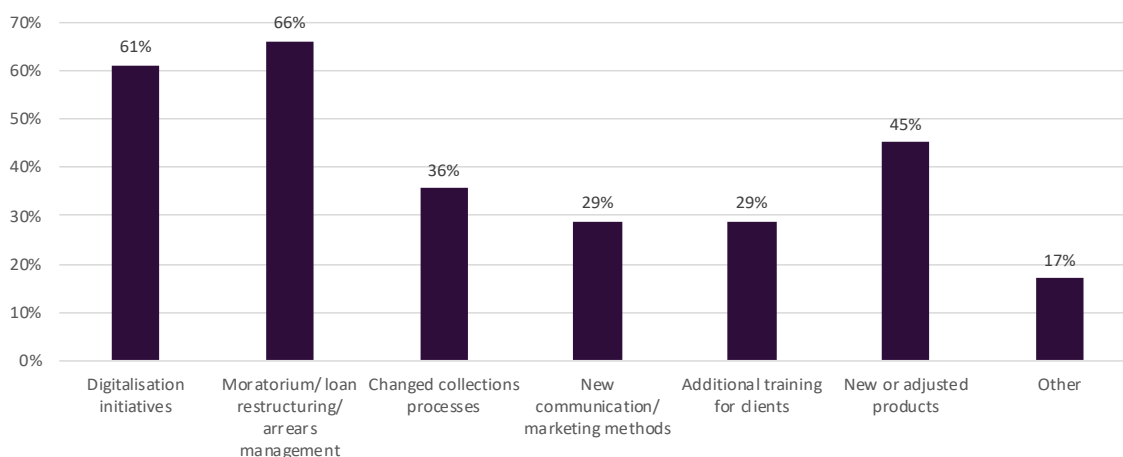
2. CHANGEMENTS STRATÉGIQUES EN RÉPONSE AUX DÉFIS DE COVID-19

« La pandémie a été l'occasion de transformer complètement notre modèle d'affaires, passant du financement traditionnel des infrastructures à un modèle de relation avec les écoles. »

– Anand Krishan, COO,
Indian School Finance Company,
Inde

Les participants aux ateliers ont été interrogés sur les changements stratégiques qu'ils avaient effectués dans leur institution financière pour relever les défis du COVID-19. L'option la plus couramment choisie a été « moratoire, restructuration des prêts ou gestion des arriérés » (66% des réponses), suivie par les initiatives de numérisation (61%) et les changements de produits (45%). Un nombre significatif de répondants ont également mentionné qu'ils avaient modifié leurs processus de recouvrement (36%), introduit de nouvelles méthodes de communication et de marketing (29%) et qu'ils avaient dispensé des formations supplémentaires aux clients (29%).

Quels changements stratégiques votre institution financière a-t-elle apportés pendant COVID-19 ?



« Une digitalisation intelligente, adaptée à la taille et à la capacité de l'institution financière, une segmentation car la pandémie n'a pas touché tout le monde de la même manière, et des ajustements de produits... Ce que je constate, c'est que le client a été entendu, et que les institutions financières ont répondu. »

– **Juan Vega, conseiller principal en assistance technique, Opportunity EduFinance**

Support client

Dans toutes les régions, les partenaires se sont concentrés sur la communication avec les clients existants. Les institutions financières se sont chargées de communiquer à leurs clients (EduFinance) des informations pratiques sur la distanciation sociale, la sécurité, la réouverture des écoles et les tests de résistance. De nombreuses institutions financières ont augmenté la largeur de bande de leurs centres d'appels et de leurs réponses sur les réseaux sociaux afin que les clients puissent voir leurs préoccupations traitées facilement sans avoir à se déplacer dans les agences. Lorsque l'interaction en personne était possible, le personnel des institutions financières a organisé des séances de sensibilisation aux procédures opérationnelles standard (POS) et distribué des masques et des désinfectants. Certaines institutions financières ont également offert des bourses d'études aux enfants des clients, financées par l'argent des investisseurs et le soutien interne de la RSE :

Musoni Kenya : a proposé aux écoles des programmes de formation sur la gestion financière et les tests de résistance. L'accent a été mis sur le fait d'être un partenaire qui travaille ensemble dans les moments difficiles.

EdFin Microfinance Bank Nigeria : a aidé ses clients à se numériser en négociant avec les sociétés de télécommunications et les fournisseurs d'appareils pour réduire les prix pour les écoles jusqu'à 70%. Le prix a ainsi été ramené à 15 USD par enfant pour l'utilisation de l'appareil, qui était préchargé avec des données et du contenu éducatif. EdFin a également partagé des vidéos sur WhatsApp avec les clients sur les mesures de sécurité.

ASPIRE République dominicaine : formation des propriétaires d'écoles et des enseignants à l'utilisation de plateformes en ligne (zoom, google classrooms).

Coopeclof République dominicaine : a organisé une loterie et a offert des incitations aux clients pour qu'ils maintiennent leurs remboursements et leurs objectifs d'épargne.

Décaissements

Les institutions financières ont adopté une approche mitigée en matière de décaissements, les types de tendances suivants apparaissant dans les régions :



**John Robert Okware, CRO,
Opportunity Bank Uganda**

« Chez Opportunity Bank Uganda, nous avons créé un groupe WhatsApp pour tous les propriétaires d'écoles afin de partager des informations et de les conseiller. Nous avons organisé des ateliers en face à face avec les propriétaires pour discuter des avantages et des inconvénients des différentes options d'allègement. Cela a permis d'ouvrir leur esprit à différentes options pour le remboursement de leurs prêts. »

- N'a pas du tout arrêté les décaissements.
- Offrir de nouveaux prêts ou des prêts complémentaires mais uniquement aux clients existants.
- Proposer différents produits de prêt à différents clients. Par exemple, un soutien financier pour l'apprentissage en ligne dans les grandes villes et un fonds de roulement dans les petites villes et les zones rurales.
- Arrêt de tous les déboursments pour une période de 3 à 12 mois, en fonction de la gravité du COVID-19 dans le pays et du moment de la réouverture des économies.

Remboursements

Il n'y a pas eu d'approche unique et les institutions financières d'un même pays ont adopté des stratégies différentes en fonction de leur taille et de leur marché cible. Voici quelques exemples de stratégies de collecte dans les différentes régions :

- Proposer des moratoires conformes aux mandats gouvernementaux ou aux périodes de grâce officielles.
- Renoncer aux intérêts accumulés par les clients pendant la période de moratoire.
- Restructuration d'un prêt pour allonger la durée et réduire le montant des versements.
- Réduction des intérêts pour aider les écoles à se rétablir.
- Permettre aux clients de ne payer que les intérêts et de différer le remboursement du capital pendant une période convenue à l'avance.
- Modifier la fréquence de recouvrement des remboursements de prêts pour qu'elle corresponde aux changements dans le recouvrement des frais scolaires.

- Restructurer une deuxième fois à la réouverture des écoles pour permettre aux clients de rembourser les prêts plus rapidement lorsque les flux de trésorerie se seront stabilisés.
- Lorsque les institutions financières ont proposé des prêts collectifs, le nombre de membres participant aux réunions du groupe a diminué.
- Offre d'un programme de régularisation unique pour les clients afin de mettre leurs comptes à jour, avec suppression de tous les frais.

Il était essentiel de connaître les besoins des clients dans les différents segments du marché. Différents secteurs et différentes zones géographiques d'un même pays ont été touchés différemment par la pandémie. La collecte de données sur les clients et l'établissement du profil des clients les plus touchés ou nécessitant une restructuration des prêts ont permis aux institutions financières d'agir de manière proactive pendant la pandémie.



Trois types d'intervention ont été mis en place pendant la pandémie : le refinancement, la restructuration et la rémunération normale. « C'est un secteur dans lequel nous croyons et qui est généralement lucratif. Nous pensons qu'il existe un moyen de contourner les difficultés que nous rencontrons. »

– Chilufya Mwamba, responsable du développement commercial et du marketing et de la communication, EFC Zambie



« Nous avons pris la décision de réduire les taux d'intérêt et de modifier les méthodes de collecte pour les adapter aux flux de trésorerie des écoles. Les écoles avaient l'habitude de recevoir les frais de scolarité tous les trimestres ou tous les trimestres, mais cette méthode est devenue mensuelle pour s'adapter aux revenus réduits des parents. L'une des initiatives qui a permis aux décaissements de remonter en 2021 est la création par le gouvernement de Lagos d'un fonds pour l'éducation assorti d'un faible taux d'intérêt, spécifiquement destiné à aider les écoles à récupérer les sommes versées par les institutions financières. Si cette initiative n'existait pas, nous serions toujours dans l'incertitude. »

– Bunmi Lawson, PDG, EdFin Microfinance Bank Nigeria



« Le flux de trésorerie des écoles s'est amélioré avec la réouverture, de sorte qu'il y a maintenant moins de besoin de restructuration. Certaines écoles sont même revenues et ont dit qu'elles voulaient que leurs prêts soient rétablis comme ils l'étaient auparavant. Pour ces écoles, nous allons réduire la période de prêt afin qu'elles puissent rembourser leurs prêts plus rapidement. Pour les écoles qui n'ont pas récupéré, nous réfléchissons à la manière dont nous pouvons renoncer aux intérêts pour les aider à se rétablir »

– John Robert Okware, CRO, Opportunity Bank Uganda

« notre objectif stratégique était la gestion « emphatique » du portefeuille. Pour l'ensemble de notre portefeuille, nous avons écouté nos clients et convenu de barèmes de remboursement adaptés à leur capacité de gain réduite. Nous avons construit un modèle pondéré pour comprendre la probabilité de recouvrement des prêts en tenant compte des zones géographiques, des secteurs et d'autres facteurs. Nous n'avions pas accès à l'aide gouvernementale, mais nous avons pu offrir des délais de grâce de 6 à 12 mois en utilisant nos ressources internes. »

– **Katty Kanashiro, Business Manager, ABACO Pérou**

Digitalisation

Sans surprise, presque toutes les institutions financières ont mentionné la numérisation comme une initiative stratégique utilisée pour relever les défis du COVID-19. La nature de la numérisation dépendait de la taille et de la capacité de traitement de l'institution financière et du marché cible qu'elle servait.

De nombreuses institutions financières ont également accru l'utilisation de la banque mobile,

des paiements mobiles et de l'agent bancaire pour faciliter le remboursement des prêts. Ainsi, les clients n'ont pas eu à se rendre dans les agences, ce qui a permis de minimiser les risques sanitaires pour le personnel et les clients, et de gagner en efficacité. Cela a été particulièrement utile dans les régions qui ont connu des confinements où les agents de crédit n'étaient pas autorisés à se rendre dans les villages.

« notre succès était basé sur l'acceptation que la crise était là pour durer. Accepter signifiait que nous ne pouvions rien faire d'autre qu'innover. L'un de nos défis a été de faire passer notre modèle opérationnel du papier au numérique. Nous avons modifié nos demandes de crédit afin que les clients puissent demander des prêts sur notre site web et que tous les documents puissent être envoyés virtuellement. »

– **Luis Perez, COSAMI Guatemala**

Portefeuilles mobiles

Plusieurs partenaires avaient soit développé des portefeuilles mobiles pendant la pandémie, soit adapté leur produit existant :

- **AB Bank Zambia** – a lancé un portefeuille mobile et s'est associée à des opérateurs mobiles quelques mois avant la pandémie. Les plans de continuité des activités étaient axés sur l'utilisation de ces initiatives pour encourager les clients à rembourser leurs prêts par le biais des opérateurs mobiles et de leur portefeuille mobile. La banque se prépare à lancer un produit d'épargne numérique en 2021.
- **Mobilink Pakistan** – la pandémie a contraint les gens à utiliser des plateformes mobiles car les marchés et les magasins étaient fermés. Les paiements mobiles ont fortement augmenté. Même les personnes qui n'avaient jamais utilisé de plateformes mobiles auparavant ont été forcées par la pandémie à ouvrir des comptes, à effectuer des paiements numériques en utilisant les porte-monnaie Jazz ou le porte-monnaie d'autres fournisseurs. Les clients ont bénéficié d'une assistance sur la manière d'utiliser leurs portefeuilles mobiles et de les utiliser pour payer

les courses ou demander des prêts. Grâce aux plateformes mobiles, les clients n'ont pas eu à se déplacer et la sécurité de toute la communauté s'en est trouvée accrue.

Marketing

Le passage au marketing numérique et aux réseaux sociaux a commencé avant la pandémie, mais il s'est accentué et devrait durer. Le marketing numérique qui a été couronné de succès était basé sur le client et le moyen de diffusion (WhatsApp, Facebook, Google, TikTok) répondait aux besoins des clients.

- **Facebook, Pérou** – le marketing pour Education Savings a été fait en utilisant Facebook. L'institution financière propose une série de formations, de conseils et de vidéos sur l'éducation financière via sa page.
- **TikTok, Indonésie** – une institution financière a utilisé des concours et des défis de danse pour faire connaître son produit d'épargne. Le gagnant reçoit une somme épargne en guise de prix. TikTok est un média très utilisé par le marché cible de l'institution.

Ioann Fainsilber, Co-Fondateur Pintek

« avant le COVID, de nombreuses écoles nécessitaient beaucoup d'interaction en face à face. Avec le COVID-19, une grande partie de notre stratégie d'approche du marché a été numérisée. Nous avons trouvé qu'il était beaucoup plus facile de faire des webinaires et de toucher un plus grand nombre d'écoles en une seule réunion, au lieu de faire du marketing individuel. Il était possible de regrouper une vingtaine d'établissements scolaires et de fournisseurs dans le même créneau horaire et nous pouvions atteindre des régions éloignées, que nous n'aurions normalement pas couvertes. L'efficacité des ventes a augmenté de manière significative et le coût d'acquisition de nouveaux clients a diminué, rendant notre approche beaucoup plus évolutive.

Malheureusement, ce n'était pas le cas pour notre portefeuille B2C. Nous avons essayé d'atteindre les clients par le biais de publicités sur Facebook et Google. Cependant, il y avait beaucoup de prêteurs à la consommation qui enchérissaient sur les mêmes mots clés, ce qui rendait l'e-marketing par ces canaux assez coûteux. Mes conseils en matière de marketing numérique dépendent de ce que fait le reste du secteur. Existe-t-il beaucoup d'autres prêteurs qui font des offres agressives sur les mêmes mots clés ? De même, Facebook ou Google sont-ils le bon endroit pour trouver votre marché cible et est-ce là qu'ils veulent être atteints ? La clé du marketing numérique est de déterminer d'abord qui vous essayez d'atteindre et ensuite par quel moyen ils veulent être atteints. »

Soutien du personnel

On est passé de l'idée que les agents de crédit étaient dispensables et que les incitations devaient être basées sur le nombre de prêts déboursés, à celle d'offrir un soutien plus holistique au personnel et de modifier les incitations pour se concentrer sur les relations avec les clients. Certaines initiatives ont été mentionnées :

- Payer les salaires à l'avance et rembourser les vaccins
- Passer au travail en ligne et améliorer la communication avec le personnel - réunions quotidiennes en ligne pour faire le point sur l'avancement des travaux.
- Modifiez les incitations pour le personnel de terrain afin de le motiver, modifiez également les récompenses et les incitations financières pour les agents de terrain et les responsables.
- Fournir des formations en ligne et un soutien psychologique au personnel afin de garantir la continuité des activités

Changements de produits

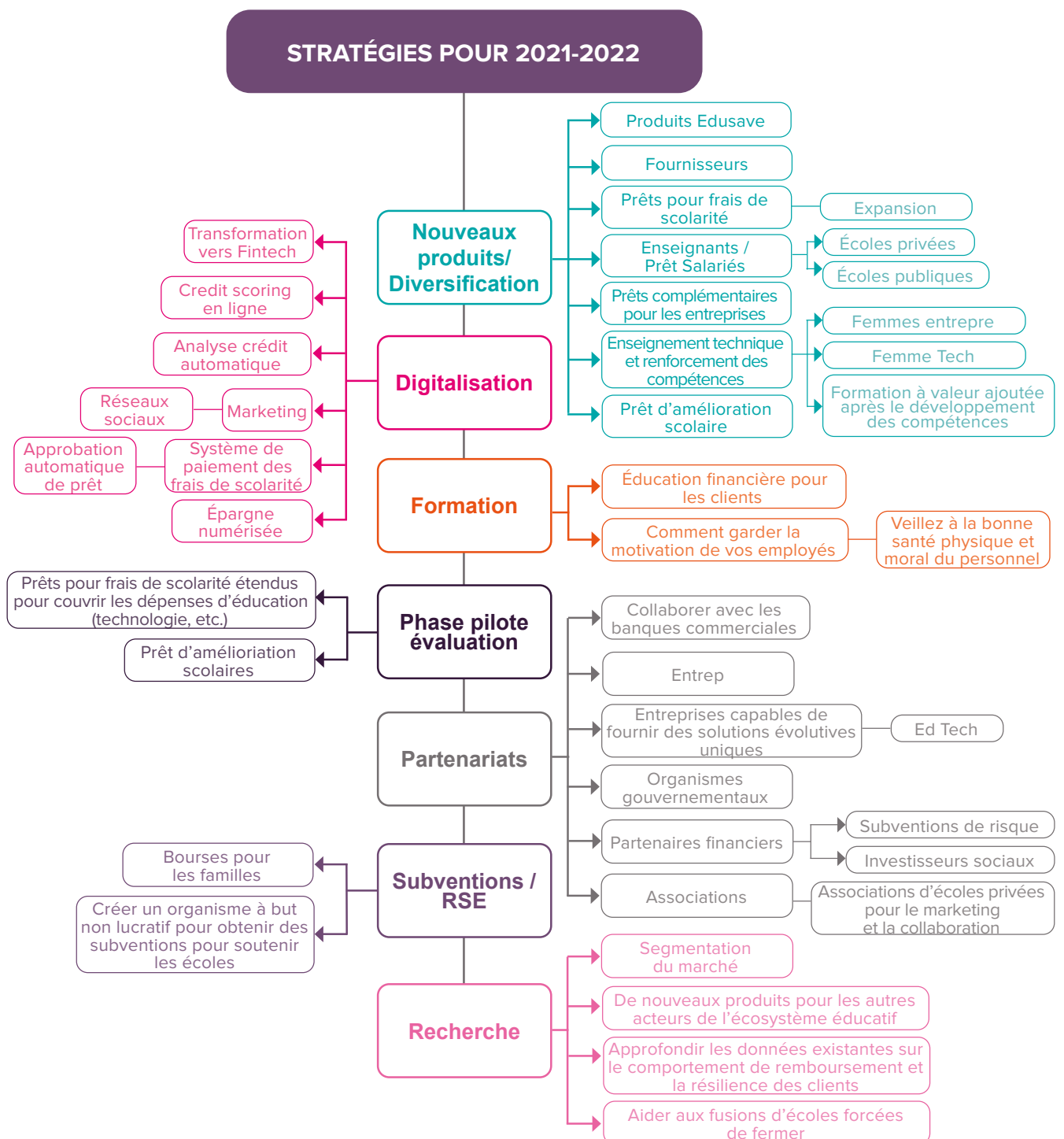
Pour répondre aux nouveaux besoins des clients pendant la pandémie, les institutions financières ont lancé de nouveaux produits ou modifié les produits existants. Cosami Guatemala, par exemple, a développé un prêt instantané pour que les clients puissent acheter de la technologie. Les parents

pouvaient obtenir un prêt pouvant aller jusqu'à 1 200 USD, avec une approbation en 30 minutes. Les réactions des clients ont été très bonnes et le PAR est toujours proche de zéro. Toutefois, Cosami a noté que la demande pour ce produit était saisonnière.

D'autres partenaires d'Amérique latine ont indiqué avoir procédé à une segmentation du marché afin d'offrir des services et des produits personnalisés à différents types d'écoles, tels que le refinancement pour permettre aux clients de terminer les projets en cours, le fonds de roulement pour les écoles qui doivent payer leurs factures à temps, et le crédit pour aider les écoles à lutter contre le COVID-19 (par exemple pour payer les masques et l'équipement).

En Asie du Sud, les institutions financières ont remarqué que les écoles de différentes régions étaient affectées différemment. Les écoles des zones urbaines ou des villes de niveau 1 et 2 ont eu plus de facilité à s'adapter et ont cherché à financer leur transformation numérique. De nombreux partenaires financiers ont accordé des prêts complémentaires ou créé des prêts d'urgence pour ces clients existants. Une autre approche a été suivie par Taleem Finance Company au Pakistan, qui a réorienté ses efforts vers les entreprises des parents. Ses prêts aux entreprises ont permis aux parents de conserver une certaine stabilité de trésorerie et de payer les frais de scolarité de leurs enfants.

3. STRATÉGIES FUTURES POUR LE FINANCEMENT DE L'ÉDUCATION



Le secteur des services financiers crée de la valeur pour les clients en résolvant les problèmes monétaires dans leur vie et la pandémie a clairement amené de nouveaux défis pour beaucoup de clients. Pour le financement de l'éducation, cela a créé un environnement propice à l'innovation pour les deux produits de prêt les plus utilisés dans le monde : les prêts pour l'amélioration des écoles et les prêts pour les frais scolaires. Il est également devenu urgent d'explorer les possibilités de financement au-delà de ces deux options principales et de diversifier les produits pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'écosystème en offrant une gamme complète de services financiers.

Nous avons constaté que l'accent est mis de plus en plus sur la reconnaissance et la prise en compte de l'importance pour les enseignants, les écoles et les étudiants d'avoir accès aux données et aux appareils numériques et de savoir comment les utiliser. Même lorsque les écoles rouvriront et que l'enseignement en face à face reprendra à plein temps, la demande d'eLearning devrait se poursuivre. Dans les pays où opèrent nos partenaires, de nombreuses familles dépensent pour le tutorat de leurs enfants en dehors des frais de scolarité et la technologie peut combler ce manque d'apprentissage. En outre, certaines écoles auront fermé définitivement leurs portes pendant la pandémie et nous pourrions assister à une situation où les écoles publiques sont surchargées, tandis que l'offre d'enseignement privé a considérablement diminué. Lorsque les écoles seront autorisées à rouvrir complètement, des investissements seront nécessaires pour renforcer l'offre et ajouter plus de **66 millions de places** au cours des cinq prochaines années.

DÉVELOPPER ET RECONSTRUIRE LES PORTEFEUILLES D'ÉDUCATION

Cartographie par zone et segmentation du marché

Le COVID-19, les confinements et les fermetures d'écoles n'ont pas touché toutes les écoles ou communautés de la même manière. Il est important de comprendre quels segments ont été le plus durement touchés et quels segments peuvent encore être rentables lors de la prochaine phase de

la pandémie. Il est probable que les petites écoles ou les écoles s'adressant à des communautés à très faibles revenus aient été les plus touchées. Cependant, il peut y avoir d'autres raisons à la faiblesse des perspectives, comme le fait que les écoles soient situées dans des zones rurales ou éloignées, la compétence technique de la direction de l'école et l'accès aux financements publics ou aux programmes de secours.

Les études de segmentation du marché et les analyses sectorielles du secteur de l'éducation peuvent aider les institutions financières à développer ou à reconstruire leurs portefeuilles d'éducation et à comprendre quels segments doivent être privilégiés pendant les périodes d'incertitude à venir. Les segments à privilégier à court et moyen terme semblent être l'enseignement supérieur, l'EFTP, l'entrepreneuriat des jeunes et l'enseignement primaire. Il est important de comprendre les raisons pour lesquelles certaines écoles ont survécu jusqu'à ce stade de la pandémie alors que d'autres ont fermé définitivement leurs portes. La découverte de ces raisons aidera les institutions financières à élaborer des stratégies pour (re)déployer leur portefeuille EduFinance.

Il est évident que les produits et les stratégies d'EduFinance ne doivent pas être développés sans tenir compte du marché cible. Une étude qualitative plus approfondie permet aux institutions financières de comprendre quelles caractéristiques des produits conviennent à quel type de clients et quels sont leurs véritables défis et besoins au-delà des chiffres et des statistiques. Ces connaissances peuvent également être utilisées pour réévaluer les processus et la gestion des risques d'une institution financière. Le risque peut par exemple être réduit en proposant des prêts à plus long terme et des périodes de grâce annuelles, car cela permet aux prêts de suivre le flux de revenus des écoles.

Outre la segmentation du marché, il est recommandé d'effectuer d'autres études de marché locales simples capable de contribuer à la croissance et à la reconstruction des portefeuilles :

- Cartographie des zones, pour comprendre quelles écoles et communautés disposent d'une connectivité et peuvent donc fournir un apprentissage en ligne (et ont besoin de prêts pour acheter des équipements numériques et des logiciels).
- Examiner les données existantes pour comprendre quels clients d'EduFinance ont une plus grande capacité de remboursement ou des entreprises plus résilientes que les autres. Certaines institutions financières ont découvert

que les prêts de faible montant présentent en réalité un risque plus élevé que les prêts plus importants.

- Évaluations pilotes des produits qui ont été testés pendant la pandémie et si des ajustements de mise en place doivent être faits une fois la normalité revenue.

- Étudier la fermeture des écoles non payantes en vue d'aider les fusions et acquisitions potentielles par d'autres écoles privées.
- Recherche des besoins des autres acteurs de l'écosystème des écoles privées abordables, tels que les enseignants, le personnel de soutien, les vendeurs et les fournisseurs de l'école et de l'écosystème.

« Nous avons cartographié l'impact attendu du COVID-19 par zones afin de pouvoir concentrer nos actions sur les différentes zones en conséquence. Notre stratégie principale a été de garder notre planification flexible tout au long de l'année »

– Dania Soriano, SanMarquena Honduras



Scoring de crédit et métriques alternatives

La plupart des partenaires d'EduFinance prêtent à des clients qui n'ont pas d'antécédents de crédit adéquats, d'états financiers ou d'actifs pouvant être mis en garantie. Pour y remédier, certaines institutions financières ont déployé des algorithmes de crédit et des modèles de notation qui prédisent la probabilité de défaillance d'un client sur la base de données antérieures. Toutefois, les données historiques se sont affaiblies au cours de la pandémie en raison des moratoires sur le crédit, des restructurations de prêts, des délais de grâce et des blocages récurrents. Cela signifie que les algorithmes de crédit ont perdu de leur précision pour refléter la capacité et la volonté de remboursement d'un prêt des clients potentiels.

En raison de la pandémie, les écoles et les parents ont du mal à montrer une trésorerie stable au cours de la dernière période. Compte tenu de cette situation et de l'affaiblissement des modèles d'évaluation du crédit, les institutions financières exigent de plus en plus des garanties solides pour obtenir des prêts. De ce fait, de nombreuses écoles et de nombreux parents sont exclus de l'accès aux prêts en raison d'un manque d'actifs pouvant être mis en garantie.

Parallèlement à l'évaluation de la capacité actuelle de remboursement d'un prêt, il est recommandé d'utiliser des indicateurs alternatifs pour évaluer la solvabilité des clients potentiels en l'absence de données antérieures fiables. Ces indicateurs

peuvent se concentrer sur la résilience de l'entreprise du client, l'accès à d'autres sources de revenus, les garants à la place des garanties, et les compétences entrepreneuriales et commerciales du client. La modélisation psychométrique peut également être utile pour évaluer la personnalité et la résilience du client, notamment en évaluant son « locus of control », son impulsivité, sa perception des autres et sa fiabilité. Pour les écoles, il peut également être important d'évaluer le temps que le client consacre à l'engagement des parents, ce qui devrait avoir un effet positif sur les revenus générés par les frais de scolarité.

Marketing

Le marketing numérique a gagné en importance pendant la pandémie et devrait continuer à occuper une place importante dans la stratégie marketing des institutions financières. De nombreux partenaires pensent qu'ils vont commencer à utiliser une double approche consistant à poursuivre le marketing traditionnel, tout en renforçant et en approfondissant la portée des efforts de marketing numérique.

Quatre approches principales ont été discutées pour le marketing numérique : les publicités payantes, la sensibilisation et le soutien sur les réseaux sociaux, les webinaires et les applications de marque. Les webinaires de formation et les réseaux sociaux sont un moyen utile et rentable de commercialiser de nouveaux produits auprès d'un public plus large



« il est important de faire une étude de marché, de connaître les réglementations, de rassembler les informations nécessaires pour développer le produit et atténuer les risques. Mener de bonnes recherches est essentiel »

– Belinda Gomez, ADRA Pérou

et de rester engagé virtuellement avec les clients actuels. Le contenu des formations dispensées par le biais des réseaux sociaux et des webinaires peut apporter une valeur ajoutée aux clients, notamment lorsqu'il est axé sur la planification d'entreprise, les scénarios de simulation de crise et la résilience financière. Ces formations peuvent contribuer à renforcer la confiance des clients dans une institution financière en l'absence d'interactions en face à face. D'autres recommandations sur le renforcement de la confiance consistent à montrer des faits à l'audience, tels que le nombre de clients financés par l'institution et les témoignages de leaders du marché.

Lors de l'élaboration d'une stratégie de marketing numérique, il est important de parler d'abord aux

clients que le marketing est censé atteindre, ainsi qu'au personnel de l'institution financière qui connaît le marché cible et aux parties prenantes du secteur, comme les associations. Les questions posées dans le cadre de cette étude qualitative doivent porter sur **1) les points sensibles des clients, 2) la compétitivité du produit, 3) le message auquel le client réagira par le biais de la communication numérique et 4) le support le plus efficace pour atteindre les clients.**

Une dernière remarque sur le marketing numérique est que les médias grand public tels que Facebook et Google peuvent être coûteux si de nombreuses organisations ciblent le même type de mots. Sur certains marchés, des mots précis comme « prêt », « crédit » et « EduFinance » sont devenus trop chers.

« Le potentiel du secteur de l'éducation au Pakistan pour transformer la dynamique socio-économique du pays reste inexploité en raison de la disponibilité limitée des financements dont ont besoin les écoles privées et les établissements d'enseignement technique pour développer leurs activités. MMBL envisage un Pakistan financièrement autonome et, par le biais du prêt scolaire, MMBL veut jouer son rôle dans le renforcement de l'accès à l'éducation pour tous. »

– Ghazanfar Azzam, PDG de Mobilink Microfinance Bank (MMBL)

DIVERSIFIER LES OFFRES DE PRODUITS HOLISTIQUES

La diversification des produits peut permettre aux institutions financières de continuer à soutenir les besoins en éducation de leurs clients tout en diversifiant les risques pendant les fermetures d'écoles. EduFinance a constaté une augmentation de la demande mondiale pour les produits suivants, il est recommandé aux institutions financières d'explorer ces options :

Les **prêts aux enseignants** peuvent être utilisés pour financer les besoins en technologie et en développement professionnel des enseignants. Le fait de s'associer à des écoles durables permet également d'ouvrir les prêts aux enseignants aux institutions financières. Les bailleurs de fonds pourraient également cibler les enseignants qui travaillent à la fois dans des écoles privées et publiques. Cela augmente la taille de leur marché cible.

Les **prêts pour l'enseignement tertiaire et professionnel** permettent de financer des cours techniques de courte et de longue durée pour les étudiants seniors. Il est recommandé de se concentrer sur le potentiel de gain des étudiants lorsqu'ils terminent leurs cours de développement des compétences. Les cours plus pratiques tels que



Abel Ovenseri, responsable de la stratégie d'entreprise, LAPO, Nigeria

« Nous avons décidé d'aller au-delà des prêts d'amélioration pour les écoles et prêts pour les frais de scolarité. Pour que le système éducatif fonctionne, il faut travailler de manière holistique avec tous les acteurs de cet écosystème et s'assurer que toutes les entreprises qui travaillent à repousser les limites de l'éducation puissent rester en activité. Pour que l'éducation fonctionne après le COVID, toutes ces entreprises doivent être fortes et c'est notre prochaine priorité. »

l'informatique et les compétences techniques sont donc jugés plus faciles à financer. Les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et professionnel peuvent faciliter l'acquisition de clients et la gestion des risques.

Le **financement des fournisseurs** permet d'accroître la portée en créant des partenariats entre les institutions financières et les fournisseurs des écoles (uniformes, nourriture des cantines scolaires, livres et technologie). En créant des partenariats avec les fournisseurs, il est possible de se procurer des équipements moins chers pour le secteur de l'éducation. Certaines institutions financières pourraient aider les écoles à réduire leurs coûts d'achat de technologie de 25 à 50 %. D'autres partenaires possibles sont les entreprises EdTech et la création d'un produit financier qui regroupe des appareils électroniques préchargés avec des applications éducatives (une tablette avec zoom,

accès à un référentiel et à des outils d'apprentissage par exemple). Ces produits pourraient être proposés aux écoles, aux parents ou aux enseignants.

Les **produits d'épargne** aident les familles à faire face aux chocs inattendus sans s'endetter (ce qui pourrait ne pas être viable dans des périodes difficiles comme les pandémies). La demande de produits d'épargne pour l'éducation a augmenté car la pandémie a renforcé la perception qu'ont les clients de l'importance des filets de sécurité. EduSave semble plus demandé sur les marchés un peu plus aisés, où les clients ont une meilleure éducation financière. Outre les produits d'épargne destinés à couvrir les chocs de revenus, les produits d'épargne basés sur des objectifs sont également populaires et aident les familles à mettre de l'argent de côté pour que les enfants puissent poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur.



« les femmes rurales doivent pouvoir épargner au quotidien. Il est trop difficile d'attendre une semaine ou un mois. Pour les femmes, la demande d'épargne est toujours liée d'une manière ou d'une autre à l'éducation. »

– Rekha Kulkarni, PDG de la Mann Deshi Bank India

L'**assurance** a gagné en importance pour de nombreuses familles pendant la pandémie, même si elle est généralement moins importante que le crédit et l'épargne. Un produit consiste par exemple à assurer l'éducation. Cela permet aux parents d'être sûrs de pouvoir continuer à payer

les frais de scolarité s'ils ne peuvent plus travailler. L'assurance pourrait être liée à EduSave et aux crédits (tant que vous épargnez ou avez un crédit en cours, nous paierons les frais de scolarité si vous perdez votre emploi ou votre entreprise, par exemple).

« S'il y a un million de clients pour les prêts, alors il y aura un milliard de clients pour l'épargne, et ces clients auront également besoin d'une assurance pour la prochaine crise. »

– Juan Vega, conseiller principal en assistance technique, Opportunity EduFinance



DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES POUR AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS

Les applications et les plateformes, comme **SchoolPay** en Ouganda ou **Finwego** en Inde, qui aident les écoles à suivre les flux de trésorerie sont utiles tant pour les écoles que pour les institutions financières. La majorité des revenus des écoles provient des frais d'inscription/de scolarité, de la vente d'uniformes et de livres, et des paiements

pour d'autres services tels que les repas scolaires, le transport, les dortoirs et les examens. Les principales sorties de fonds pour les écoles sont les salaires, suivis par d'autres dépenses telles que les loyers ou les paiements hypothécaires, les services publics, l'entretien et les équipements. De nombreux propriétaires d'écoles privées

abordables ont des connaissances limitées en matière de finances et de comptabilité. Créer un moyen facile de le faire aide les propriétaires d'écoles à gérer leurs affaires et donne aux institutions financières une visibilité des flux de trésorerie et des capacités de remboursement. Proposer ces outils gratuitement peut être un bon outil de marketing permettant aux institutions financières d'attirer des clients et de réduire certains des risques liés aux prêts aux écoles. Ces applications donnent par exemple un aperçu des pics d'affluence, aidant ainsi à établir un plan de remboursement des prêts. Une plateforme financière peut également aider les écoles à savoir quand les parents sont susceptibles de payer, par exemple au début du mois lorsqu'ils reçoivent leur salaire ou lorsque les revenus commerciaux ont tendance à être plus élevés.

Les institutions financières pourraient également créer leur propre plateforme. Le type de plateforme dépend de trois choses : **1)** les besoins des clients, **2)** la capacité technologique de l'institution financière, et **3)** les ressources que l'institution financière a à investir dans l'initiative. En s'adressant aux clients, les institutions financières parviennent à comprendre les difficultés que rencontrent les écoles pour tenir des registres financiers précis. Pour limiter les coûts, le prototype pourrait commencer par un modèle de gestion de compte gratuit basé sur Excel, accompagné d'une formation des utilisateurs pour les écoles, afin de tester l'approche avant de développer une plateforme autonome. Cette voie de développement a été suivie par plusieurs partenaires d'ETAF.

Lors de la création de services numériques, l'expérience de l'utilisateur est essentielle. Les recherches d'EduFinance montrent que la plupart des écoles privées abordables font leur comptabilité manuellement. La simplicité, la convivialité et l'utilité seront essentielles pour que les écoles fassent confiance à la plateforme et qu'elles continuent d'y faire appel. Tester le produit avec les utilisateurs est essentiel pendant la phase de développement du produit, tout comme les formations.

En outre, les écoles et les parents peuvent être aidés par des applications et des plateformes pour améliorer la collecte des frais scolaires. Avant la pandémie, le paiement des frais scolaires était un point sensible. Les parents devaient souvent se rendre dans les écoles pour payer en espèces ou présenter un bordereau de paiement de la banque, ce qui coûtait du temps et de l'argent. Avec les confinements et les fermetures d'écoles, il est encore plus difficile pour les parents de payer les frais scolaires et presque toutes les écoles ont constaté une baisse de la collecte des frais scolaires. Le développement de solutions basées sur des applications peut résoudre ce problème en permettant aux parents de payer par le biais d'une application ou en utilisant des portefeuilles mobiles. Un autre avantage est qu'il donne aux institutions financières un aperçu supplémentaire de la trésorerie d'une école, ce qui les aide à évaluer leur profil de risque et leur capacité de remboursement.

Plusieurs partenaires d'EduFinance ont développé ou mis à l'échelle des solutions edtech et fintech pour le secteur de l'éducation pendant la pandémie. Par exemple, Sterling Bank au Nigeria, Mobilink Microfinance Bank au Pakistan et Pintek en Indonésie :

Sterling Bank Nigeria :

- **Plateforme EduBank** : plateforme qui fournit des services financiers et non financiers aux acteurs de l'éducation. L'un des défis pour les écoles est de collecter les frais de scolarité et de réconcilier numériquement les frais collectés avec leurs dossiers. La plateforme résout ce problème en permettant une collecte efficace des frais scolaires, ainsi que le traitement des factures et la gestion des salaires.
- En partenariat avec l'organisation « Un million d'enseignants », l'application propose des programmes de formation visant à doter les enseignants des bons outils pour développer leurs capacités et leur carrière et pour améliorer les résultats d'apprentissage dans les écoles. L'application gère la pédagogie, la communication efficace et la préparation aux examens de certification.

- **Plateforme EdPay** : Sterling Bank a développé une plateforme de collecte de prêts pour les frais scolaires qui permet aux parents de payer facilement les frais scolaires à un faible taux d'intérêt aux écoles partenaires (les frais scolaires sont payés d'avance à l'école).

Mobilink Microfinance Bank (MMBL), Pakistan :

- **JazzCash** : MMBL et sa société sœur Jazz (le plus grand opérateur de téléphonie mobile et la plus grande entreprise numérique du Pakistan) exploitent ensemble le plus grand portefeuille mobile numérique du Pakistan, JazzCash, qui offre des paiements essentiels et des services bancaires sans agence aux clients du Pakistan. Par l'intermédiaire de JazzCash, les clients peuvent également effectuer des paiements scolaires aux écoles, collèges et universités par voie numérique.
- **Le programme Jazz Smart School** : VEON, la société mère de MMBL, est un fervent défenseur de l'autonomisation des femmes et de l'éducation des filles. Le programme Jazz Smart School a été lancé par Jazz dans le cadre de son programme de durabilité en 2017. Il a introduit une solution d'apprentissage intelligent dans le système scolaire traditionnel par le biais d'une plateforme d'apprentissage numérique. Le programme utilise la technologie mobile pour améliorer la qualité de l'enseignement et la responsabilité avec des techniques telles que des tableaux de bord de performance basés sur des applis et des portails web pour suivre les résultats et améliorer les résultats d'apprentissage des élèves.

Pintek, Indonésie :

- Pintek a développé un logiciel pour aider les écoles à facturer numériquement et augmenter l'efficacité de la collecte des frais scolaires. Grâce à la plateforme, les parents peuvent payer les frais scolaires par le biais d'une multitude de canaux de paiement, même lorsque les écoles sont fermées.

PARTENARIATS POUR ÉTENDRE LA PORTÉE ET ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ

Les partenariats permettent aux institutions financières d'accroître leur portée et de développer des produits spécialisés en dehors de leurs domaines d'expertise. Si l'institution financière n'a pas la capacité interne de développer les plateformes numériques mentionnées ci-dessus, des partenariats avec des fintechs sont utiles. Ces partenariats peuvent également contribuer à accroître la portée et à améliorer les solutions d'évaluation du crédit et à accéder à des indicateurs alternatifs de capacité de remboursement, tels que les paiements des services publics et l'utilisation des médias sociaux par un client, parallèlement aux vérifications habituelles des bureaux de crédit.

D'autres partenariats qui peuvent être commercialement intéressants pour les institutions financières sont les opportunités de co-prêt. EduFinance voit de plus en plus ces partenariats apparaître dans différentes régions. En s'associant avec des banques commerciales plus importantes, qui prêtent généralement des montants plus élevés à des taux d'intérêt plus bas, les petites institutions financières peuvent agir en tant que coprêteur ou partenaire d'apport et gagner une commission. En général, la petite institution financière conserve un minimum de 20 % du prêt dans ses comptes

et 80 % dans ceux des banques commerciales partenaires. Cette collaboration accroît la portée et le financement des écoles de petite taille ou bas de gamme, qui ne constituent pas un marché cible typique des banques commerciales.

Enfin, la pandémie a accéléré la tendance à la numérisation, qui est devenue une nécessité pour la continuité des activités plutôt qu'une poussée stratégique pour l'innovation. Il est probable que cette tendance se poursuive durant la période post-pandémique, car la commodité d'utilisation continuera à orienter le choix des clients. Les partenariats avec les opérateurs d'argent mobile, les réseaux d'agents et d'autres canaux de paiement numériques contribuent à faciliter le remboursement des prêts. Ces partenariats permettront également aux institutions financières de diversifier leurs offres de produits et de proposer des solutions de paiement flexibles pour s'adapter aux flux de trésorerie potentiellement volatiles des clients. Un exemple est celui des prêts instantanés, que certains partenaires de l'ETAF offrent en proposant des services fintech en marque blanche à leurs clients. Toutefois, l'un des principaux défis à relever pour rendre ces partenariats opérationnels est le manque de technologies flexibles et de connaissances

internes. Il sera de plus en plus important d'investir dans ces deux domaines pour rester compétitif sur un marché de plus en plus numérique. Enfin, pour les institutions financières dont la mission est centrée sur l'inclusion financière, il est important de ne pas perdre de vue le client final et de concevoir des stratégies pour s'assurer que les produits numérisés se retrouvent entre les mains des plus marginalisés, en particulier les femmes des communautés à

faibles revenus qui sont généralement moins familiarisées avec le numérique et n'ont pas accès aux appareils et aux données. L'une des approches permettant d'aider les personnes à faible revenu ou analphabètes à utiliser les outils numériques consiste à proposer des formations à l'utilisation et à utiliser des écrans simples (y compris des options d'instructions vocales)



Njideka Nwabueze,
chef de groupe du secteur de l'éducation,
Sterling Bank Nigeria

« Le conseil que je donnerais est que vous devez parler au client pour créer un produit qui soit viable et durable. Vous devez parler au segment de marché avant d'introduire un nouveau produit. C'est la règle numéro 1. Vous créez le produit pour eux. Vous ne créez pas le produit pour vous-même ou votre personnel. Au cours du COVID-19, vous devez encore plus vous adresser au client, découvrir ses besoins et lui proposer des solutions qui y répondent. Deuxièmement, les partenariats sont importants. On dit que « vous ne pouvez pas aller loin tant que vous n'allez pas avec quelqu'un ». Le partenariat est essentiel, il vous donne la possibilité d'étendre la solution que vous avez développée. »

ANNEXE

Réponse d'EduFinance aux FAQ

Q : D'après votre expérience des projets de financement de l'éducation dans différents pays, quel pays a obtenu les meilleurs et les pires résultats et quelles en sont les raisons

Hannah Hilali, conseillère en assistance technique, Opportunity EduFinance



L'une des conclusions de l'atelier était que tous les pays étaient touchés et qu'il n'y avait pas un seul pays où l'ensemble d'un secteur était épargné. Il est intéressant de noter que les stratégies diffèrent entre les institutions financières d'un même pays. Nous avons vu des stratégies similaires employées dans différentes régions, mais cela dépendait davantage du marché cible et de la capacité des institutions financières que du pays lui-même. Les institutions financières qui ont fait état de stratégies réussies se sont beaucoup concentrées sur le service et le soutien aux clients, se transformant de bailleur de fonds en partenaire de financement. Les institutions financières se sont chargées de communiquer des informations pratiques sur la distanciation sociale, la sécurité et la réouverture des écoles. De nombreuses institutions financières ont augmenté la largeur de bande de leurs centres d'appels et de leurs réponses sur les réseaux sociaux, afin que les clients puissent obtenir facilement une réponse à leurs préoccupations sans avoir à se déplacer dans les agences.

La segmentation du marché était également importante pour comprendre quelles écoles ou quels parents allaient être les plus touchés et lesquels avaient encore la capacité de rembourser leurs prêts. Cette segmentation pouvait être basée sur la géographie, la démographie ou d'autres facteurs. Nombre de nos participants cadres supérieurs ont indiqué que leur institution avait adapté les produits existants aux nouveaux besoins des clients ou lancé de nouveaux produits. Nous avons constaté une augmentation de la demande des clients qui avaient besoin de financement pour leur fonds de roulement ou de prêts d'urgence pour les aider pendant les périodes de fermeture. La majorité des partenaires d'EduFinance ont parlé de la manière dont ils ont adapté leurs produits et leurs processus aux nouveaux besoins de leurs clients pendant la pandémie. Répondre rapidement et de manière empathique a été une stratégie réussie, employée par de nombreuses institutions financières.

Q : Quelle stratégie a eu le plus d'impact pour aider les segments des écoles privées à faible et moyen coût à maintenir leurs activités à flot ?



Sakshi Sodhi, conseiller principal en assistance technique, Asie, Opportunity EduFinance

Ces segments ont fait l'objet d'une multitude d'adaptations dont l'aboutissement a été vital pour le maintien des activités des écoles. Entre autres, les mesures d'allègement réglementaire ont joué un rôle important dans le processus, notamment l'extension des moratoires aux écoles et les facilités de restructuration du crédit aux institutions financières. Plusieurs institutions financières ont également proposé divers assouplissements, tels que l'extension de la durée des prêts, des options de remboursement flexibles, des exonérations d'intérêts, des remises et des prêts complémentaires, pour n'en citer que quelques-uns. Comme on pouvait s'y attendre, il y a eu une forte augmentation des allocations RSE vers ces segments. Plus intéressant encore, même les écoles - qui ne veulent peut-être pas être considérées comme lésées - ont mis en place d'ingénieuses stratégies alternatives de continuité des activités, telles que la location d'espaces vacants comme parkings, ou même pour l'agriculture dans certaines régions d'Afrique.

Cela dit, d'un point de vue non financier également, ces segments ont subi une transition à grande échelle vers le « modèle en ligne », qui, bien qu'il en soit encore à ses débuts dans certaines économies, a donné la priorité à la numérisation des programmes, à l'enseignement à distance/en ligne, à la formation des enseignants et à la mise à niveau des infrastructures technologiques. Les écoles ont aussi largement adopté d'autres moyens technologiques pour assurer un engagement continu avec les étudiants et leurs parents/tuteurs - les plus courants étant l'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes de chat telles que « Whatsapp » pour rester en contact, la migration vers « Google Classrooms » ou d'autres plateformes similaires, la livraison numérique de feuilles de travail, ainsi que l'organisation de divers ateliers en ligne.

Dans l'ensemble, ces segments, avec tout le crédit dû à tous les acteurs clés, leurs stratégies novatrices et leurs efforts concertés, ont fait preuve d'une formidable résilience et d'une croissance admirable en ces temps difficiles.

Q : Quelles stratégies permettent d'augmenter l'acquisition de clients grâce au marketing numérique ?



Juan Vega, conseiller principal en assistance technique, Amérique latine, Opportunity EduFinance

Demandez aux clients quels sont leurs principaux besoins, priorités et problèmes. Analysez vos résultats et présentez-les de manière courte et facile à comprendre. N'oubliez pas que votre produit est une « réponse au problème du client ». Utilisez les réseaux sociaux comme la communication directe par WhatsApp, les campagnes payantes sur Facebook, les annonces Google et le publipostage pour faire connaître votre solution à vos clients potentiels.



Antonella Abategiovanni, conseillère en assistance technique, Opportunity EduFinance

L'utilisation du marketing numérique pour renforcer l'image de marque et l'acquisition de clients doit être une série d'actions stratégiques. Les clients utilisent les canaux numériques à des fins différentes et le profilage de votre public vous aidera à concevoir et à structurer votre stratégie de marketing. Une fois que vous savez quelle plateforme vos clients utilisent et pourquoi, nous pouvons nous

concentrer sur des idées d'acquisition personnalisées (Quelle est leur intention d'achat : inspiration vs valeur) ?

Le choix de la plateforme marketing à utiliser pour faire de la publicité est vraiment dicté par le profil de votre clientèle. La tentation d'être présent dans tous les moyens disponibles est très forte mais n'est pas efficace pour augmenter la visibilité. Nous pourrions vouloir concentrer nos efforts sur les 2 ou 3 principales plateformes que nos clients visitent le plus fréquemment. Nous pouvons par exemple cibler les jeunes et les prêts professionnels ou EduSave sur Facebook ou Instagram. Cependant, pouvons-nous utiliser les mêmes canaux pour commercialiser un produit de prêt à un propriétaire d'école ?

Le profilage des clients va de pair avec la segmentation et nous voulons mener des campagnes de marketing ciblées pour observer les comportements des clients. Il est important de disposer d'informations et de données pour nous permettre de prendre des décisions éclairées dans notre stratégie d'acquisition (Google Analytics est l'un de ces outils). Nous devons nous demander quels canaux nous ont apporté le plus de nouveaux clients ? Qu'est-ce qui a mieux fonctionné dans une campagne que dans une autre et pourquoi ?

Enfin, observons également le coût d'acquisition des clients pour comprendre combien nous dépensons pour recruter un client et combien de temps il nous faudra pour récupérer cet investissement.

Q : Quel soutien est recommandé pour les écoles qui ont été touchées par le COVID-19 ?



Julius Omoding, conseiller principal en assistance technique, Afrique, Opportunity EduFinance

Si toutes les écoles ont été touchées par le COVID-19, généralement en raison des fermetures qui ont affecté les inscriptions et le personnel enseignant, l'impact varie d'une école à l'autre pour un certain nombre de raisons :

1. Structures de gouvernance
2. Capacité à faire face à des changements et aux perturbations soudaines
3. Adoption d'outils d'apprentissage en ligne
4. Communication avec les étudiants, les parents et les principales parties prenantes

Par conséquent, le soutien dont les écoles ont besoin varie. De manière générale, nous aimerions proposer les éléments suivants avant toute aide financière ou recommander que l'aide financière soit suivie de l'expertise technique suivante :

1. Gouvernance / Révision structurelle - la gouvernance devra être appliquée dans tous les établissements d'enseignement afin de garantir la cohérence des opérations et la capacité de faire respecter la responsabilité. Dans le cadre de la gouvernance, nous aurons également la conformité avec les autorités gouvernementales pour éviter de futures pénalités qui pourraient entraver les progrès futurs ou la réputation de l'école.
2. Engagement avec les parents et les principales parties prenantes pour comprendre les besoins actuels, en particulier l'accessibilité financière, qui déterminera les inscriptions dans un avenir immédiat.
3. Préparation à des modèles d'enseignement hybrides, comme le mélange de plateformes en face à face et en ligne, et la capacité des enseignants et des étudiants à utiliser ces outils de manière optimale.



Hannah Hilali, conseillère en assistance technique, Opportunity EduFinance

Outre le soutien financier des institutions financières, les écoles auront également besoin d'aide pour la réouverture, l'engagement des parents et l'adhésion aux nouvelles directives opérationnelles. De nombreuses institutions financières ont proposé un soutien supplémentaire à leurs clients en utilisant les réseaux sociaux, WhatsApp et les webinaires. Cela contribue à maintenir la fidélité des clients et à améliorer la résilience de leurs entreprises.

Si une institution financière ne dispose pas des ressources internes pour mener des formations, Opportunity EduFinance peut aider. L'équipe de qualité de l'éducation d'Opportunity EduFinance, une équipe d'experts en éducation d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, a créé l'année dernière une **trousse à outils de réponse à la crise** pour aider les écoles à faire face à la crise actuelle et aux fermetures d'écoles.

La trousse à outils de réponse à la crise est disponible publiquement sur le site web d'EduFinance (<https://edufinance.org/covid-19-response-toolkit>). Des conseils sur la réouverture des écoles sont actuellement disponibles en anglais, en espagnol, en kinyarwanda, en kiswahili, en bahasa indonesia et en urdu. Nous disposons également d'autres outils pour aider les écoles à proposer un enseignement à distance, à impliquer et à soutenir les parents, à gérer les finances et à planifier les activités pendant la pandémie.

Q : Comment les institutions financières peuvent-elles prêter aux établissements d'enseignement alors que la plupart des écoles enregistrent des pertes de revenus ?



Ommara Raza Ali, conseiller principal en assistance technique, Asie, Opportunity EduFinance

Comme l'a très justement déclaré Malala Yousafzai, « Un enfant, un livre, un stylo et un enseignant peuvent changer ce monde. » L'éducation est la clé de la réduction de la pauvreté dans n'importe quel pays. La majorité des écoles privées abordables sont durables et obtiennent un bon retour sur investissement en gérant des cours du soir, des cours particuliers, l'agriculture et d'autres sources de revenus supplémentaires. C'est l'une des raisons pour lesquelles le secteur des écoles non publiques a connu une telle croissance au cours des deux dernières décennies, ainsi qu'une expansion des chaînes d'écoles sous le modèle de la franchise.

La pandémie du COVID-19 a perturbé l'éducation et la plupart des écoles privées abordables avaient une capacité limitée et un manque d'équipement nécessaire pour pouvoir organiser des classes numériques. En outre, les étudiants de ces écoles ne disposent pas des appareils numériques nécessaires pour offrir un enseignement en ligne. Il est essentiel que les institutions financières établissent une cartographie par zone afin d'identifier les zones qui disposent d'une connectivité. Cela permettra de proposer des classes numériques si les étudiants et les écoles reçoivent des prêts pour acheter l'équipement nécessaire et des formations.

De nombreux pays comme le Pakistan sont confrontés à une croissance exponentielle de leur population. L'agrandissement des écoles existantes et l'ouverture de nouvelles écoles est primordial. En outre, l'exode rural est également en hausse, et va générer une nouvelle demande d'enseignement scolaire dans les centres urbains. Compte tenu de tous ces facteurs, la demande intrinsèque de nouvelles écoles existe déjà. Cependant, comme pour de nombreux autres secteurs d'activité, l'un des principaux défis auxquels le secteur de l'éducation est actuellement confronté à l'échelle mondiale est le manque de financement. Ce problème peut être résolu si les institutions financières se

manifestent et identifient les différents segments de marché cibles des écoles afin de mieux comprendre le marché des écoles privées de petite et moyenne taille ainsi que leurs besoins de financement et leur capacité de remboursement. Cela nécessite des améliorations indispensables qui incluent le développement de produits de prêt personnalisés et innovants adaptés aux flux de trésorerie des différents segments, le recrutement et la formation du personnel, l'adoption d'une méthodologie d'apprentissage numérisée et l'évaluation des prêts à l'aide d'une analyse comportementale et d'une modélisation psychométrique. Ainsi, la construction d'une société plus inclusive peut permettre de promouvoir, soutenir et relancer le secteur de l'éducation, tout en donnant écoles la possibilité de survivre aux crises financières pendant la pandémie.

Q : Quels sont les principaux défis à relever dans ce secteur ?



Sachin Kumar, conseiller principal en assistance technique, Asie, Opportunity EduFinance :

Bien que le secteur du financement de l'éducation offre d'immenses opportunités sociales, il existe un certain nombre de défis et de risques liés à ce secteur dont il faut prendre note. L'équipe de gestion des risques des institutions financières examine généralement les risques tels que le risque politique, le risque de concurrence et le risque réglementaire sur une base périodique et informe la direction de manière appropriée. De même, il existe quelques risques et défis internes auxquels les institutions financières sont confrontées. Il s'agit de la segmentation du marché, de la conception de produits et de processus financiers axés sur le client, de l'établissement des coûts et des prix, de la souscription et de la modélisation du crédit. L'OI, par le biais de l'ETAF, travaille en étroite collaboration avec ses institutions financières partenaires pour anticiper ces risques et ces défis et préparer des stratégies pour les gérer.



Mathieu Fourn, responsable de l'assistance technique, Opportunity EduFinance

Les principaux éléments à surveiller dans le secteur lorsqu'on accorde des prêts aux écoles sont les suivants :

1 **Macro-environnement :**

- a) Réglementation du gouvernement : Les nouvelles procédures opérationnelles standard exigées pour les écoles par les autorités locales ou nationales entraîneront de nouveaux besoins en termes de financement (distanciation sociale - plus d'infrastructures, d'équipements, de sanitaires) et d'expertise/capacité (formation des enseignants sur les nouvelles méthodes d'enseignement, la distanciation sociale, la diminution du ratio enseignant/élèves...).
- b) Les vagues de COVID-19 : La pandémie est loin d'être terminée et plusieurs vagues devraient frapper et affecter différents pays. Il sera donc essentiel de suivre de près ce cycle de crise.

2 **Microenvironnement :**

- a) Se concentrer sur les nouvelles sources de revenus des écoles et leur stratégie de diversification des revenus.
- b) Segmentez votre portefeuille de clients et tenez compte du court terme par rapport au long terme pour les écoles.
- c) Pendant et après la crise, la relation client est plus importante que jamais.
- d) L'émergence de la Fintech et de la numérisation : Il s'agit de la plus grande opportunité issue de la crise et chaque acteur de l'éducation devrait y prendre part.



OPPORTUNITY
EduFinance