



Excellence - Innovation - Ouverture internationale

Plan Stratégique 2026-2030

Institut des Sciences Économiques et de Gestion,
de Technologie et de Sécurité Sociale (Institut IFOMESS)

Tél. : (+228) 70 56 4646 / 70 70 8383 / 93 65 7575 / 72 21 4444

Courriel : ifomess@ifomess.org

Site web : <https://ifomess.org>

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
I.... VISION.....	9
II.... MISSION.....	10
III... VALEURS INSTITUTIONNELLES.....	10
IV.. ARCHITECTURE STRATÉGIQUE : SIX AXES INTERDÉPENDANTS	10
AXE 1 — RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ ACADÉMIQUE ET DE L'OFFRE DE FORMATION	11
1. FINALITÉ	11
2. OBJECTIFS	11
3. ACTIONS CLÉS	11
AXE 2 — INTERNATIONALISATION ET PARTENARIATS STRATÉGIQUES	11
1... FINALITÉ	11
2... OBJECTIFS	11
3... ACTIONS CLÉS	12
AXE 3 — DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE ET DE L'INNOVATION ..	12
1... FINALITÉ	12
2... OBJECTIFS	12
3... ACTIONS CLÉS	12
AXE 4 — GOUVERNANCE, LEADERSHIP ET RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL	12
1... FINALITÉ	12
2... OBJECTIFS	12
3... ACTIONS CLÉS	13
AXE 5 — VIE ÉTUDIANTE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE	13
1... FINALITÉ	13
2... OBJECTIFS	13
3... ACTIONS CLÉS	13
AXE 6 — DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET DU NUMÉRIQUE	13
1... FINALITÉ	13
2... OBJECTIFS	13
3... ACTIONS CLÉS	13

V... QUALITÉ ET RECONNAISSANCE	14
VI. . GOUVERNANCE DU PLAN STRATÉGIQUE	14
CONCLUSION	14
PLAN D'ACTION OPÉRATIONNEL (PAO) 2026–2030.....	16
INTRODUCTION	16
AXE 2 : INTERNATIONALISATION ET PARTENARIATS	18
AXE 3 : RECHERCHE APPLIQUÉE ET INNOVATION	19
AXE 4 : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE.....	20
AXE 5 : VIE ÉTUDIANTE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE	21
AXE 6 : INFRASTRUCTURES ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....	22
BUDGET PRÉVISIONNEL 2026–2030.....	23
1. Nature des dépenses	23
2. Évolution budgétaire sur la période.....	23
3. Analyse des risques budgétaires	24
4. Soutenabilité globale	24
BUDGET PRÉVISIONNEL (X 1000)	26
Matrice des risques financiers par axe.....	27
PLAN DE FINANCEMENT.....	28
1. Principes généraux du financement	28
2. Structure du financement	29
3. Lecture par type de ressources.....	29
TABLEAU DU PLAN DE FINANCEMENT.....	32
COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL (2026–2030).....	33
1. Structure du compte d'exploitation	33
2. Evolution financière sur la période	34
3. Lecture stratégique.....	35
4. Performance globale	35
Compte d'exploitation prévisionnel (x 1000)	36
ANALYSE DES RISQUES LIES A LA SENSIBILITÉ DES ÉTUDIANTS	37
1. Définition du risque.....	37
2. Nature de la sensibilité du modèle	37
3. Typologie des risques liés aux étudiants.....	37
4. Analyse de sensibilité globale	39
5. Mesures de mitigation	39

A propos

À l'heure où l'enseignement supérieur est appelé à accompagner les profondes mutations de nos sociétés, l'Institut IFOMESS réaffirme, avec gravité et responsabilité, sa vocation : former des femmes et des hommes compétents et intègres, capables de contribuer à la cohésion sociale, à l'équité et au développement durable.

Le Plan stratégique 2026–2030 s'inscrit dans cette exigence. Il clarifie nos priorités et renforce notre capacité d'action, afin de promouvoir une formation de qualité, ouverte au plus grand nombre, et de consolider les mécanismes d'équité et d'accompagnement. Il vise, avec nos partenaires, à faire de l'Institut un acteur de solutions au bénéfice des apprenants, des organisations et des territoires.

À travers ses axes - excellence académique, ouverture internationale, recherche et innovation, gouvernance, vie étudiante, infrastructures et numérique - l'Institut IFOMESS entend renforcer son utilité sociale : développer des compétences au service de l'employabilité et de l'innovation, soutenir une recherche appliquée au plus près des besoins, et contribuer, par des initiatives structurées, à la santé, à l'inclusion et à la protection de l'environnement.

Cette ambition appelle la mobilisation de toute la communauté IFOMESS — personnels, enseignants, personnel administratif et technique, étudiants — et s'inscrit dans une dynamique d'alliance avec nos partenaires institutionnels, les collectivités, les entreprises et la société civile. Dans un esprit de dialogue, d'éthique et de transparence, nous veillerons à suivre nos progrès et à renforcer, pas à pas, l'impact de nos actions au bénéfice du plus grand nombre.

Nous remercions nos partenaires et la communauté IFOMESS, et formons le vœu que ce Plan stratégique guide notre action avec constance et discernement. Qu'il consolide, dans l'unité et le respect de la diversité, un Institut IFOMESS fidèle à ses valeurs d'excellence, de solidarité et de responsabilité, résolument engagé aux côtés de la société pour un avenir plus inclusif et durable.

Le Directeur Général

Résumé exécutif

Le Plan stratégique 2026–2030 de l'Institut IFOMESS incarne une ambition claire : positionner l'établissement comme un pôle d'excellence académique et professionnel en Afrique de l'Ouest, capable de répondre aux mutations profondes de l'enseignement supérieur et aux exigences croissantes du développement socioéconomique.

Dans un environnement marqué par l'accélération technologique, l'intensification de la compétition académique et les défis sociaux émergents, l'Institut adopte une trajectoire de transformation fondée sur la qualité, l'innovation, l'ouverture internationale et l'impact. Cette vision s'appuie sur une mission structurante : former des cadres compétents, opérationnels et responsables, en proposant des formations professionnalisantes, accessibles et alignées sur les standards internationaux.

L'architecture stratégique repose sur six axes interdépendants — excellence académique, internationalisation, recherche appliquée, gouvernance, vie étudiante et infrastructures — qui constituent un système cohérent de développement institutionnel.

Cette articulation traduit une logique intégrée : la qualité pédagogique appelle l'innovation et l'ouverture internationale, lesquelles exigent une gouvernance performante, une expérience étudiante consolidée et des capacités infrastructurelles adaptées.

Au cœur du dispositif, l'excellence académique s'impose comme le principal levier de différenciation, à travers la modernisation des programmes, le développement de filières stratégiques et la professionnalisation accrue des formations. Parallèlement, l'internationalisation renforce la crédibilité et l'attractivité de l'Institut en favorisant les partenariats, la mobilité et les codiplomations. La recherche appliquée, quant à elle, consolide la légitimité scientifique et l'impact territorial en produisant des connaissances utiles au service des communautés.

La réussite de cette transformation repose également sur une gouvernance renforcée, orientée vers la digitalisation des processus, la formalisation des procédures et la mobilisation durable des ressources. En complément, l'amélioration de la vie étudiante et le développement des infrastructures participent à la fois à la qualité globale de l'expérience académique et à la capacité opérationnelle de l'Institut.

Le Plan d'Action Opérationnel décline ces orientations en objectifs mesurables, activités structurées et indicateurs de performance, traduisant une exigence de rigueur, de redevabilité et de discipline d'exécution. Il s'accompagne d'un dispositif de pilotage structuré, garantissant le suivi des résultats et l'ajustement des actions.

Sur le plan financier, le plan repose sur une approche progressive et maîtrisée, combinant investissements structurants et dépenses opérationnelles, avec un phasage adapté aux capacités de financement. La diversification des ressources et l'anticipation des risques

assurent la soutenabilité du modèle, tandis que la trajectoire d'exploitation prévoit un retour à l'équilibre à moyen terme et une rentabilité durable à l'horizon 2030.

En définitive, le Plan stratégique IFOMESS 2026–2030 constitue un instrument de transformation globale, fondé sur une vision claire, une cohérence stratégique forte et une discipline d'exécution affirmée. Sa mise en œuvre exige la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et un engagement constant en faveur de l'excellence, de la responsabilité et de l'innovation, afin de renforcer durablement l'impact de l'Institut au service des apprenants et de la société.

Modèle Stratégique de l'Institut IFOMESS 2026 - 2030



INTRODUCTION

Dans un monde caractérisé par des transformations structurelles — mutations technologiques accélérées, exigences accrues en matière de qualité académique, intensification de la mobilité internationale et montée des défis socioéconomiques et environnementaux — l'enseignement supérieur est appelé à se réinventer afin de répondre, avec pertinence et responsabilité, aux attentes des apprenants, des entreprises et des communautés.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'Institut IFOMESS, établissement agréé par l'État togolais depuis 2021, qui, après une phase d'installation et de consolidation — structuration progressive des programmes, renforcement des équipes pédagogiques, implantation à Kara et à Lomé, pédagogie professionnalisante et ouverture vers des partenariats — aborde une étape décisive de son développement institutionnel.

Le présent Plan stratégique 2026–2030 constitue la feuille de route qui orientera l'action de l'Institut au cours des cinq prochaines années. Il précise les orientations majeures, les priorités d'investissement, les axes de transformation et les résultats attendus, sur la base d'une lecture structurée de l'environnement et des besoins.

Dans cette dynamique, l'Institut s'est engagé dans la création d'une Fondation IFOMESS, organe stratégique destiné à soutenir durablement le développement institutionnel, à mobiliser des ressources, à renforcer l'impact social et à soutenir des initiatives structurantes au service des étudiants, de la recherche et des communautés locales.

Au-delà d'un document programmatique, ce plan se veut un instrument de pilotage et de redevabilité : il associe l'ensemble de la communauté IFOMESS — direction, enseignants, personnel administratif, étudiants et partenaires — autour d'une trajectoire de transformation ambitieuse, réaliste et tournée vers l'avenir.

I. VISION

À l'horizon 2030, l'Institut IFOMESS ambitionne de devenir un pôle d'excellence académique et professionnel en Afrique de l'Ouest, reconnu pour la qualité de ses formations, son innovation pédagogique, son ouverture internationale et son impact sur le développement socioéconomique.

Cette vision exprime un repositionnement institutionnel fondé sur quatre piliers : la qualité académique, l'innovation, l'internationalisation et l'impact. Elle implique une logique de

montée en gamme mesurable, articulant réputation, employabilité et contribution au développement.

II. MISSION

L'Institut IFOMESS a pour mission de former des cadres compétents, opérationnels et capables de contribuer au développement durable, en offrant des formations professionnalisantes, accessibles à tous et alignées sur les standards internationaux.

La mission place la professionnalisation et l'alignement aux standards comme exigences structurantes, ce qui suppose des curricula actualisés, des enseignants qualifiés, des dispositifs d'insertion et un suivi continu de la performance.

III. VALEURS INSTITUTIONNELLES

L'action de l'Institut se fonde sur les valeurs suivantes : excellence académique, intégrité et éthique, innovation pédagogique, ouverture internationale, responsabilité sociale, qualité du service aux étudiants, et accès à l'enseignement supérieur de qualité pour tous.

Ces valeurs constituent un référentiel de décision : elles orientent non seulement les choix académiques, mais aussi la gouvernance, l'expérience étudiante, la transparence et la responsabilité sociétale.

IV. ARCHITECTURE STRATÉGIQUE : SIX AXES INTERDÉPENDANTS

Le plan se structure autour de six axes stratégiques : (1) excellence académique et diversification de l'offre, (2) internationalisation et partenariats, (3) recherche appliquée et innovation, (4) gouvernance et performance institutionnelle, (5) vie étudiante et responsabilité sociale, (6) infrastructures et transformation numérique.

L'efficacité du plan repose sur la cohérence d'ensemble : la qualité académique appelle l'ouverture internationale et l'innovation, lesquelles exigent une gouvernance performante, une expérience étudiante consolidée et des infrastructures adaptées. Cette articulation vise à produire des effets cumulatifs plutôt qu'une simple juxtaposition d'actions.

AXE 1 — RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ ACADÉMIQUE ET DE L'OFFRE DE FORMATION

L'axe 1 est le cœur de la proposition de valeur académique : Il doit concilier deux impératifs : (i) la rigueur académique (standards, qualité, qualification des enseignants) et (ii) la pertinence professionnelle (stages, projets, certifications). La création d'un Centre d'Innovation Pédagogique constitue un levier d'industrialisation de la qualité pédagogique, en cohérence avec l'exigence d'amélioration continue.

1. FINALITÉ

Consolider l'excellence académique et renforcer l'employabilité par l'alignement des programmes sur les standards internationaux, l'ouverture de filières stratégiques et une professionnalisation systématique.

2. OBJECTIFS

Moderniser les curricula ; développer de nouvelles filières stratégiques (IA, cybersécurité, santé publique, logistique, développement durable) ; renforcer la professionnalisation (stages, projets, certifications) ; améliorer la qualification du corps enseignant.

3. ACTIONS CLÉS

Révision complète des programmes tous les 3 ans ; recrutement d'enseignants permanents hautement qualifiés ; mise en place d'un Centre d'Innovation Pédagogique ; développement de modules certifiants en partenariat international.

AXE 2 — INTERNATIONALISATION ET PARTENARIATS STRATÉGIQUES

L'internationalisation est un multiplicateur de qualité. Elle accroît l'exposition aux standards, stimule l'exigence académique et renforce la crédibilité externe. Les doubles diplômes et la mobilité doivent être abordées comme des instruments de différenciation, mais aussi comme des mécanismes d'amélioration interne (benchmark, co-construction, retours d'expérience).

1. FINALITÉ

Accroître l'attractivité et la compétitivité de l'Institut par des partenariats structurants, la mobilité et la visibilité internationale.

2. OBJECTIFS

Développer des partenariats académiques (Canada, Europe, Afrique) ; mettre en place co-diplômes et doubles diplômes ; favoriser la mobilité étudiante et enseignante ; renforcer la visibilité internationale.

3. ACTIONS CLÉS

Signature d'accords avec des universités canadiennes, européennes et africaines ; participation aux réseaux universitaires francophones ; organisation annuelle d'un Forum International de l'Enseignement Supérieur de l'Institut IFOMESS.

AXE 3 — DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE ET DE L'INNOVATION

La recherche appliquée, ici, n'est pas un supplément. Elle constitue un pilier de légitimité et d'influence. La structuration en pôles permet de concentrer les ressources, d'augmenter la productivité scientifique et de produire des preuves d'impact (rapports, publications, partenariats), essentielles à la réputation et à la qualité.

1. FINALITÉ

Renforcer la crédibilité scientifique et l'impact sociétal en structurant une recherche appliquée utile, visible et partenariale.

2. OBJECTIFS

Structurer la recherche autour de pôles thématiques prioritaires : sécurité et santé au travail, gouvernance territoriale, santé environnementale, technologies et transformation numérique, gérontologie et action sociale ; encourager la production scientifique ; développer des projets collaboratifs internationaux.

3. ACTIONS CLÉS

Renforcement de l'Unité de Recherche et d'Expertise IFOMESS ; mise en place d'un fonds interne de soutien à la recherche ; participation à des appels à projets internationaux ; publication d'une revue scientifique annuelle.

AXE 4 — GOUVERNANCE, LEADERSHIP ET RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

Sans digitalisation, le processus robustes, la qualité demeure fragile. La digitalisation est ici un outil de traçabilité, de fiabilité et de qualité de service. Le manuel de procédures et le plan de mobilisation de ressources renforcent la discipline d'exécution et la soutenabilité.

1. FINALITÉ

Passer à l'échelle par la modernisation des processus, la montée en compétences des équipes et la digitalisation des services.

2. OBJECTIFS

Moderniser la gouvernance et les processus administratifs, renforcer les capacités du personnel administratif et enseignant, poursuivre la digitalisation des services académiques et administratifs.

3. ACTIONS CLÉS

Mise en place d'un système de gestion académique intégré, formation continue du personnel ; élaboration d'un manuel de procédures administratives, développement d'un plan de mobilisation de ressources.

AXE 5 — VIE ÉTUDIANTE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

L'expérience étudiante est un facteur décisif de réputation et de réussite académique. La responsabilité sociale consolide l'ancrage territorial de l'Institut et renforce sa capacité à mobiliser des partenaires autour d'objectifs d'impact.

1. FINALITÉ

Renforcer l'attractivité institutionnelle et la légitimité sociale en améliorant la qualité de vie étudiante et en structurant l'engagement communautaire.

2. OBJECTIFS

Améliorer l'environnement d'apprentissage et la qualité de vie étudiante, renforcer les activités socioculturelles et sportives, développer des actions communautaires et citoyennes.

3. ACTIONS CLÉS

Création d'un Centre de Vie Étudiante, mise en place d'un programme de bourses renforcé, développement d'un programme d'engagement communautaire, organisation d'événements culturels et scientifiques.

AXE 6 — DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET DU NUMÉRIQUE

1. FINALITÉ

Élever les capacités d'accueil, la qualité des apprentissages et l'accessibilité aux ressources par des investissements ciblés en infrastructures et transformation numérique.

2. OBJECTIFS

Moderniser les infrastructures pédagogiques et technologiques, renforcer le campus numérique, améliorer les espaces d'apprentissage (salles, laboratoires, bibliothèque), renforcer la connectivité et les outils numériques.

3. ACTIONS CLÉS

Extension des campus de Kara, création de laboratoires spécialisés (informatique, HSE, environnement), développement d'une bibliothèque numérique, mise en place d'un studio multimédia pour l'enseignement en ligne.

L'axe 6 est le socle capacitaire : il matérialise la stratégie et rend possible l'enseignement

hybride/à distance. Les laboratoires et la bibliothèque numérique sont aussi des instruments de qualité, car ils conditionnent la modernisation des curricula et la crédibilité des parcours.

V. QUALITÉ ET RECONNAISSANCE

Dans une perspective de reconnaissance régionale et d'assurance qualité, l'intégration d'une démarche structurée constitue un avantage compétitif. Le Programme Reconnaissance et Équivalence des Diplômes (PRED) du CAMES prévoit un processus explicite (manifestation d'intérêt, appropriation des référentiels, auto-évaluation, dépôt des rapports avec preuves, évaluation externe, commissions et décisions).

En complément, le Programme Assurance Qualité (PAQ) du CAMES vise notamment le renforcement institutionnel, l'évaluation des établissements et des programmes, ainsi que la promotion de bonnes pratiques de gouvernance universitaire.

Positionnement stratégique (recommandation) — Faire de la démarche CAMES un fil conducteur transversal (qualité des programmes, preuves, amélioration continue) afin de renforcer la crédibilité externe des diplômes et la confiance des partenaires, conformément à l'orientation qualité déjà évoquée dans le PLAN STRATÉGIQUE.

VI. GOUVERNANCE DU PLAN STRATÉGIQUE

La mise en œuvre du plan est structurée par un dispositif de pilotage comprenant : un Comité de pilotage du plan stratégique (CPPS), un Comité technique de suivi (CTS), un rapport annuel d'avancement, une évaluation à mi-parcours (2028) et une évaluation finale (2030).

Cette architecture vise la discipline d'exécution : arbitrage des priorités, suivi des livrables, gestion des risques et redevabilité vis-à-vis des parties prenantes.

CONCLUSION

Le Plan stratégique 2026–2030 marque une étape décisive dans l'évolution de l'Institut IFOMESS. Il traduit une ambition claire : faire de l'Institut un établissement d'excellence, ouvert sur le monde, innovant et engagé dans le développement.

Sa réussite requiert la mobilisation de l'ensemble de la communauté IFOMESS — direction, enseignants, personnel administratif, étudiants et partenaires — dans une logique d'exigence, de cohérence et de responsabilité.

Le Plan d'Action Opérationnel 2026–2030 de l'Institut IFOMESS s'inscrit dans une trajectoire de transformation institutionnelle ambitieuse, portée par la volonté de consolider l'excellence académique, d'élargir l'ouverture internationale et de renforcer l'impact sociétal. Plus qu'un simple document de programmation, il constitue un instrument de pilotage stratégique, garantissant la cohérence entre la vision de l'Institut et les actions concrètes mises en œuvre au quotidien.

Dans un contexte marqué par des mutations technologiques rapides, une compétition accrue dans l'enseignement supérieur et des attentes sociales de plus en plus exigeantes, le PAO traduit la nécessité d'une approche intégrée : il articule rigueur académique, innovation pédagogique, internationalisation, gouvernance performante, qualité de vie étudiante et modernisation des infrastructures. Chaque axe est décliné en objectifs spécifiques, activités détaillées, indicateurs mesurables et livrables vérifiables, assurant ainsi une discipline d'exécution et une redevabilité vis-à-vis des parties prenantes.

Sur le plan analytique, le PAO met en évidence les leviers de différenciation de l'Institut :

- La professionnalisation des formations comme réponse directe aux besoins du marché de l'emploi.
- Les partenariats internationaux comme vecteur de crédibilité et d'attractivité.
- La recherche appliquée comme pilier de légitimité scientifique et d'impact territorial.
- La digitalisation et les infrastructures modernes comme socle capacitaire pour l'enseignement hybride et la compétitivité institutionnelle.

Sur le plan stratégique, le PAO se veut un cadre de mobilisation collective et de gestion proactive des risques. Il prévoit des mécanismes de suivi rigoureux (comité de pilotage, évaluations périodiques, indicateurs de performance) et des dispositifs de sécurisation budgétaire (phases d'investissement, contingence, diversification des ressources). Cette structuration garantit non seulement la soutenabilité financière, mais aussi la résilience face aux aléas et aux imprévus.

Ainsi, le PAO 2026–2030 incarne une double ambition : élever l'Institut IFOMESS au rang de pôle d'excellence académique et professionnel en Afrique de l'Ouest, et renforcer son utilité sociale par des actions tangibles en faveur de l'inclusion, de l'innovation et du développement durable. Il engage l'ensemble de la communauté IFOMESS dans une dynamique de responsabilité partagée, où chaque acteur contribue à transformer la vision en résultats mesurables et durables.

PLAN D'ACTION OPÉRATIONNEL 2026–2030

AXE 1 : EXCELLENCE ACADÉMIQUE ET MODERNISATION DE L'OFFRE

Objectif spécifique	Activité détaillée	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baseline (2025)	Cible (2030)	Source de vérification
Moderniser les curricula	Audit académique institutionnel	Collecter les maquettes ; Analyser les référentiels LMD ; Valider le rapport d'audit.	Dir. pédagogique	2026	Audit réalisé et validé (100% programmes audités)	Rapport d'audit validé	0%	100%	Rapport d'audit signé ; PV de validation ; liste des programmes audités
Moderniser les curricula	Révision des programmes	Réviser les programmes ; Harmoniser les UE et maquettes (LMD) ; Valider les curricula.	Dir. pédagogique	2026–2027	% programmes révisés et validés	Curricula révisés (UE, référentiels, maquettes)	0%	100%	PV ateliers ; PV Conseil/commission pédagogique ; versions datées des maquettes
Développer de nouvelles filières	Création des filières IA, Cybersécurité, Santé publique, Logistique, Dév. durable	Étudier la faisabilité et concevoir les maquettes ; Mobiliser les enseignants et coordonnateurs ; Accréditer et lancer les cohortes.	Dir. pédagogique	2026–2029	Nombre de filières accréditées et ouvertes	5 filières accréditées et opérationnelles	0	5	Décisions d'accréditation ; arrêtés/notes ; maquettes validées ; procès-verbaux d'ouverture
Renforcer la qualité pédagogique	Centre d'Innovation Pédagogique	Structurer le centre (cadre et gouvernance) ; Équiper et doter en personnel ; Former en pédagogie.	Dir. pédagogique	2027	Centre créé et fonctionnel (≥2 sessions de formation/an)	Centre d'Innovation Pédagogique opérationnel	Non	Oui	Note de création ; organigramme ; rapport d'activités du centre ; listes de présence/formations

AXE 2 : INTERNATIONALISATION ET PARTENARIATS

Objectifs spécifiques	Activités détaillées	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baselines (2025)	Cible (2030)	Sources de vérification
Développer les partenariats	Signature d'accords internationaux	Cibler les partenaires ; Signer les accords ; Planifier l'exécution.	Dir. Relations académiques et partenariats	2026–2030	Accords actifs (signés + plan d'action) / an	20 accords actifs	0	20	Conventions signées ; registre des partenariats ; plans d'action/feuilles de route
Doubles diplômes	Développement des parcours conjoints	Harmoniser les curricula ; Convenir des modalités ; Lancer les cohortes.	Dir. pédagogique	2027–2030	Nombre de parcours codiplômants opérationnels	3 doubles diplômes actives	0	3	Conventions de codiplomation ; maquettes harmonisées ; PV lancement cohorte
Visibilité internationale	Forum International IFOMESS	Programmer le forum ; Organiser la logistique ; Publier les actes.	DG, Relations académiques et partenariats	Annuel	Forum tenu (≥1/an) + actes publiés	Actes du Forum (programme, listes, recommandations)	0	1/an	Programme ; liste participants ; photos ; PV ; actes publiés

AXE 3 : RECHERCHE APPLIQUÉE ET INNOVATION

Objectif spécifique	Activité détaillée	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baseline (2025)	Cible (2030)	Source de vérification
Structurer la recherche	Pôles de recherche	Cadrer les thématiques ; Nommer les responsables ; Planifier la production.	Dir. pédagogique	2026–2027	Nombre de pôles actifs (plan + réunions)	5 pôles opérationnels	0	5	Notes de création ; nominations ; plans de recherche ; PV réunions
Soutenir la recherche	Fonds interne	Lancer l'appel à projets ; Financer les projets ; Suivre l'exécution Rapporter les résultats.	Dir. Recherche	Annuel	Nombre de projets financés / an	Rapport annuel + liste des projets financés	0	≥ 5/an	Appels à projets ; PV sélection ; conventions ; rapports d'exécution
Valoriser la recherche	Revue scientifique	Constituer le comité ; Évaluer les articles ; Publier le numéro.	Dir. Recherche	Annuel	Revue publiée (≥ 1/an) + # articles	Revue scientifique (numéro annuel)	0	1/an	Comité éditorial ; appel à articles ; exemplaire / URL interne ; dépôt/ISSN si applicable

AXE 4 : GOUVERNANCE ET PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Objectif spécifique	Activité détaillée	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baseline (2025)	Cible (2030)	Source de vérification
Moderniser les processus	Système académique intégré	Spécifier les besoins ; Déployer la solution ; Former les utilisateurs ; Maintenir le support.	Directeur Informatique	2026–2028	% processus académiques digitalisés (inscriptions, notes, attestations)	Système opérationnel + procédures digitalisées	0%	≥ 90%	Cahier des charges ; PV réception ; rapports DSI ; captures/exports SI
Formaliser les procédures	Manuel institutionnel	Documenter les processus ; Valider le manuel ; Déployer et actualiser.	DG, DRH	2026–2027	Manuel validé et diffusé (100% processus clés documentés)	Manuel institutionnel (version approuvée)	Non	Oui	PV validation ; manuel diffusé ; accusés de réception ; intranet
Mobiliser les ressources	Plan de mobilisation	Cibler les sources ; Conclure les partenariats ; Reporter les résultats.	Directeur de la Fondation	2026–2030	Montants mobilisés (FCFA) (cumulé 2026–2030) + partenaires contributeurs	Plan annuel + rapport de mobilisation	0	250 M cumulé	Conventions ; reçus ; états financiers ; rapports Fondation ; registre partenaires

AXE 5 : VIE ÉTUDIANTE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

Objectif spécifique	Activité détaillée	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baseline (2025)	Cible (2030)	Source de vérification
Améliorer la vie étudiante	Centre de Vie Étudiante	Équiper le centre ; Lancer les services ; Suivre l'usage.	Dir. Vie Étudiante	2027	Centre fonctionnel + ≥3 services actifs	Centre de Vie Étudiante (charte + offre de services)	Non	Oui	Note de création ; organigramme ; catalogue services ; registre fréquentation
Inclusion sociale	Programme de bourses	Publier les critères ; Attribuer les bourses ; Suivre les bénéficiaires ; Rapporter les résultats.	Dir. Vie Étudiante	Annuel	# étudiants boursiers/an + % bourses attribuées selon critères	Liste des bénéficiaires + PV comité + rapport bourses	0	≥100/ an	PV comité ; critères publiés ; liste signée ; attestations/contrats
Engagement social	Programme communautaire	Planifier l'action ; Exécuter les actions ; Rapporter les résultats.	Dir. Vie Étudiante	2026–2030	# actions/an + # bénéficiaires	Rapport annuel d'engagement communautaire	0	≥10/ an	Rapports ; listes ; attestations ; partenaires ; photos ; fiches de suivi

AXE 6 : INFRASTRUCTURES ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Objectif spécifique	Activité détaillée	Tâches opérationnelles	Responsables	Échéance	Indicateurs	Livrables	Baseline (2025)	Cible (2030)	Source de vérification
Renforcer les infrastructures	Extension campus Kara	Planifier les travaux ; Financer le projet ; Exécuter les travaux ; Réceptionner les travaux ; Exploiter les espaces.	DG	2026–2030	% travaux réalisés + réception provisoire/ définitive	Nouveaux bâtiments (lots livrés)	0%	100%	Contrats ; PV réception ; rapports chantier ; photos ; plans
Développer équipements	Laboratoires spécialisés	Spécifier les besoins ; Installer les équipements ; Former les utilisateurs ; Exploiter les laboratoires.	Dir. pédagogique	2027–2029	Nombre de labs équipés et opérationnels	4 labs opérationnels	0	4	Bons de livraison ; inventaire ; PV réception ; attestations ; formation
Moderniser ressources	Bibliothèque numérique	Déployer la plateforme ; Sécuriser les ressources ; Former les usagers ; Suivre l'usage.	Directeur Informatique	2026–2028	Plateforme active + # ressources/ licences + # utilisateurs actifs	Bibliothèque numérique (catalogue + abonnements)	Non	Oui	Contrats licences ; rapports usage ; statistiques ; plateforme ; inventaire ; ressources

Le budget est structuré autour des six axes du plan stratégique :

- Axe 1 : Excellence académique
- Axe 2 : Internationalisation
- Axe 3 : Recherche & innovation
- Axe 4 : Gouvernance & performance
- Axe 5 : Vie étudiante & RSE
- Axe 6 : Infrastructures & numérique

Cette structuration permet une allocation cohérente des ressources en fonction des priorités institutionnelles.

1. Nature des dépenses

Le budget combine deux types de dépenses :

- **CAPEX (investissements)** : infrastructures, laboratoires, équipements numériques
- **OPEX (fonctionnement)** : salaires, activités pédagogiques, recherche, services

La forte composante CAPEX est concentrée sur l'Axe 6, qui constitue le socle de transformation institutionnelle.

2. Évolution budgétaire sur la période

- **Phase 1 : Lancement (2026)**

L'année 2026 est marquée par une maîtrise budgétaire les investissements étant très limités avec la priorité donnée au démarrage des activités.

Objectif : limiter le risque financier initial

- **Phase 2 : Montée en charge (2027–2028)**

Augmentation significative des investissements avec le développement prévu des infrastructures et systèmes. C'est la période la plus exigeante financièrement

- **Phase 3 : Stabilisation (2029–2030)**

Elle est marquée par la réduction progressive des investissements et la stabilisation des dépenses, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité et soutenir la rentabilité.

3. Analyse des risques budgétaires

La prévision budgétaire intègre plusieurs catégories de risques :

- **Risques d'investissement (CAPEX)**

Les risques d'investissement sont principalement liés à l'Axe 6 : Infrastructures & numérique. Il s'agit des risques de dépassement des coûts d'infrastructures et les retards dans les projets

- **Risques de fonctionnement (OPEX)**

Au niveau du fonctionnement, les risques sont liés à l'augmentation des coûts enseignants et à la dérive des charges administratives et l'expansion non maîtrisée de la masse salariale pouvant entraîner un impact pouvant atteindre 23 M pour les charges pédagogique. L'institut pourrait procéder à des ajustements des recrutements, recours à des vacataires et au contrôle budgétaire strict.

- **Risques de revenus**

Les risques de revenus sont fondamentalement le sous-recrutement d'étudiants, la baisse du taux de recouvrement et l'insuffisance de financements externes nécessitant le renforcement de la stratégie de recrutement, la diversification des revenus (prestations, partenariats), la mobilisation proactive de la Fondation IFOMESS.

- **Risques de trésorerie**

Le risque de trésorerie est principalement lié au décalage entre investissements et ressources et le retard dans les financements externes. Cela appelle à la sécurisation du fonds externe (100 M FCFA) et à une planification rigoureuse des décaissements.

Ces risques obligent la limitation des dépenses peu productives (RSE, partenariats non rentables) et l'optimisation de l'utilisation des investissements. Il faut par conséquent procéder à une évaluation systématique des activités, à la fixation des indicateurs de performance (KPI) et à la priorisation des actions à fort impact.

La maîtrise des risques nécessite donc le respect rigoureux des mécanismes de gouvernance (suivi budget, production régulière de rapport), la discipline d'exécution, la mise en place d'une réserve de contingence d'environ 10%, le Pilotage stratégique (arbitrage des priorités, adaptation en fonction des ressources disponibles).

4. Soutenabilité globale

La prévision budgétaire présente les caractéristiques suivantes :

- **Points forts**

- Budget structuré et cohérent
- Phasage des investissements
- Diversification des financements
- Prise en compte explicite des risques

- **Points de vigilance**

- Dépendance initiale aux financements externes
- Pression sur les investissements 2027–2028
- Sensibilité au volume d'étudiants

La prévision budgétaire du plan stratégique IFOMESS 2026–2030 traduit une approche rigoureuse et progressive de la gestion des ressources. Elle repose sur une allocation stratégique des investissements, un phasage maîtrisé des dépenses et une anticipation explicite des risques budgétaires. Cette démarche permet de réduire l'exposition financière, de sécuriser la mise en œuvre du plan et d'assurer une trajectoire soutenable vers la rentabilité et l'autonomie financière à l'horizon 2030.

BUDGET PRÉVISIONNEL (X 1000)

Axe / Année	2026	2027	2028	2029	2030	Total	Nature	Sources de financement	Hypothèses & commentaires
Axe 1 – Excellence académique	25 000	40 000	35 000	30 000	30 000	160 000	Mix CAPEX/OPEX	Scolarité + Partenariats + Fondation	Révision curricula, nouvelles filières, recrutement enseignants, centre pédagogique. Pic 2027 puis stabilisation.
Axe 2 – Internationalisation	8 000	10 000	12 000	12 000	12 000	54 000	OPEX	Scolarité + Sponsoring + Fondation	Accords internationaux, mobilité, forum annuel. Dépense stable à partir de 2028.
Axe 3 – Recherche & innovation	12 000	15 000	18 000	18 000	18 000	81 000	OPEX dominant	Bailleurs + Prestations + Scolarité	Structuration des pôles, financement recherche, revue scientifique. Stabilisation après 2028.
Axe 4 – Gouvernance & performance	20 000	20 000	20 000	15 000	15 000	90 000	Mix CAPEX/OPEX	Scolarité + Fondation + Bailleurs	Système académique intégré, digitalisation, formation interne. Effort initial fort puis optimisation.
Axe 5 – Vie étudiante & RSE	10 000	13 000	15 000	15 000	15 000	68 000	OPEX	Scolarité + Fondation + Bailleurs	Bourses, centre de vie étudiante, activités sociales. Progression puis stabilisation.
Axe 6 – Infrastructures & numérique	21 000	80 000	90 000	60 000	50 000	301 000	CAPEX dominant	Fonds externe + Fondation + Entreprises	Réduction 2026 (-70% CAPEX), extension campus, laboratoires, numérique. Pic 2027-2028.
TOTAL GÉNÉRAL	96 000	178 000	190 000	150 000	140 000	≈ 754 000	MIX	Multi-sources	Budget équilibré avec phasage des investissements et montée en charge progressive.

MATRICE DES RISQUES FINANCIERS PAR AXE

Axes stratégiques	Risques financiers	Nature du risque	Probabilité	Impact	Mesures de mitigation	Indicateurs de suivi
Axe 1 – Excellence académique	Coûts d'enseignants élevés vs recettes	OPEX	Moyenne	Élevé	Ajuster recrutements au nombre d'étudiants ; recours à vacataires ; montée progressive des filières	Ratio coût enseignant / étudiant ; taux de remplissage
	Faible attractivité des filières	Revenus	Moyenne	Élevé	Études de marché, filières stratégiques (IA, logistique, santé), partenariats	Taux d'inscription ; taux de croissance étudiants
Axe 2 – Internationalisation	Coûts des partenariats non rentabilisés	OPEX	Moyenne	Moyen	Sélection ciblée de partenaires ; co-diplomation rentable	Nombre d'accords actifs ; mobilité réelle
	Faible retour sur visibilité internationale	Stratégique	Faible	Moyen	Organisation efficace du forum annuel ; communication ciblée	Participation au forum ; partenariats générés
Axe 3 – Recherche & innovation	Faible financement des projets de recherche	Revenus externes	Moyenne	Moyen	Réponse aux appels à projets ; diversification bailleurs	Nombre de projets financés ; montant obtenu
	Faible production scientifique	Stratégique	Faible	Moyen	Structurer les pôles ; incitations internes	Nombre de publications ; activités des pôles
Axe 4 – Gouvernance & performance	Dépassement coûts SI (système académique)	CAPEX/OPEX	Moyenne	Élevé	Cahier des charges strict ; phasage ; contrôle des coûts	Écart budget SI ; %digitalisation
	Faible mobilisation des ressources externes	Financier	Moyenne	Élevé	Plan structuré de mobilisation (Fondation, entreprises)	Montants mobilisés ; nombre de partenaires
Axe 5 – Vie étudiante & RSE	Coût des bourses trop élevé	OPEX	Faible	Moyen	Limiter à quotas (20 étudiants) ; critères stricts	Nombre de boursiers ; % revenu affecté
	Faible impact des actions sociales	Stratégique	Faible	Faible	Cibler actions à fort impact ; partenariats locaux	Nombre de bénéficiaires ; actions/an
Axe 6 – Infrastructures & numérique	Dépassement budget infrastructures	CAPEX	Élevée	Très élevé	Phasage des investissements ; appels d'offres ; réserve de contingence (5–10%)	Écart CAPEX ; avancement travaux
	Retard dans les projets (campus, labs)	Opérationnel	Moyenne	Élevé	Suivi chantier rigoureux ; contractualisation fournisseurs	Retards > 60 jours ; livrables réalisés
	Sous-utilisation des équipements	Rentabilité	Moyenne	Moyen	Alignement avec croissance étudiants	Taux d'utilisation des infrastructures

1. Principes généraux du financement

Le plan de financement repose sur quatre principes majeurs :

- **Diversification des sources**

Le financement ne repose pas sur une seule source, mais sur un mix équilibré :

- frais de scolarité
- financement externe initial
- contributions de la Fondation IFOMESS
- partenariats entreprises
- bailleurs internationaux
- prestations et formation continue

Cette diversification réduit fortement le risque financier.

- **Progressivité du modèle**

Le financement est structuré selon une montée en charge progressive :

- forte dépendance aux ressources externes au démarrage (2026–2027)
- montée progressive des recettes internes (scolarité, prestations)
- réduction graduelle de la dépendance aux financements externes

- **Alignement avec les investissements (CAPEX)**

Le plan de financement est directement articulé avec le calendrier des investissements :

- réduction des investissements en 2026 (–70 %) pour maîtriser le risque
- concentration des investissements en 2027–2028
- stabilisation à partir de 2029

Cette approche permet de sécuriser la trésorerie.

- **Orientation vers la soutenabilité**

L'objectif est d'atteindre :

- un équilibre d'exploitation à partir de 2028
- une rentabilité progressive à partir de 2029
- une autonomie financière à l'horizon 2030

2. Structure du financement

Le plan de financement global s'articule comme suit (sur la période 2026–2030) :

- Scolarité : $\approx 50 \%$
- Fonds externe initial : $\approx 14 \%$
- Fondation IFOMESS : $\approx 17 \%$
- Partenariats et prestations : $\approx 19 \%$

Cette structure assure un bon équilibre entre ressources internes et externes.

3. Lecture par type de ressources

- **Fonds externe initial (100 M FCFA)**

Ce financement constitue le levier principal de démarrage.

Il permet de :

- couvrir les déficits des années 2026 et 2027
- financer les premiers investissements
- sécuriser la trésorerie

Il s'agit d'une ressource non récurrente à forte valeur stratégique.

- **Frais de scolarité**

Les frais de scolarité représentent le socle du modèle économique.

Ils reposent sur :

- une base de 100 étudiants en 2026
- une croissance progressive des effectifs

- un taux de recouvrement réaliste (90 %)
- un mécanisme de bourses (impact limité mais stratégique)

Cette ressource devient dominante à partir de 2028.

- **Fondation IFOMESS**

La Fondation joue un rôle structurant dans le financement :

- mobilisation de mécénat
- partenariats institutionnels
- soutien aux bourses et projets

Elle contribue à la fois au financement des investissements et à l'impact social.

- **Partenariats entreprises**

Les partenariats permettent :

- financement d'équipements
- sponsoring d'activités
- co-construction de filières

Ils renforcent la pertinence professionnelle des formations.

- **Bailleurs et subventions**

Ces ressources sont affectées notamment à :

- la recherche
- les projets sociaux
- les programmes innovants

Leur contribution reste volontairement modérée pour limiter la dépendance.

- **Prestations et formation continue**

Ce levier vise à :

- diversifier les revenus
- valoriser l'expertise de l'Institut
- renforcer l'ancrage économique

Il devient significatif à partir de 2028.

- **Cohérence avec le plan stratégique**

Le plan de financement est pleinement aligné avec les axes stratégiques :

- Axe 1 : qualité académique (financée par scolarité et partenaires)
- Axe 2 : internationalisation (partenariats)
- Axe 3 : recherche (bailleurs + prestations)
- Axe 4 : gouvernance (fonds structurant)
- Axe 5 : vie étudiante (Fondation + bourses)
- Axe 6 : infrastructures (CAPEX financé progressivement)

Il assure une cohérence globale de la stratégie.

- **Analyse de soutenabilité**

• **Points forts**

- o modèle financier équilibré
- o diversification des ressources
- o réduction des risques de trésorerie
- o croissance progressive et réaliste

• **Points de vigilance**

- o dépendance initiale au financement externe
- o nécessité de maintenir la dynamique de recrutement
- o mobilisation continue de la Fondation
- o maîtrise des investissements

Le plan de financement proposé permet de sécuriser le démarrage du projet, d'accompagner la montée en puissance de l'Institut et d'atteindre un équilibre financier durable. Il traduit une approche prudente, structurée et cohérente, compatible avec les exigences des partenaires financiers et des bailleurs.

TABLEAU DU PLAN DE FINANCEMENT

Source / Année	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
Fonds externe initial	100 000 000	0	0	0	0	100 M
Scolarité (net)	42 000 000	53 000 000	66 700 000	82 500 000	100 500 000	345 M
Fondation IFOMESS	30 000 000	30 000 000	25 000 000	20 000 000	15 000 000	120 M
Partenariats entreprises	5 000 000	7 000 000	8 000 000	10 000 000	10 000 000	40 M
Bailleurs / subventions	5 000 000	5 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	40 M
Prestations / formation continue	5 000 000	7 000 000	10 000 000	13 000 000	15 000 000	50 M
TOTAL RESSOURCES	187 M	102 M	119,7 M	135,5 M	150,5 M	≈ 695 M

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL (2026–2030)

Le compte d'exploitation prévisionnel présente les **produits** et **charges** liés au fonctionnement annuel (OPEX). Il est aligné sur le modèle de financement : **seules les ressources affectées au fonctionnement** (scolarité, prestations, subventions d'exploitation et une part des contributions Fondation/entreprises/étudiants dédiée à l'OPEX) sont comptabilisées en produits d'exploitation. Les financements destinés aux investissements (CAPEX) sont présentés **hors exploitation** et doivent être rapprochés du tableau « Sous-total CAPEX » et de la ventilation des sources.

Le compte d'exploitation prévisionnel vise à présenter la dynamique des produits et des charges de l'Institut IFOMESS sur la période 2026–2030, afin d'évaluer la rentabilité du modèle économique et sa capacité à générer des excédents durables. Il constitue un outil central de pilotage financier, aligné avec les axes du plan stratégique.

1. Structure du compte d'exploitation

Le modèle repose sur deux composantes principales :

- Produits d'exploitation

Ils comprennent :

- Les frais de scolarité (**source principale**)
- Les prestations et formation continue
- Les subventions et appuis des bailleurs
- Les contributions de la fondation et partenaires

- Charges d'exploitation

Elles sont structurées en trois blocs :

Charges pédagogiques et académiques

- Enseignants
- Innovation pédagogique
- Internationalisation

Charges liées à la mission sociale

- Recherche

- Bourses étudiantes
- Vie étudiante et RSE

Charges de fonctionnement

- Systèmes informatiques
- Administration

Cette structuration reflète fidèlement les priorités stratégiques de l'Institut.

2. Evolution financière sur la période

Phase 1 : Démarrage (2026–2027)

- Produits encore limités (faible effectif)
- Charges relativement élevées (lancement des activités)

Résultat déficitaire :

- o 2026 : -25 M
- o 2027 : -16 M

Cette phase est normale et correspond à la montée en charge de l'institution.

- Phase 2 : Transition (2028)

- Augmentation significative des effectifs
- Stabilisation des charges
- Passage à un résultat positif

Point d'équilibre atteint en 2028

- Phase 3 : Croissance et rentabilité (2029–2030)

- Forte progression des revenus
- Maîtrise des charges
- Amélioration des marges

Résultats :

- 2029 : +39,5 M

- 2030 : +64,5 M

L'Institut entre dans une phase de rentabilité structurelle.

3. Lecture stratégique

- Forces du modèle

- Montee progressive et réaliste des revenus
- Maîtrise des charges opérationnelles
- Diversification des sources de financement
- Cohérence avec la stratégie globale

- Points de vigilance

- Dépendance au recrutement d'étudiants
- Nécessité de maintenir un bon taux de recouvrement
- Importance de la discipline budgétaire
- Contrôle des charges administratives

4. Performance globale

Le modèle économique présente les caractéristiques suivantes :

- Déficit initial maîtrisé et financé
- Rentabilité atteinte à moyen terme (2028)
- Excédents significatifs à partir de 2029
- Capacité d'autofinancement croissante

Le compte d'exploitation démontre ainsi la viabilité économique du projet dans une logique progressive et prudente.

Le compte d'exploitation met en évidence un modèle financier solide, fondé sur une croissance maîtrisée des effectifs et une gestion rigoureuse des charges.

Il illustre une trajectoire cohérente, allant d'une phase d'investissement initial à une phase de rentabilité durable, confirmant la soutenabilité du projet de l'Institut IFOMESS et sa capacité à générer des ressources propres à l'horizon 2030.

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL (X 1000)

Rubriques	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
PRODUITS D'EXPLOITATION						
Scolarité nette	42 000	53 000	66 700	82 500	100 500	345 000
Prestations & formation continue	5 000	7 000	10 000	13 000	15 000	50 000
Subventions / bailleurs	5 000	5 000	7 000	8 000	10 000	35 000
Fondation / partenaires	5 000	7 000	8 000	9 000	12 000	41 000
TOTAL PRODUITS	57 000	72 000	91 700	112 500	137 500	471 700
CHARGES D'EXPLOITATION						
Enseignants & intervenants	20 000	22 000	24 000	25 000	25 000	116 000
Innovation pédagogique / programmes	5 000	6 000	6 000	5 000	5 000	27 000
Internationalisation & partenariats	7 000	7 000	5 000	3 000	3 000	25 000
Sous-total pédagogique	32 000	35 000	35 000	33 000	33 000	168 000
Recherche & innovation	5 000	6 000	6 000	5 000	5 000	27 000
Bourses étudiantes	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	15 000
Vie étudiante & RSE	17 000	18 000	16 000	12 000	12 000	75 000
Sous-total RSE	25 000	27 000	25 000	20 000	20 000	122 000
Systèmes informatiques & licences	10 000	12 000	10 000	8 000	8 000	48 000
Administration & gestion	15 000	16 000	13 000	12 000	12 000	68 000
Sous-total administration	25 000	28 000	23 000	20 000	20 000	116 000
TOTAL CHARGES	82 000	88 000	83 000	73 000	73 000	399 000
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-25 000	-16 000	+8 700	+39 500	+64 500	+72 700

1. Définition du risque

Le risque de sensibilité des étudiants correspond à la dépendance du modèle financier à :

- L'évolution des effectifs étudiants
- Le taux de recouvrement des frais de scolarité
- L'attractivité des formations
- La capacité de paiement des étudiants

Ce risque est critique, car les frais de scolarité représentent la base du financement de l'Institut

2. Nature de la sensibilité du modèle

Le modèle de l'Institut IFOMESS est :

- **Fortement dépendant des étudiants**
 - Scolarité = source principale de revenus
 - Croissance des effectifs = moteur de rentabilité
- **Progressif**
 - Faible base en 2026
 - Montée en charge jusqu'en 2030

Cela implique : forte sensibilité aux variations d'effectifs, effet amplificateur sur le résultat.

3. Typologie des risques liés aux étudiants

- **Risque de sous-recrutement**
 - Causes possibles

- o Faible attractivité des filières
- o Concurrence des universités
- o Mauvaise communication

Impact financier : ➡ Baisse directe des recettes

**Impact structurel ➡ déséquilibre du modèle ➡ incapacité à couvrir
les charges fixes**

- Risque de faible taux de recouvrement

- Causes
 - o Difficultés financières des familles
 - o Mauvaise gestion des paiements
 - o Politique de recouvrement inefficace

Hypothèse du plan : taux prévu : ≈ 90%

Impact : ➡ tension immédiate de trésorerie

➡ difficulté à payer charges courantes

- Risque d'inadéquation de l'offre de formation

- Causes
 - o Filières non adaptées au marché
 - o Mauvais choix stratégiques
 - o Absence de débouchés

Impact direct : ➡ Baisse du nombre d'inscriptions ➡ Perte de crédibilité

- Risque socio-économique (capacité de paiement)

- Causes

- o Situation économique des ménages
- o Inflation
- o Crises macroéconomiques

Impact direct : ➡ Abandon en cours d'année ➡ Demandes accrues de bourses

- Risque de réputation et d'attractivité

- Causes
 - o Qualité perçue faible
 - o Résultats insuffisants
 - o Manque de visibilité

Impact direct : ➡ Chute des inscriptions ➡ Effet système sur plusieurs années

4. Analyse de sensibilité globale

- Synthèse des impacts

Scénario	Impact recettes	Conséquence
-10% étudiants	≈ -34 M	Tension modérée
-20% étudiants	≈ -70 M	Déséquilibre majeur
-30% étudiants	> -100 M	Crise financière

- Caractéristiques du modèle de l'Institut IFOMESS

Le modèle est :

- Très sensible aux effectifs étudiants,
- Modérément résilient grâce à la diversification
- Dépendant de la qualité académique et de l'attractivité

5. Mesures de mitigation

Le plan prévoit déjà des mécanismes solides

- **Stratégie d'attractivité**
 - Filières stratégiques (IA, santé, logistique)
 - Partenariats internationaux
- **Politique de recrutement**
 - Marketing académique structuré
 - Diversification des publics
- **Amélioration du recouvrement**
 - Suivi rigoureux des paiements
 - Échéanciers adaptés
- **Diversification des revenus pour réduire la dépendance à la scolarité**
 - Prestations
 - Partenariats
 - Fondation
- **Système de pilotage**
 - Observer les indicateurs de pilotage pour une réaction rapide
 - o Taux d'inscription
 - o Taux de recouvrement
 - o Taux d'abandon
 - Intégrer au les indicateurs clés suivantes dans le tableau de bord :
 - o Taux de remplissage (%)
 - o Nombre d'étudiants / cohorte
 - o Taux de recouvrement (%)
 - o Taux d'abandon (%)
 - o Revenu moyen par étudiant

Le modèle économique de l'Institut IFOMESS présente une forte sensibilité à l'évolution des effectifs étudiants et au taux de recouvrement des frais de scolarité. Cette dépendance

constitue à la fois un facteur de risque et un levier de performance. La maîtrise de ce risque repose sur la qualité de l'offre de formation, l'attractivité institutionnelle, la diversification des revenus et la mise en place d'un pilotage rigoureux basé sur des indicateurs de performance. Dans ce cadre, la stratégie adoptée permet de réduire progressivement la vulnérabilité financière et de sécuriser la trajectoire vers la rentabilité à l'horizon 2030.

La matrice de sensibilité met en évidence une forte dépendance du modèle économique à l'évolution des effectifs et au taux de recouvrement. Une contraction de 20–30% des étudiants peut dégrader fortement la trajectoire financière, surtout si le recouvrement descend à 80%. À l'inverse, une amélioration du recouvrement et le maintien des effectifs autour de la cible sécurisent l'équilibre dès la phase 2028 puis renforcent la rentabilité à partir de 2029. Cette sensibilité justifie un pilotage renforcé des admissions, de la politique de paiement et des mécanismes de recouvrement.

