

Euromena Consulting

Accompagnement des écoles privées francophones du Liban dans la transition de leur modèle économique

Septembre 2021



Glossaire des termes et abréviations (1/3)

Terme	Définition
<i>AEFE</i>	Agence pour l' Enseignement Français à l'Étranger
<i>AFD</i>	Agence Française de Développement
<i>AFLEC</i>	Association Franco Libanaise pour L'Éducation et la Culture
<i>AUB</i>	American University of Beirut
<i>AUBMC</i>	American University of Beirut Medical Center
<i>Avg</i>	Moyenne
<i>CE</i>	Cours Élémentaire
<i>CELF</i>	Certifications des Établissements en Langue Française
<i>CM</i>	Cours Moyen
<i>CNSS</i>	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<i>COVID-19</i>	<i>Corona Virus</i> Desease, maladie provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2.
<i>CP</i>	Cours Préparatoire
<i>CRDP</i>	Centre de Recherche et de Développement Pédagogiques
<i>D.P</i>	Diploma Programme
<i>EC</i>	Euromena Consulting
<i>EPR</i>	Établissements en Pleine Responsabilité
<i>ETP</i>	Équivalent Temps Plein

Glossaire des termes et abréviations (2/3)

Terme	Définition
<i>LFE</i>	Éuro
<i>GAFAM</i>	Google (Alphabet), Apple, Facebook, Amazon et Microsoft
<i>GS</i>	Grande Section
<i>IB</i>	International Baccalaureate
<i>IEA</i>	International Education Association
<i>IRC</i>	International Rescue Committee
<i>J</i>	Jour
<i>K</i>	Mille – 1,000
<i>KII</i>	Key Informant Interview
<i>KPI</i>	Key Performance Indicator
<i>LBP</i>	Livre Libanaise
<i>LFE</i>	Label FrancÉducation
<i>Lollar</i>	Dollar retenu par la banque au Liban, convertible au taux de 3,900 LBP pour 1 dollar
<i>LWIS</i>	Learner's World International School
<i>MEES</i>	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieure
<i>MEHE</i>	Ministry of Education and Higher Education (MEES en Français)
<i>Mds</i>	Milliards
<i>MLF</i>	Mission Laïque Française
<i>Mn</i>	Millions

Glossaire des termes et abréviations (3/3)

Terme	Définition
<i>MS</i>	Moyenne Section
<i>MYP</i>	Middle Years Programme
<i>N/A</i>	Not Available – Non Disponible
<i>OCDE</i>	Organisation de Coopération et de Développement Économique
<i>ONG</i>	Organisation Non Gouvernementale
<i>OSUI</i>	Office Scolaire et Universitaire International
<i>PIB</i>	Produit Intérieur Brut
<i>PISA</i>	Programme for International Student Assessment
<i>PS</i>	Petite Section
<i>PYP</i>	Primary Years Programme
<i>SCAC</i>	Service de Coopération et d'Action Culturelle
<i>SGECL</i>	Secrétariat General des Écoles Catholiques au Liban
<i>TTC</i>	Toute Taxe Comprise

Contexte de l'étude et introduction au projet « Appui aux Écoles Privées Francophones du Liban »

Contexte et introduction

- Dans le cadre du soutien du gouvernement Français au Liban, l'Ambassade de France au Liban et l'Agence Française de Développement (AFD) ont lancé en janvier 2021 un projet d'appui aux écoles privées francophones du Liban. Le projet est mené avec le support des experts du cabinet Euromena Consulting et de l'association IEA.
- Ce projet, intitulé « Appui aux Écoles Privées Francophones du Liban », vise à soutenir les établissements scolaires privés francophones dans l'adaptation durable de leur modèle économique à la baisse du pouvoir d'achat des familles qui constituent le noyau dur de leurs bénéficiaires. L'objectif est de proposer des plans d'actions pour faire face à la crise, et cela pour le bénéfice de tous : élèves et familles, établissements scolaires, système éducatif et société dans son ensemble.
- Plus précisément, cette première phase du projet vise à analyser le modèle économique d'un échantillon représentatif d'établissements, afin d'établir un diagnostic précis et approfondi des défis auxquels se trouvent actuellement confrontés les établissements francophones du Liban. L'échantillon est constitué de 20 écoles francophones de tailles diverses réparties à travers le territoire, adressant différentes catégories socio-professionnelles et appartenant à des réseaux variés. L'analyse approfondie de cet échantillon a ainsi permis d'identifier les besoins des écoles privées francophones et de proposer des recommandations et des modalités pratiques d'appui et d'accompagnement à la transition de leur modèle économique.
- L'étude a été menée sur une période de 4 mois, de février à mai 2021. En plus de l'analyse d'un échantillon d'établissements et des échanges multiples avec leurs directeurs et de leurs responsables financiers, l'étude s'appuie par ailleurs sur des discussions approfondies avec une vingtaine d'experts économiques et en éducation ainsi que des benchmarks et analyses propres à Euromena Consulting.
- Le projet a été piloté par un Comité de Pilotage incluant :
 - Euromena Consulting et IEA
 - L'Ambassade de France représentée par Monsieur Henri de Rohan-Csermak, (Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche / Conseiller adjoint de coopération et d'action culturelle chargé de l'enseignement français) et Madame Rachida Dumas (Attachée de coopération éducative - Inspectrice d'académie – Inspectrice pédagogique régionale)
 - L'AFD représentée par Monsieur Rami Boustani et Madame Nabila Haddad
- Il est important de souligner que la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes a été d'excellente qualité (établissements scolaires, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur, CRDP, représentants des réseaux d'écoles, représentants de l'AFD et de l'Ambassade de France, etc.) ce qui a permis de mener des analyses quantitatives et qualitatives concluantes.

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Diagnostic : l'éducation francophone privée au Liban face à une crise sans précédent au niveau de l'offre et de la demande

Diagnostic de l'éducation francophone privée (1/2)

- Le Liban est un pays atypique où l'éducation privée est majoritaire. Le « privé » offre quasiment « un service public », scolarisant 68 % des élèves au sein de 57 % des écoles.
- Depuis près de deux ans, le Liban fait face à de multiples crises (économique, financière, sociale et sanitaire) qui compromettent gravement son avenir, sans voir de réponse claire des autorités pour remédier à cette situation. Les indicateurs macro-économiques reflètent un appauvrissement brutal du pays et de la population (inflation galopante, taux de la population sous le seuil de pauvreté de 25 % à > 55 % en 2 ans, chômage de 11 % à > 40 % en 2 ans, baisse de 40 % à 66 % du PIB /habitant en dollars par rapport au pic de 2018).
- La dégradation de la situation des écoles privées francophones date d'avant cette crise récente : plus de 80 % des écoles (sur la base de notre échantillon) frisaient déjà face à un déséquilibre financier important en 2019-2020, avant même l'accélération de la crise. Avec l'accélération de la crise, ces établissements font face actuellement à une crise existentielle et la pérennité d'une grande partie d'entre eux est menacée. Nous estimons que beaucoup d'écoles ne pourront pas rouvrir normalement (ou continueront en distanciel/hybride même si la crise sanitaire est résolue).
- Au niveau de la demande, la crise économique d'une extrême violence transforme l'enseignement privé quasiment en « un produit de luxe » ce qui se traduit par un transfert d'élèves vers des établissements moins chers ou vers le public. Combinés à d'autres phénomènes (immigration et pour l'éducation francophone, la concurrence des filières anglophones, etc.), les effectifs d'une majorité de ces établissements sont pressentis de baisser d'une manière rapide. Ce qui est plus inquiétant, c'est la pyramide inversée des entrées par rapport aux sorties pour une grande majorité des écoles privées francophones laissant présager une contraction accélérée du secteur et une accélération de l'érosion de la francophonie au Liban, soulignant la nécessité d'un ensemble d'actions afin d'y faire face.
- Au niveau de l'offre de l'éducation privée : la part historiquement marginale des charges indexées aux devises étrangères (environ 15 % des charges d'un établissement, voir plus dans de nombreux cas) va être multipliée par 12 (Dollars de 1,500 LBP en 2018 à 18,000 LBP au moment de la rédaction de ce rapport). Toutes choses égales par ailleurs, l'assiette des coûts va ainsi passer en LBP de 100 % (70 % de salaires + 15 % de charges indexées à la LBP 85 % + 15 % de charges indexées au USD) à 265 % (70 % + 15 % + 15 % * 12) alors que du fait de l'appauvrissement général, les établissements ne pourront pas raisonnablement augmenter leurs frais de scolarité dans des proportions importantes.
- Aussi, du côté de l'offre et nous l'avons souligné dès janvier 2021 : le départ de nombreux professeurs de qualité va constituer un grand défi pour les établissements (les salaires devenant dérisoires, beaucoup vont se recycler, voire vivre grâce à l'envoi d'argent d'un parent à l'étranger ou postuler un poste à l'étranger notamment dans les pays du Golfe).

Diagnostic : la crise se manifeste par des budgets d'exploitation très difficiles à équilibrer quelque soit la taille et le type de l'école (homologué, labellisé ou autre)

Diagnostic de l'éducation francophone privée (2/2)

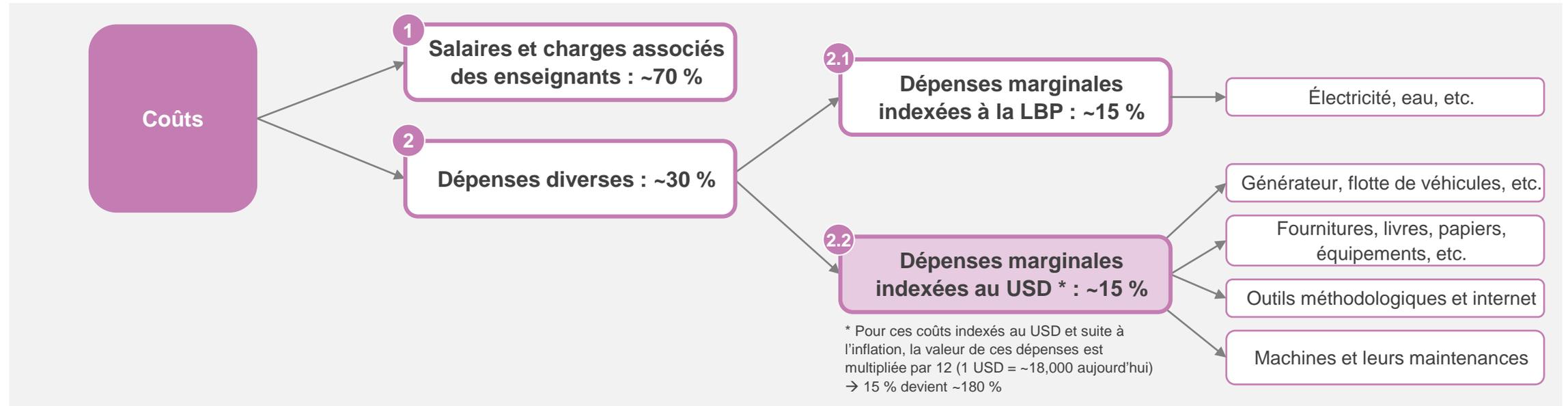
- Les éléments précédents engendrent un déséquilibre économique grave qui touche tous les établissements francophones privés au Liban (et tous les établissements privés en général qu'ils soient francophones ou anglophones, même si ces dernières perdent moins d'élèves que les francophones).
- Dans le cadre de l'analyse du modèle économique de notre échantillon, nous avons construit une modélisation sophistiquée permettant une projection et la simulation de très nombreuses hypothèses (évolution du nombre d'élèves et de professeurs, fusion de sections, mutualisation entre écoles, évolution des taux de change, des salaires, des écolages, levées de subventions, digitalisation, externalisation, etc.). Par ailleurs, en plus de cette approche « bottom-up » au niveau granulaire de chaque établissement de l'échantillon, nous avons mené une analyse « top-down » en nous basant sur la cartographie exhaustive des établissements, construite dans le cadre de l'étude. Ci-dessous les conclusions clés communes.
- **Presque toutes les écoles vont avoir des déficits d'exploitation importants à des degrés divers à partir de cette année (si ce n'est pas déjà le cas depuis de nombreuses années du fait de la loi 46 de 2017, ajustant les salaires des professeurs du privé et du public). Selon nos estimations pour 2021-2022, ce déficit s'élèvera entre 140€/ élève (approche « bottom-up ») et 190€/ élève, (approche « top-down »)* ; soit entre ~38 M€ et ~53 M€ pour les 275K élèves de l'éducation francophone privée au Liban pour la seule année 2021-2022. Ce déficit se base sur des hypothèses conservatrices. 40 % des écoles privées francophones pourraient faire face à un risque très élevé de fermeture au cours des deux prochaines années, ce qui aura des conséquences sociales graves.**
- Une optimisation de leur fonctionnement est possible (réduction du personnel pour se rapprocher des ratios de performance de pays similaires, réduction des dépenses en USD, mutualisation). Mais ces mesures ne leur permettront pas de traverser la crise sans aide extérieure ou financement alternatif. Si la « restructuration » des écoles est à initier dès à présent, une aide urgente doit également être mobilisée pour la rentrée 2021-2022. Sans la mise en place de mesures drastiques (détaillées dans notre étude, telles que l'augmentation du taux d'efficacité des professeurs**), combinées à une aide extérieure et d'envergure, la fermeture de fait de nombreux établissements semble inévitable, menaçant la francophonie historique au Liban.
- Même avec une cure d'amincissement extrême, ce déficit va perdurer durant 3 à 4 ans en moyenne, une aide dans la durée est donc nécessaire, permettant à ces écoles d'adapter leur modèle économique. Naturellement la réussite de la restructuration de ces établissements reste corrélée à un minimum de stabilisation macro-économique au niveau national. A très court terme, le retour en présentiel pourrait constituer un défi majeur pour les écoles et les parents car cela réengendrera des coûts indexés en partie aux devises étrangères (transport, fournitures, maintenance, etc.).
- Rappelons l'impossibilité pour ces établissements d'augmenter leurs frais de scolarité (sauf marginalement pour certaines écoles), dans le contexte de crise économique. La quote-part des dépenses des foyers allouées à l'éducation diminue même en livre libanaise, puisque les dépenses consacrées à la nourriture et au logement ont significativement augmenté du fait de l'inflation (la sensibilité au prix dans le contexte actuel est très importante).

* Hypothèse de change : 1 USD = 18,000 LBP, 1 Euro = 21,600 LBP

** Taux d'efficacité des professeurs = nombre d'ETP optimal divisé par le nombre d'ETP réel. Nombre d'ETP optimal = nombre de sections x 7 heures par jour x 5 jours / 25h moyennes prestées par professeur par semaine

Budget d'une école : l'inflation combinée à une dépendance (même réduite) des écoles à des coûts indexés en USD, conduit à un déséquilibre financier de taille

Aperçu du budget type d'un établissement scolaire à partir de 2021-2022 (2/2)

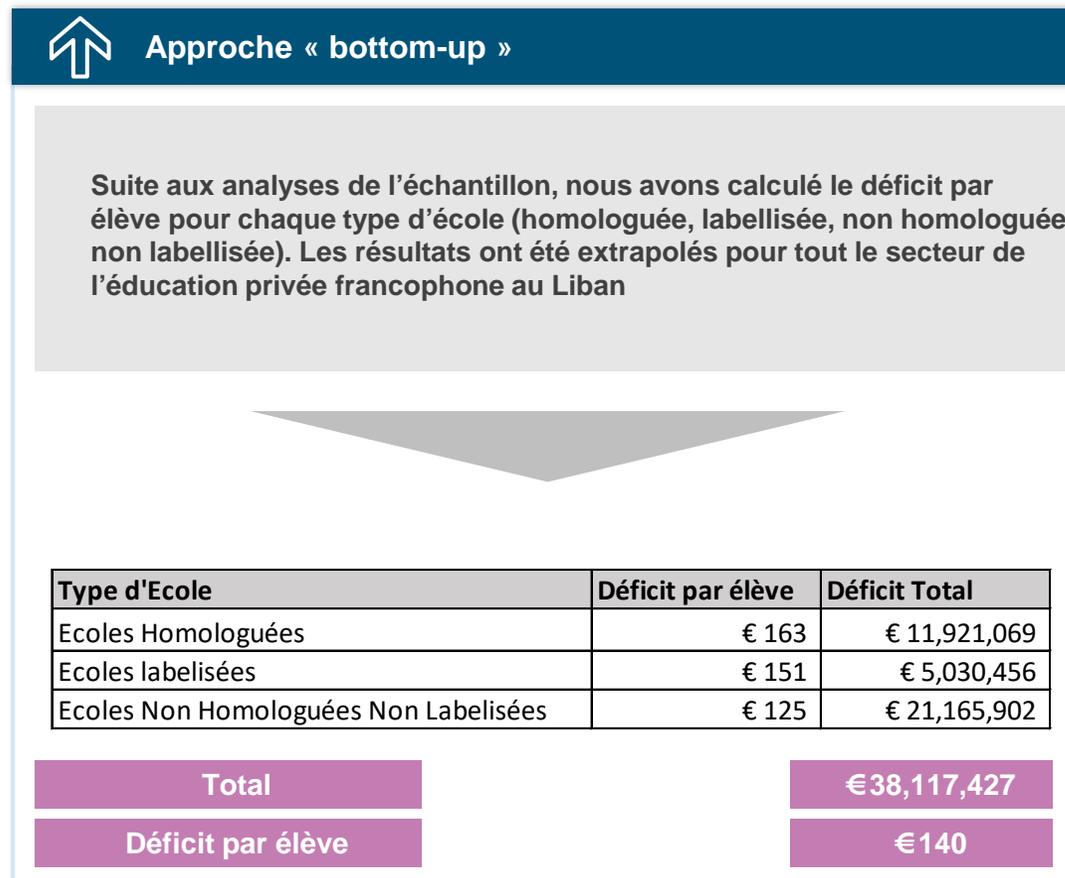
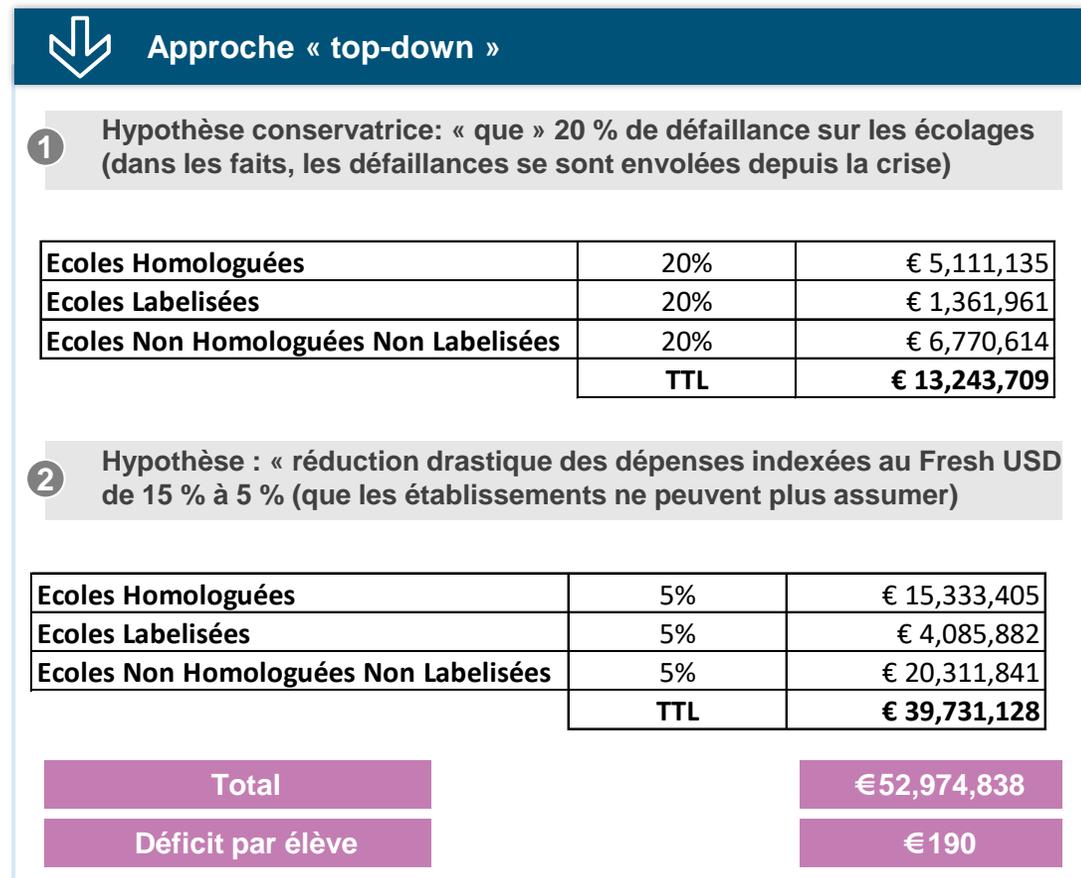


Après la rentrée des écoles en présentiel, les coûts des établissements scolaires seront de :



Les écoles francophones privées connaîtront un déficit conséquent sur les 2 à 3 années à venir, soulignant la nécessité d'obtenir des financements alternatifs

Combinaison des deux approches «top-down» et «bottom-up» pour l'année 2021-2022



L'approche « top-down » aboutit à un déficit d'environ 53 M€ L'approche « bottom-up » aboutit à un déficit d'environ 38 M€ En réalité, en 2021-2022 presque l'intégralité des écoles francophones privées vont avoir un déficit conséquent compte tenu de la crise économique. La perte réelle dans le secteur se situera entre 38 et 53M d'€, soit entre 140€et 190€par élève (nombre d'élèves: 275k). Ce déficit se base sur des hypothèses conservatrices

Recommandations pour les établissements : des choix difficiles mais nécessaires, aussi bien au niveau stratégique que tactique

Niveaux d'actions des recommandations au niveau stratégique et tactique

Pour que les recommandations fonctionnent, elles doivent être corrélées à un minimum de stabilisation au niveau national, le pays ayant besoin d'une politique de redressement et d'une vision économique globale. Néanmoins, deux niveaux d'actions s'imposent :

Au niveau stratégique :

- **Optimisation des organisations à l'échelle de l'école** : optimiser l'utilisation du corps professoral, réduire le nombre de sections et augmenter le nombre d'élèves par classe (35 élèves par classe ou plus). Viser progressivement des ratios cibles (20 élèves par adulte, professeur unique par classe pour le primaire). Optimiser les fonctions support et de coordination.
- **Optimisation des organisations à l'échelle territoriale**: Selon la taille et l'organisation des établissements, le coût par élève se trouvera différent d'un établissement à l'autre. De petits établissements ne pourront conserver telle quelle leur offre et auront plus de difficulté à compenser la perte d'un professeur. Des solutions de mise en commun de spécialités voire, selon les cas de niveaux entiers devront être examinées. Le groupement des achats peut aussi représenter un levier d'économie substantielle.
- **Mutualiser les moyens** : développer un plan de mutualisation des moyens par fonction (exemple: transport)
- **Développer la double filière et/ou promouvoir le trilinguisme** (par exemple, augmenter le nombre d'heures de cours d'anglais).
- **Négocier un aménagement de la loi ou un report de sa mise en œuvre**, en attendant sa modernisation. Par exemple « 65 % salaires, 35 % autres » n'a plus de sens avec l'inflation; il est aussi nécessaire de tester de nouvelles tactiques (ex : tarification graduelle et mutualisation entre écoles) même si elles ne sont pas expressément autorisées par la loi.

Au niveau tactique de l'optimisation des revenus :

- Tenter de maintenir les défaillances et gratuités réglementaires sous la barre des 20 % par une politique de collecte des écolages plus stricte.
- Étudier la possibilité de mise en place de la **tarification graduelle** en expliquant la nécessité de solidarité entre parents.
- Fournir des cours en ligne pour les libanais à l'étranger (exemple arabe, facturé en fresh USD).
- Construire le savoir-faire de mise en place et **d'animation d'un réseau des anciens élèves pour les donations** et le sponsoring d'élèves.
- Construire le savoir-faire dans la **levée de fonds** (donateurs, entreprises, etc.), les écoles anglo-saxonnes étant bien en avance sur ce plan.

Au niveau tactique de la réduction des coûts :

- Renforcer **la gouvernance au niveau du pilotage financier** de l'école en formant les chefs d'établissement ou responsables financiers.
- Renforcer les **compétences de gestion** par la mise en place d'outils de pilotage (à posteriori + prévisionnels) / Réduire drastiquement les dépenses indexées au USD (voir modèle développé par Euromena).
- Mise en place de **plateformes d'achats groupés** (livres, uniforme, licences, etc.) permettant la mutualisation des coûts au niveau des réseaux / étudier l'opportunité **d'externalisation** de certaines fonctions.
- Généraliser le distanciel pour certaines matières dans un souci de mutualisation entre les établissements?
- Former les professeurs **en ligne**, minimisant les déplacements.

Autres :

- **Jumelage** avec des établissements en France.

Les écoles doivent lancer un plan de transformation afin d'atteindre des indicateurs cibles et renforcer les compétences de la direction au niveau technique et financier

2 axes afin de réussir la refonte du modèle économique des écoles

1 Plan de restructuration pour reconquérir une autonomie financière

1.1 Atteinte d'indicateurs cibles / se fixer un nouveau cap



Ratio élèves / adulte
Augmentation de l'efficacité des professeurs



Nombre d'élèves / section



Optimisation du coût par élève



Optimisation des coûts indexés au USD



Développer la double filière français/anglais et/ou promouvoir le trilinguisme

1.2 Renforcement des compétences de la direction



Gestion et prévision financière



Collecte des créances



Animation du réseau d'anciens élèves



Collecte de fonds auprès d'acteurs privés et publics



Discussion de mutualisation avec des écoles de l'environnement direct/ encouragement d'achats groupés entre les écoles

Combinée à un financement alternatif transitoire sur une durée de 2 à 3 ans, l'application de ces réformes permettra aux écoles de reconquérir une autonomie financière

La nouvelle donne implique une productivité accrue des professeurs et l'adoption efficace des outils technologiques pour un enseignement hybride devenu la norme

Les compétences nécessaires découlant de la revue du modèle économique

Implications du modèle économique sur la pédagogie



Optimisation du nombre de professeurs

- 1 Augmentation du ratio élèves/professeur à ~22 contre ~14 actuellement (et élèves /adulte à 20 contre 11 actuellement)
- 2 Augmentation de l'efficacité des professeurs à 85 % contre ~70 % actuellement, basé sur l'ETP *



Augmentation du nombre d'élèves par classe

- 1 Augmentation du nombre d'élèves total et par section à ~30/35 contre ~27 actuellement
- 2 Encouragement de la mutualisation de 2 niveaux dans le cas où le nombre d'élèves est faible par niveau (<15 élèves)



Diminution des coûts

- 1 Diminution des coûts indexés au \$ comme les livres et les fournitures en s'orientant vers les outils technologiques, qui nécessitent une approche différentes afin de tirer un meilleur profit de leur utilisation

Compétences des professeurs à renforcer dans le cadre des formations (des écoles homologuées et labellisées)



Gestion d'une plus grande charge de travail

- 1 Sensibilisation des professeurs à travailler plus efficacement malgré la difficulté de la situation
- 2 Formation pour un professeur unique au primaire
- 3 Centralisation / optimisation de la coordination pédagogique



Gestion d'un plus grand nombre d'élèves

- 1 Formation des professeurs à gérer des grandes classes
- 2 Formation des professeurs à gérer des classes multiniveaux, et donc s'adapter au besoin et à la capacité de chaque élève



Utilisation d'outils technologiques

- 1 Formation des professeurs à mieux utiliser des outils technologiques (Ordinateur, plateforme d'apprentissage, ...)
- 2 Formation des professeurs à l'enseignement hybride qui nécessite une approche adaptée, différente de la pure approche en présentiel

* Un ETP de l'échantillon enseigne en moyenne 17,5 heures / semaine (70 % x 25) bien en dessous du benchmark international de 21.5 heures/ semaine (l'efficacité standard étant de 85 %)

Le choc violent que subit le secteur implique que l'État libanais renforce son rôle de régulateur et élabore une stratégie nationale y compris pour l'éducation privée

Une stratégie nationale globale, porteuse d'une vision d'avenir

L'État libanais et le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur doivent saisir l'urgence de la situation. L'effondrement du secteur éducatif est imminent. La majorité des établissements sont déjà dans le rouge ; d'autres se battent mais endurent, en puisant de ce qu'il leur reste de leurs réserves. Afin d'assurer la pérennité des effets des recommandations de ce projet, plusieurs actions au niveau de l'État et du ministère doivent être adoptées. Cette étude présente quelques suggestions et idées afin de renforcer le rôle du Ministère en tant que régulateur de l'éducation au Liban (y compris pour l'éducation privée). Bien entendu, certaines idées, pour être implémentées, nécessiteront une revue de la loi actuelle ou une nouvelle législation au niveau du parlement. Le Ministère doit être force de proposition sur ces différents sujets.

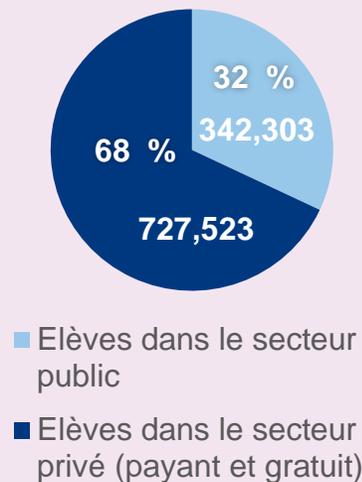
- 1 **Revoir les programmes scolaires, de manière à développer les compétences des enfants, nécessaires au XXI^e siècle** (remettre l'élève au centre du système éducatif libanais. Pour rappel, la dernière grande réforme des programmes scolaires au Liban a été entreprise en 1997)
- 2 **Maillage futur du territoire** : organiser le nombre des écoles privées et leur distribution géographique sur la base d'une réelle analyse des besoins par région
- 3 **Aménager la loi 515 pour prendre en compte le contexte économique nouveau**
- 4 **Créer une agence nationale d'assurance-qualité relative aux établissements scolaires** (qui ne se limite pas aux notes et à la réussite au bac)
- 5 **Accompagner les établissements qui vont fermer** : avoir un cadre simple et facile à suivre avec des motivations juridiques et fiscales. S'assurer du redéploiement des élèves

Pourquoi les bailleurs doivent aussi s'intéresser à l'éducation privée qui, en servant 68% des élèves, joue le rôle d'un service public.

Qualifications du secteur éducatif privé au Liban

1 Le rôle d'utilité publique du secteur éducatif privée

- Le secteur d'éducation privé est d'utilité public au Liban. Il couvre ~ 68 % des étudiants



2 Au service du plus grand nombre, parfois à moindre coûts

- Contrairement aux idées reçues, nous pouvons confirmer que **les écoles privées au Liban adressent toutes les catégories socio-professionnelles, avec un focus sur la classe moyenne ou modeste à moyenne** (écolage moyen pondéré de 3,375,000 L.L.)
- Le coût global par élève dans le public est de 5,570,900 LBP, avec des résultats pédagogiques inférieurs

3 Qualité d'éducation

- Le niveau éducatif du secteur privé est beaucoup plus élevé que le niveau du secteur public. Ceci est confirmé par les résultats au PISA



4 Formation et efficience des professeurs

- Le corps professoral dans le secteur privé est plus qualifié que dans le secteur public, surtout pour les écoles homologuées et labellisées bénéficiant de formations continues. Dans le public, 40 % des professeurs ne sont pas titulaires d'un diplôme universitaire
- En plus, l'efficacite des professeurs dans le secteur privé est plus élevée que dans le secteur public : dans le public, un professeur enseigne en moyenne 431h par an (13.5 h par semaine) contre 731h pour les pays de l'OCDE

5 L'éducation publique est déjà sous pression

- le secteur public est déjà sous pression depuis la crise syrienne. Un transfert du privé au public a commencé depuis le début de la crise. L'éducation publique ne pourra matériellement pas absorber l'afflux des étudiants du privé si cette migration privée-public s'accélère (ce qui est fortement probable au regard de l'évolution de la situation économique).

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Le Liban est un pays atypique où l'éducation privée est majoritaire rendant quasiment « un service public », scolarisant 68 % des élèves dans 57 % des écoles*

Comparaison entre le Liban et différents pays

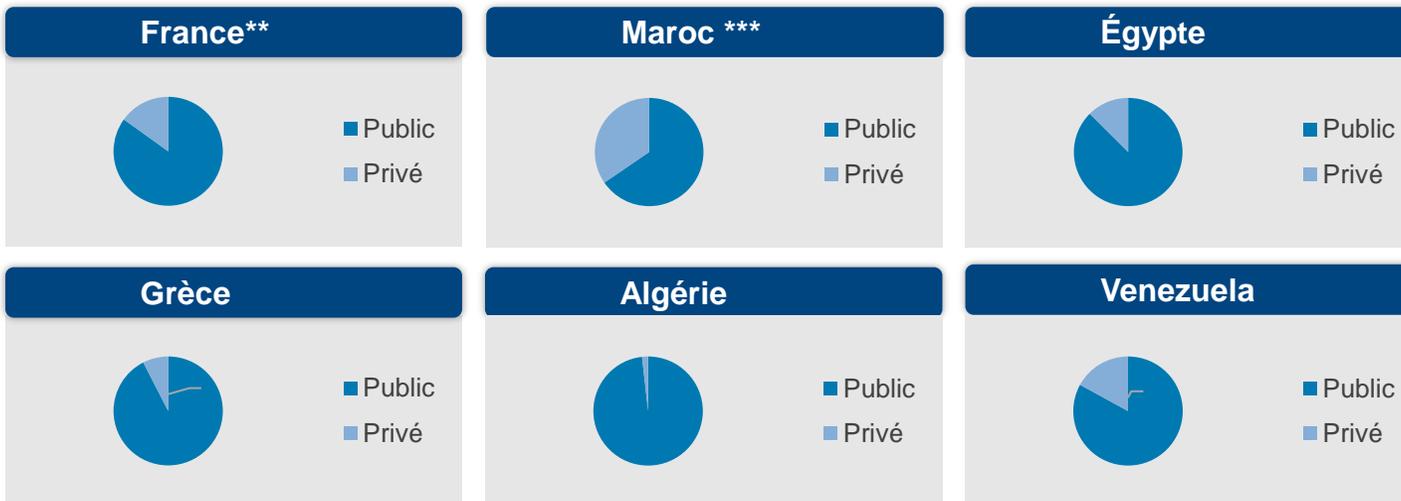
PIB par habitant en 2020 (nominal)



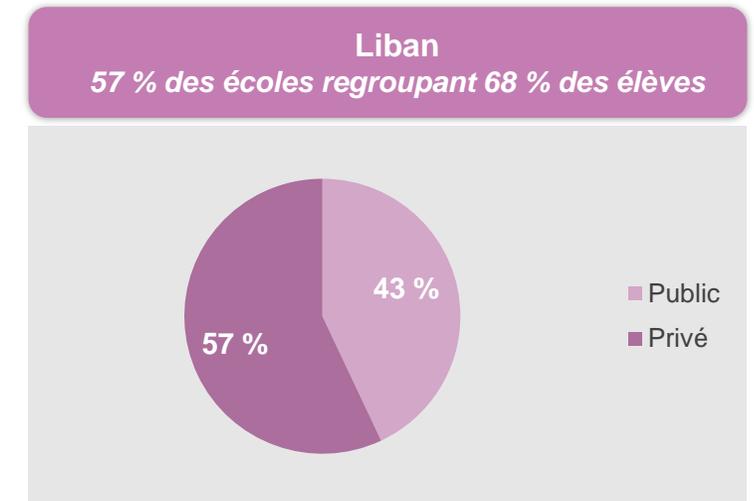
Le PIB / habitant post crise au Liban (8,000\$ avant la crise, à moins de 3,000\$ actuellement) est devenu inférieur à celui du Maroc, de l'Algérie et de l'Égypte

→ En termes d'indicateurs, les pays de comparaison doivent être le Maroc et l'Algérie, et non la France

Répartition publique / privée dans les pays francophones



Répartition public / privé au Liban



Le secteur public est majoritaire dans les pays francophones choisis à titre de comparaison alors qu'au Liban le secteur privé est majoritaire avec 57 % d'écoles privées et 68 % des élèves

* Chiffre de 2019-2020 (CRDP). Le pourcentage des élèves dans le privé a baissé en 2020-2021, du fait de la migration du privé au public

**En France, une partie majeure des écoles privées reste néanmoins subventionnée par l'État français; le privé non subventionné, écoles de très haut standing, représente une minorité des écoles privées

*** Pour le Maroc, le % des écoles exclu le niveau de la maternelle

L'étude concerne les 275K élèves des établissements francophones privés, soit 52 % de l'ensemble des élèves francophones au Liban, et 26 % du total des élèves

Périmètre de l'étude par rapport à l'ensemble des élèves au Liban

		Élèves francophones	Élèves anglophones	
Écoles privées	1,209 *	275,132 élèves (~52 % du total des élèves francophones)	282,936 élèves	Total : 558,068
Écoles semi-privées	352	65,623 élèves (~12 % du total des élèves francophones)	67,818 élèves	Total : 133,441
Écoles publiques	1,235	189,204 élèves (~36 % du total des élèves francophones)	153,099 élèves	Total : 342,303
Écoles UNRWA	65	545 élèves (<1 % du total des élèves francophones)	35,469 élèves	Total : 36,104
Total écoles	2,861	Total : 530,504 élèves francophones	Total : 539,322 élèves anglophones	
		Total : 1,069,826 élèves		

275,132 élèves francophones dans des établissements privés constituant 52 % de l'ensemble des élèves francophones et 26 % du total

Les écoles publiques regroupent uniquement 32 % du total des élèves, contre 68 % pour les écoles privées et semi-privées

* Écoles privées : 1,209 au total dont 433 exclusivement francophones, 325 à double filière française et anglaise, et 441 exclusivement anglophones

Les 275K élèves francophones sont répartis à hauteur de 206K dans 443 écoles 100 % francophones et 69K dans 325 écoles à double filière (française et anglaise)

Périmètre de l'étude ou nombre d'écoles et d'élèves dans les écoles privées francophones

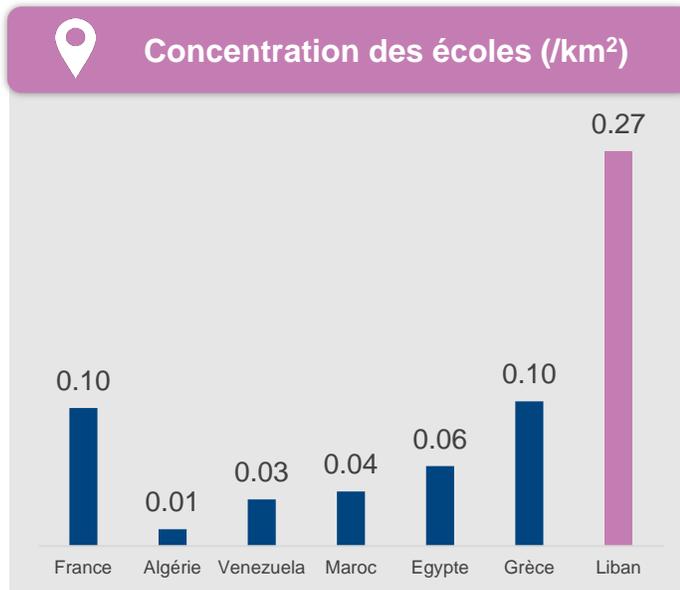
	Écoles offrant que le français comme langue primaire	Écoles offrant le français ou l'anglais comme langue primaire	
	100 % francophones	Écoles avec double filière (française et anglaise)	
Nombre d'écoles	433 écoles	325 écoles	Total : 758 écoles
Nombre d'élèves	205,825	184,218	Total : 390,043 élèves
Nombre d'élèves francophones	205,825 (75 % du total)	69,307 (25 % du total)	Total : 275,132 élèves

275,132 élèves francophones, dont 75 % sont dans les écoles 100 % francophones

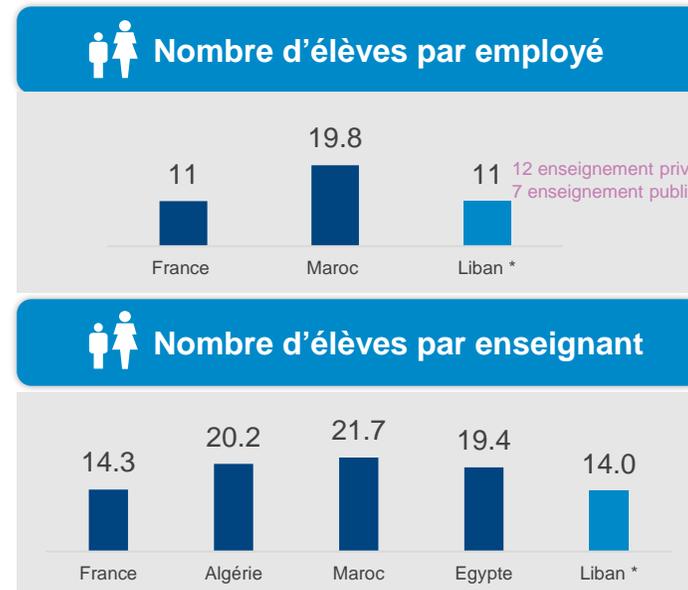
Sur les 275K élèves francophones dans le privé, environ 73K sont dans des établissements entièrement ou partiellement homologués, 33K sont dans des établissements labellisés, et 169K dans des établissements non homologués non labellisés

Les écoles sont nombreuses par rapport à la surface du pays, les enseignants sont nombreux et historiquement les frais de scolarité sont relativement élevés

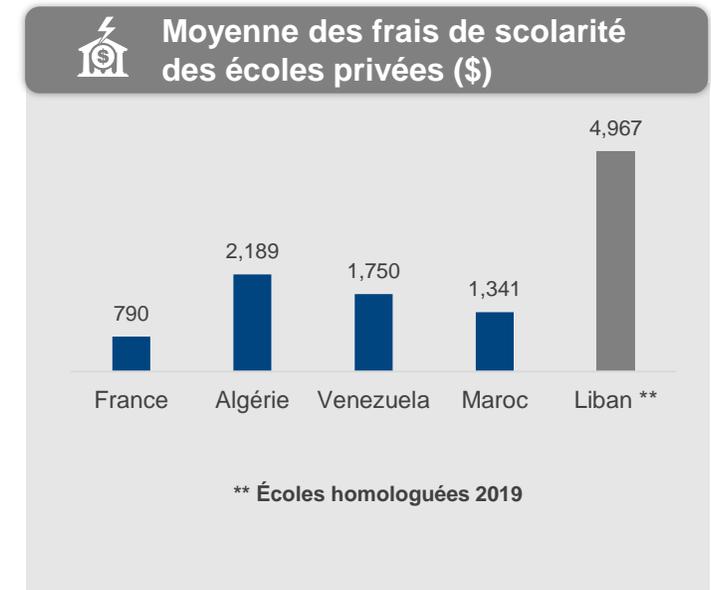
Un secteur surdimensionné et « très coûteux » pour un pays qui n'a plus les moyens



Au Liban, la concentration des écoles par 1,000 habitants est proche de celle des autres pays arabes, alors que la concentration par km² est la plus haute de tous les pays (x3 celle de France)
 → La densité de la population au Liban étant élevée, les écoles sont très proches les unes des autres. Par ailleurs les écoles ont été souvent créées par les réseaux sans « étude de faisabilité » préalable



→ Indicateur permettant de conclure que le nombre d'enseignants est élevé ou que l'allocation des ressources n'est pas optimisée. Dans le public, un enseignant au Liban enseigne en moyenne 431h/an contre 771 h/an pour les enseignants dans les pays de l'OCDE !



La moyenne des frais de scolarité des écoles privées homologuées au Liban est largement supérieure à la moyenne des frais de scolarité dans les pays de comparaison (au moins jusqu'en 2019, sur la base du taux officiel)
 → Le paradigme actuel au Liban (les écoles privées entièrement autofinancées) conduit à des frais de scolarité très élevés

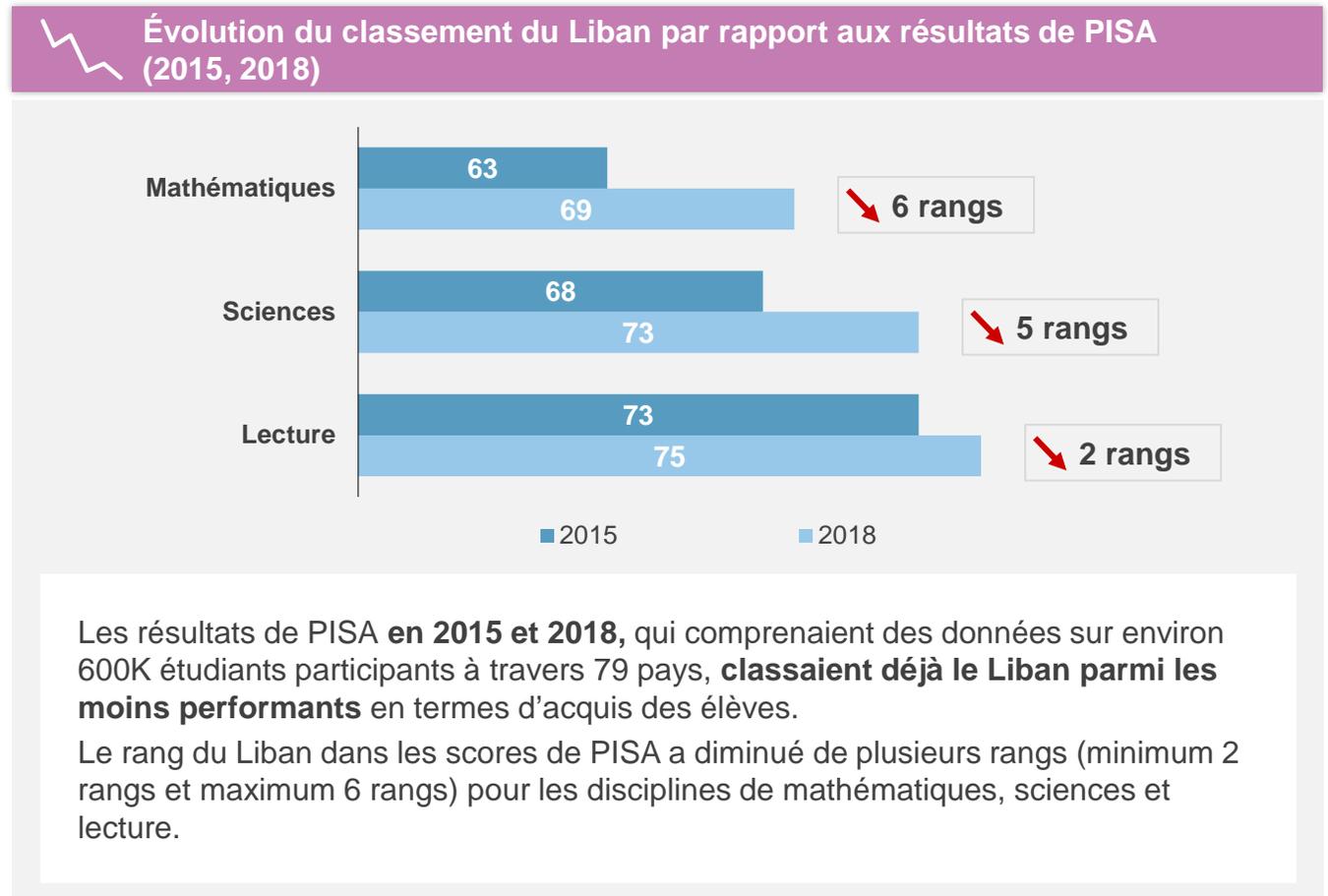
* Pour le nombre d'élèves par enseignant, écoles privées francophones uniquement

Sources : Ahramonline, PWC Medias24, World Bank, Aujourd'hui le Maroc, Édarabia, Europe 1, Correspondents.org, Éducation.gouv, ONS Algérie, Ministère de l'Éducation pour Venezuela et Maroc, CRDP 19-20

Même avant la crise, l'éducation au Liban semble avoir régressé en termes de qualité en comparaison à l'évolution de l'éducation dans d'autres pays

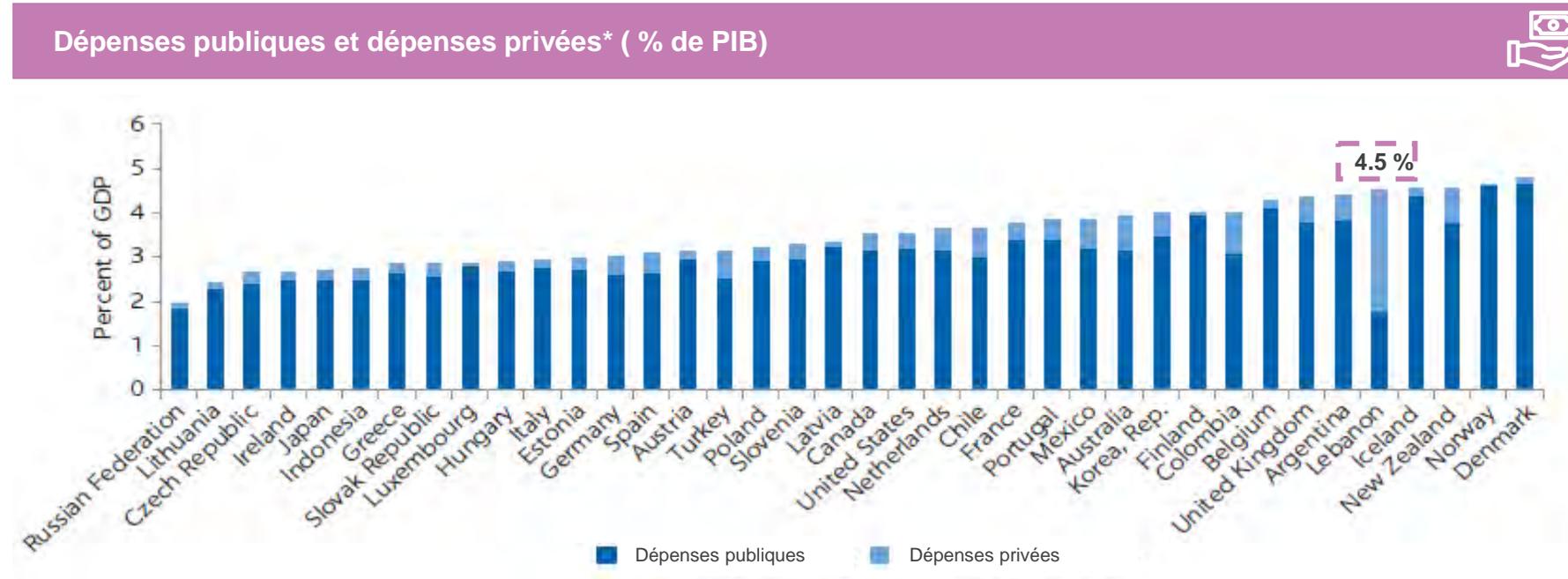
Classement du Liban dans les résultats de PISA

Résultats de PISA en 2018					
Mathématiques		Sciences		Lecture	
1	Chine (B-S-J-Z) ^{note 1}	591	1	Chine (B-S-J-Z) ^{note 1}	590
2	Singapour	569	2	Singapour	551
3	Macao	558	3	Macao	544
4	Hong Kong	551	4	Vietnam	543
5	Taiwan	531	5	Estonie	530
6	Japon	527	6	Japon	529
7	Corée du Sud	526	7	Finlande	522
8	Estonie	523	8	Corée du Sud	519
9	Pays-Bas	519	9	Canada	518
10	Pologne	516	10	Hong Kong	517
11	Suisse	515	11	Taiwan	516
25	Lettonie	496	25	France	493
26	France	495	26	Danemark	493
27	Islande	495	27	Portugal	492
28	Nouvelle-Zélande	494	28	Norvège	490
68	Macédoine du Nord	394	68	Bosnie-Herzégovine	398
69	Liban	393	69	Azerbaïdjan	398
70	Colombie	391	70	Kazakhstan	397
71	Brésil	384	71	Indonésie	396
72	Argentine	379	72	Arabie saoudite	386
73	Indonésie	379	73	Liban	384
74	Arabie saoudite	373	74	Géorgie	383
75	Maroc	368	75	Maroc	377
76	Kosovo	366	76	Kosovo	365
77	Panama	353	77	Panama	365
78	Philippines	353	78	Philippines	357
79	République dominicaine	325	79	République dominicaine	336



Le niveau du secteur de l'éducation au Liban ne reflète pas les dépenses relativement élevées du secteur, supérieures à plusieurs pays de l'OCDE (en % du PIB)

Dépenses publiques et privées sur l'éducation au Liban



Si l'on considère les dépenses publiques et privées dans le secteur en % du PIB, le Liban a un niveau de dépenses comparable à celui des pays de l'OCDE. Cependant, ce niveau d'investissement ne produit pas une éducation de haute qualité pour tous, confirmé par l'évolution du classement de Liban aux résultats de PISA. Le système est très inégalitaire, avec des différences considérables dans les résultats d'apprentissage et la qualité de l'éducation entre les enfants les plus riches et les plus pauvres.

*Données 2015

Source : World Bank report 2013-2015

Par ailleurs, l'expérience de l'enseignement à distance s'est révélée compliquée pour de nombreux écoliers et a renforcé des inégalités existantes

Les défis de l'enseignement en ligne au Liban

1

Les infrastructures au Liban sont dégradées

- **Coups de courant très fréquentes**
- **Mauvaise qualité de la connexion internet** (Selon Speedtest, le Liban se classe 169 sur 177 pays pour la vitesse d'internet à haut débit)
- **Incapacité de pouvoir accéder le réseau internet** dans plusieurs régions du Liban. Cela devrait s'aggraver dans les prochaines semaines

2

Incapacité d'une partie croissante de la population à s'équiper

- **De nombreux foyers, encore plus depuis la crise, n'ont pas les équipements nécessaires**
- Ex : Une famille moyenne de trois ou quatre personnes, nécessitant un ordinateur ou une tablette chacun pour suivre les cours ligne; or la famille n'as pas la capacité d'obtenir 3 équipements ce qui force un des enfants à rater ces cours
- **Quant aux enseignants, peu d'entre eux sont réellement accompagnés dans leur démarche** : seule une poignée d'établissements prestigieux, souvent appartenant à de larges réseaux, ont aidé leurs équipes en leur fournissant des équipements et des formations et en couvrant leurs frais internet
- Une étude réalisée par le *Centre for Lebanese Studies* en août 2020, basée sur des entretiens menés avec des élèves, des parents et des enseignants, montre une **baisse des acquis scolaires depuis le début de la crise sanitaire**, surtout au niveau des communautés les plus vulnérables, liée aux défis de l'enseignement à distance

3

Dans une crise multidimensionnelle, l'éducation est reléguée au second rang

- **Au début de la crise du COV, retard dans la priorisation du corps professoral dans le plan de vaccination** rendant le retour au présentiel compliqué en 2019-2020
- **En mars 2021, le ministre de l'Éducation a lui-même appelé à la grève** pendant une semaine pour dénoncer le fait que son gouvernement ne considère pas l'éducation comme «une priorité»
- Une étude publiée en février 2021 par IRC « *Working Children in Crisis-Hit Lebanon* » alarme du nombre croissant d'enfants sur le territoire libanais (incluant les réfugiés) qui doivent travailler pour subvenir aux besoins de leur famille

Il est important de noter que l'enseignement en ligne, due au COVID-19, a aussi entrainer une diminution de certains coûts de l'école (tel que le transport scolaire, l'uniforme scolaire, l'entretien des bâtiments, maintenance, etc.), vue que les élèves n'étaient pas en présentiel

Nous avons construit une cartographie exhaustive des écoles francophones privées au Liban en croisant toutes les données disponibles

Sources des données pour la cartographie

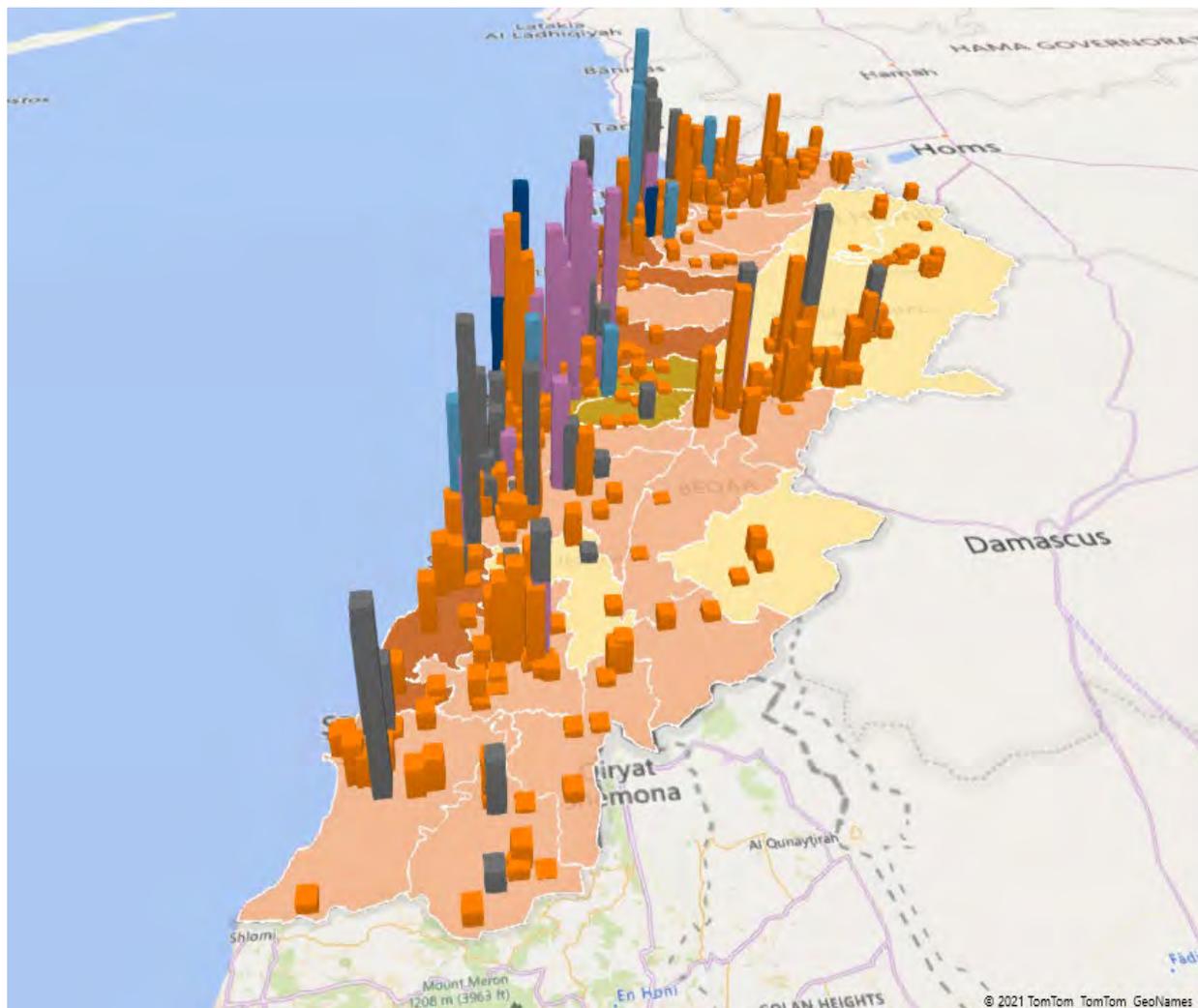
1	Données du CRDP	<ul style="list-style-type: none">Données du CRDP des années 2019-2020 jusqu'à maintenant : → Cartographie sur 758 écoles francophones privées
2	Données du MEES	<ul style="list-style-type: none">Les données du MEES ont été comparées avec les données du CRDP et celles-ci se sont avérées concordantes
3	Données de l'Ambassade	<ul style="list-style-type: none">Écoles homologuées et labellisées :<ul style="list-style-type: none">Homologuées : 55 écoles homologuées, dont 1 semi-gratuite → 54 écoles homologuées dans la cartographielabellisées : 83 écoles labellisées, dont 3 semi-gratuites, 4 publiques, 1 UNRWA et 75 privées payantes → 75 écoles labellisées dans la cartographie<ul style="list-style-type: none">➢ Stars College (ajouté manuellement, la langue primaire étrangère est l'anglais dans le CRDP 2019-2020)
4	Données du Fond Personnaz	<ul style="list-style-type: none">115 écoles, dont 3 techniques, 26 semi-gratuites et 86 privées payantes → 86 écoles du Fond Personnaz dans la cartographie
5	Données en ligne	<ul style="list-style-type: none">Secrétariat Général des Écoles Catholiques au Liban :<ul style="list-style-type: none">336 écoles, dont 26 techniques, 90 privées gratuites et 220 privées payantes dont 8 n'ont que la filière anglophoneParmi les 220 privées payantes, 8 sont uniquement anglophones et 2 écoles ne sont pas présentes dans le CRDP → 210 écoles du SGECL dans la cartographieMLF : données en ligne; 5 écoles en pleine responsabilité (considérées comme MLF dans la cartographie) et 5 écoles partenairesRéseau Mabarrat : 15 écoles, dont 13 sont privées payantes qui enseignent le français → 13 écoles du réseau Mabarrat dans la cartographieRéseau Makassed : 28 écoles, dont 12 sont privées payantes, dont 6 enseignent le français → 6 écoles du réseau Makassed dans la cartographie

Il est important de noter que la cartographie présente 3 limitations :

- La cartographie ne contient pas les écoles semi-gratuites, le périmètre du projet étant les écoles privées payantes
- Les écoles sur plusieurs sites peuvent apparaître en plusieurs fois (c'est le cas du Collège Louise Wegman qui est sur 3 sites et a donc 3 références CRDP)
- Certaines écoles ayant une double filière ont chacune une référence CRDP et donc la filière anglophone n'apparaît pas (c'est le cas de Rawdat Al Fayhaa)

Nous avons construit une cartographie 3D permettant de visualiser les écoles selon les localités, réseaux (homologués, labellisés, religieux et laïques) et tailles

Cartographie 3D : outil interactif pour visualiser les rapprochements potentiels des établissements



- 1.1 Homologuées conven...
- ▶ Homologuées parten...
- ▶ Label LFE
- ▶ Label CELF
- 1.2 Non Homologuées,N...
- 2 Petite
- ▶ Moyenne
- ▶ Grande
- ▶ Grande+
- ▶ Taille-résumé
- 3 MLF
- ▶ SGECLE
- ▶ Makassed
- ▶ Mabarrat
- * Dynamique
- ▶ Densité

1 Ensemble des écoles selon l'homologation et la labélisation

2 Ensemble des écoles selon la taille

3 Écoles appartenant à des réseaux religieux et laïques

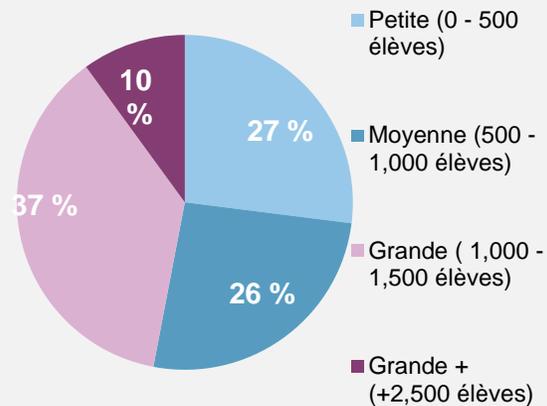
* Filtre dynamique permettant de manipuler la vue de différents critères

Pouvant être vu selon la taille également

~53 % des élèves sont dans des écoles ayant < 1,000 élèves; les écoles sont regroupées selon divers réseaux religieux (le SGECL regroupant ~47 % des élèves)

Taille et réseaux des écoles francophones privées au Liban

Taille des écoles



Total : 390,043 élèves

Réseaux

Établissements homologués : 54 écoles privées francophones (parmi 55 écoles)

Conventionnées : 7 écoles (~13 %)

Partenaires : 47 écoles (~87 %)

Établissements labellisés : 75 écoles privées francophones (parmi 83 écoles)

LFE : 19 écoles (~25 %)

CÉLF : 56 écoles (~75 %)

Appartenance à des réseaux religieux / laïques :

Secrétariat Général des Écoles Catholiques au Liban :

- 210 écoles : ~30 % des écoles
- 137,017 élèves francophones : ~47 % du total des élèves francophones

Mission Laïque Française : 5 écoles (en pleine responsabilité)

Réseau Makassed : 6 écoles

Réseau Mabarrat : 13 écoles

Aides Françaises et Fond Personnaz en 2019-2020 :

Aide Française : 5,573,182 € pour 52 écoles, + les aides pour la reconstruction de 6,880,950 € pour 21 écoles

Fond Personnaz* : 1,487,000 € pour 86 écoles

*Le montant indiqué du Fond Personnaz est celui destiné aux écoles privées payantes uniquement. Le Fond Personnaz est aussi venu en aide aux écoles semi-gratuites. Le montant total des aides est de 1.8M€ pour 115 établissements

Pour les petites écoles, le nombre moyen d'élèves par section est très faible : il y a un potentiel de fusionnement entre les sections ou les niveaux

Nombre moyen d'élèves par section pour les différents niveaux scolaires selon la taille des écoles

	Maternelle	Élémentaire	Collège	Lycée	Tous les niveaux
Petite (<500 élèves)	14	15	15	9	14
Moyenne (500-1,000 élèves)	21	22	22	16	20
Grande (1,000-2,5000 élèves)	25	27	27	22	26
Grande + (>2,5000 élèves)	26	29	29	23	27

Indicateurs clés :

Le nombre moyen d'élèves entre le collège et lycée diminue d'environ 6 élèves, ce qui peut être dû à plusieurs raisons tel que :

1. Préférence des écoles d'avoir un nombre plus faible d'élèves dans les sections du lycée
2. Passage des élèves vers le publique ou vers les instituts techniques après le collège

Le nombre moyen d'élèves dans les sections augmente avec l'augmentation de la taille de l'école :

En moyenne et par section, les écoles moyennes ont +6 élèves que les écoles petites et les écoles grandes ont +6 élèves que les écoles moyennes

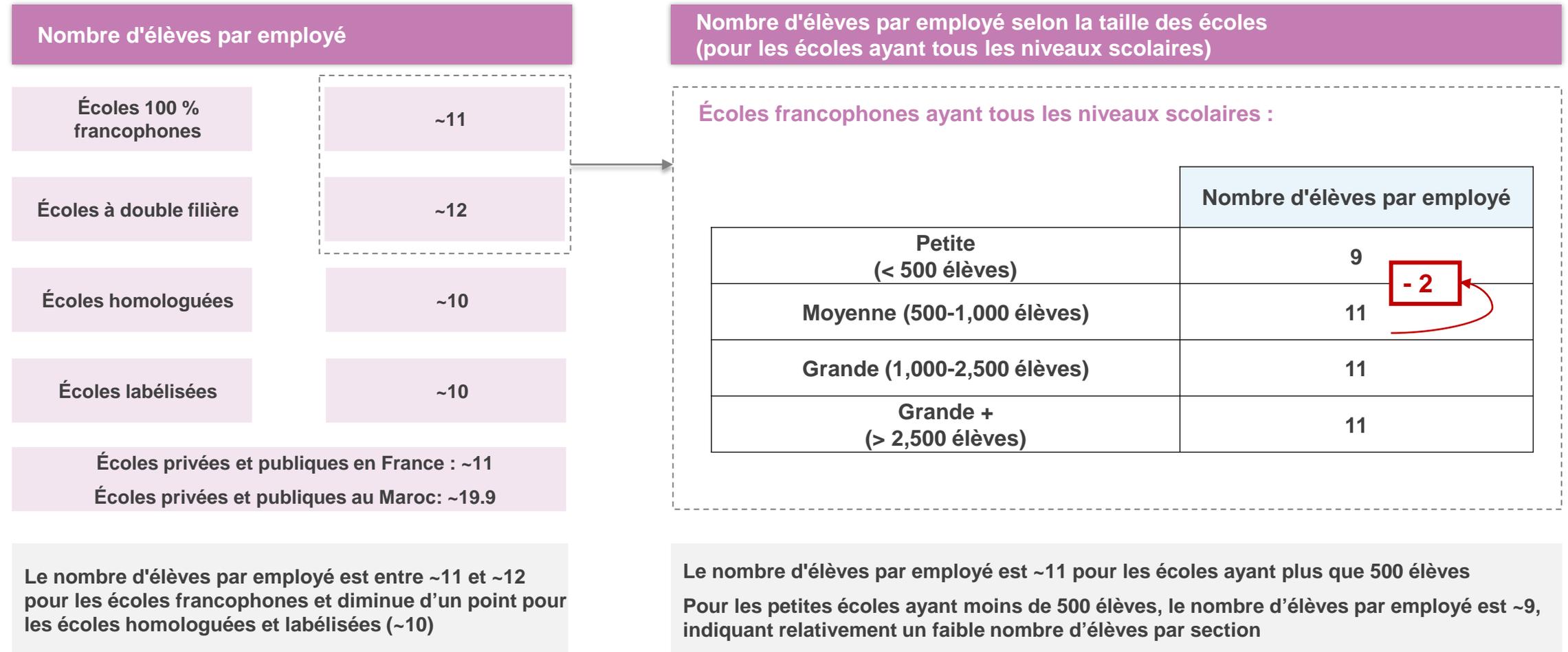
- Par section, les écoles grandes + ont +13 élèves que les écoles petites qui ont donc la moitié du nombre d'élèves de celui des écoles grandes +
- Les petites écoles ont un modèle économique difficilement tenable
- Il y a clairement un potentiel de fusionnement des sections ou des niveaux dans les petites écoles afin d'augmenter les nombres d'élèves dans les sections

Le regroupement des classes au sein d'un même établissement nécessite que la taille des classes soit adaptée pour accueillir plus d'élèves (ce qui peut ne pas être le cas) et lorsque des classes multigrades (= regroupant plusieurs niveaux d'enseignement) sont envisagées il faut s'assurer i) l'acceptation de familles (qui y voient souvent un risque de dégradation de la qualité de l'enseignement) et ii) la formation des enseignants à enseigner dans ces classes (l'organisation pédagogique avec plusieurs niveaux n'étant pas la même que lorsqu'il y a un seul niveau dans la classe)

→ Il faudra alors offrir aux écoles l'assistance technique et les formations pédagogiques nécessaires afin de pouvoir fusionner en gardant la confiance des parents au regard de la qualité de l'enseignement

Ce manque d'efficacité se reflète aussi par le nombre moyen d'élèves par employé, qui est de seulement 9 dans les petites écoles

Nombre d'élèves par employé



Pour l'ensemble des écoles, ~60 % des professeurs et du personnel administratif sont cadrés; le % de personnel administratif vs. employés est de ~22 % (vs. ~25 % en France)

Les ratios clés concernant le nombre d'employés

	Écoles 100 % francophone	Écoles avec double filière	
1. Nombre d'employés	19,530	15,771	
2. Nombre de professeurs	14,919	12,682	Pour l'ensemble des écoles, ~60 % des professeurs sont cadrés
2.1 Professeurs cadrés	9,370 (63 %)	7,741 (61 %)	
2.2 Professeurs contractuels	5,549 (37 %)	4,941 (39 %)	
3. Nombre du personnels administratifs	4,611	3,089	Pour l'ensemble des écoles, ~60 % des personnels administratifs sont cadrés
3.1 Personnels administratifs cadrés	2,392 (52 %)	2,166 (66 %)	
3.2 Personnels administratifs contractuels	2,219 (48 %)	923 (30 %)	
Ratio du personnel vs employés	24 %	20 %	Pour l'ensemble des écoles, le ratio du personnel administratif vs employés est de ~22 % (~25 % en France)
Nombre d'écoles total :	433	325	
Nombre d'élèves total :	205,825	184,218	

Le % du personnel cadré est élevé au sein des écoles homologuées et labélisées (~70% pour les professeurs) ; le ratio personnel administratif vs. employé est entre 22% et 26%

Les ratios clés concernant le nombre d'employés

	Écoles homologuées conventionnées	Écoles homologuées partenaires	Écoles labélisées CÉLF	Écoles labélisées LFE	
1. Nombre d'employés	1,106	7,391	3,866	2,001	
2. Nombre de professeurs	815	5,543	3,003	1,485	<p>Pour les écoles homologuées et les LFE, ~73 % des professeurs sont cadrés</p> <p>Pour les CÉLF, ce % est similaire à l'ensemble des écoles francophones (~62 %)</p>
2.1 Professeurs cadrés	610 (75 %)	4,020 (73 %)	1,937 (65 %)	1,086 (73 %)	
2.2 Professeurs contractuels	205 (25 %)	1,523 (27 %)	1,066 (35 %)	399 (27 %)	
3. Nombre du personnels administratifs	291	1,848	863	516	<p>Pour les écoles conventionnées et les LFE, ~73 % du personnel administratif, ce % est similaire a l'ensemble des écoles francophones (~50 %)</p>
3.1 Personnels administratifs cadrés	216 (74 %)	1,100 (60 %)	431 (50 %)	376 (73 %)	
3.2 Personnels administratifs contractuels	75 (26 %).	748 (40 %)	432 (50 %)	140 (27 %)	
Ratio du personnel vs employés	26 %	25 %	22 %	26 %	<p>Pour les homologuées et labélisées, le ratio est entre 22 % et 26 %, similaire à celui de l'ensemble des écoles</p>
Nombre d'écoles total :	7	47	56	19	
Nombre d'élèves total :	11,297	69,720	39,577	17,947	

87 % des écoles comprennent moins de 1,000 élèves (regroupant ~53 % des élèves); les écoles homologuées sont relativement de plus grande taille que les autres

Répartition des écoles*

	Écoles francophones	Écoles homologuées	Écoles labellisées
2.1 Nombre d'écoles			
Petite (< 500 élèves)	505	10	30
<i>% du total d'écoles</i>	67 %	19 %	40 %
Moyenne (500-1,000 élèves)	148	10	23
<i>% du total d'écoles</i>	20 %	19 %	31 %
Grande (1,000-2,500 élèves)	93	25	22
<i>% du total d'écoles</i>	12 %	46 %	29 %
Grande + (> 2,500 élèves)	12	9	0
<i>% du total d'écoles</i>	2 %	17 %	0 %
Total	758	54	75

	Écoles francophones	Écoles homologuées	Écoles labellisées
2.2 Nombre d'élèves et répartition des écoles			
Petite (< 500 élèves)	104,856	3,532	7,041
<i>% du total nombre d'élèves</i>	27 %	4 %	12 %
Moyenne (500-1,000 élèves)	103,152	7,075	16,895
<i>% du total nombre d'élèves</i>	26 %	9 %	29 %
Grande (1,000-2,500 élèves)	144,034	41,559	33,588
<i>% du total nombre d'élèves</i>	37 %	51 %	58 %
Grande + (> 2,500 élèves)	38,001	28,851	0
<i>% du total nombre d'élèves</i>	10 %	36 %	0 %
Total	390,043	81,017	57,524

	Écoles francophones	Écoles homologuées	Écoles labellisées
2.3 Moyenne d'élèves par école			
Petite	208	353	235
Moyenne	697	708	735
Grande (1,000-2,500 élèves)	1,549	1,662	1,527
Grande + (> 2,500 élèves)	3,167	3,206	-

Indicateurs clés :

- Le Liban comprend de trop nombreuses petites écoles (67 % des écoles ont moins de 500 élèves et 20 % des écoles ont entre 500 et 1,000 élèves)
 - Un densité très élevée de la population libanaise ne justifie pas le fait cette « dispersion » des petites écoles
- 53 % des élèves sont dans des écoles de moins de 1,000 élèves
 - Les écoles avec plus de 1,000 élèves représentent 14 % du nombre d'établissements mais 47 % des élèves
 - 75 % des élèves dans les écoles de plus de 2,500 élèves sont dans des écoles francophones
- Les écoles homologuées ont réussi à avoir une masse critique d'élèves : ~86 % des élèves sont dans des écoles de taille Grande et Grande +
- ~90 % des écoles labellisées sont des écoles de taille Moyenne et Grande

*Nombre d'élèves comprenant les élèves de la filière anglophone pour les écoles ayant les deux filières)

Un potentiel de consolidation : ~42 % des écoles privées francophones ont tous les cycles scolaires; 27 % des écoles ont tous les cycles scolaires sauf le lycée

Nombre d'écoles par rapport aux cycles scolaires (entrevoir une possibilité d'intégration horizontale)

	Écoles 100 % francophones	Écoles à double filière	Total : Écoles francophones	% du total des écoles
1 A – Écoles ayant tous les cycles scolaires	168 (~53 %)	151 (~47 %)	319	42 %
2 B – Écoles n'ayant que la maternelle (~80 % sont des garderies)	32 (~90 %)	4 (~10 %)	36	5 %
3 C – Écoles ayant tous les cycles scolaires sauf la maternelle	1 (~20 %)	5 (~80 %)	6	1 %
D – Écoles ayant tous les cycles scolaires sauf le lycée	127 (~60 %)	80 (~40 %)	207	27 %
E – Autres cas (écoles n'ayant que le collège, écoles n'ayant que la maternelle et l'élémentaire, etc.)	105	85	190	25 %
Nombre d'écoles total :	433 écoles	325 écoles (Note 1)	758 écoles (Note 2)	

Indicateurs clés :

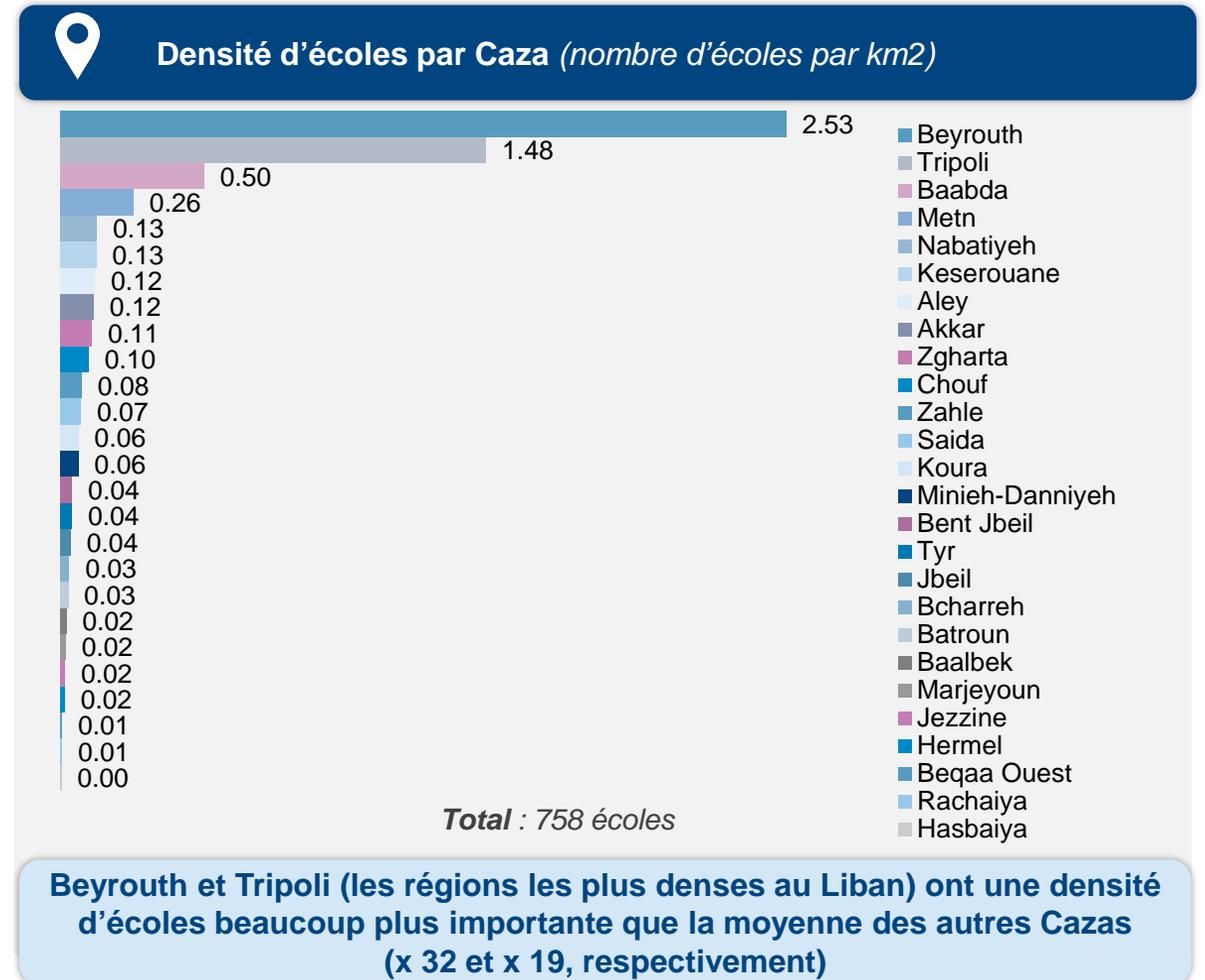
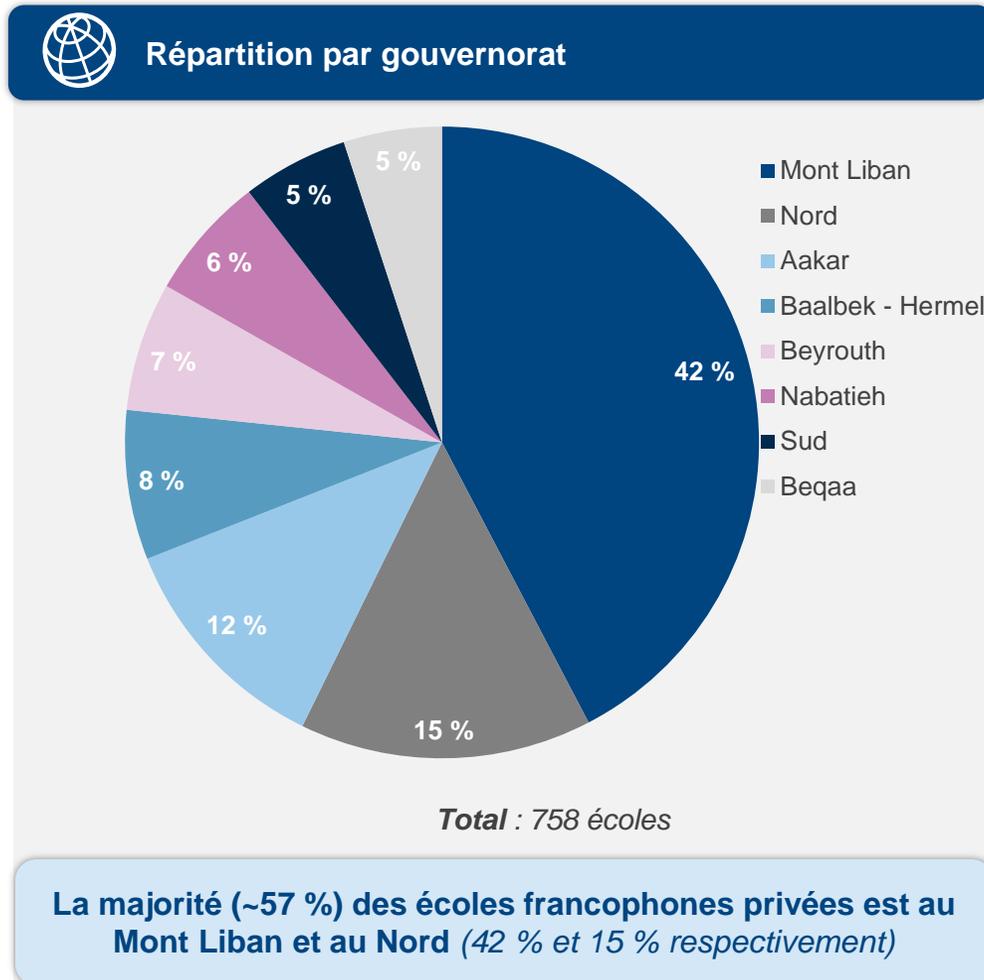
- 1** ➤ ~42 % des écoles privées francophones ont tous les cycles scolaire (maternelle, élémentaire, collège et lycée)
Note/limite : dans le CRDP, il existe des cas marginaux où un même établissement est divisé en plusieurs écoles (selon les niveaux, etc.)
- 2** ➤ Les écoles n'ayant qu'un seul cycle sont en majorité les écoles n'ayant que la maternelle (~5 %) ou que le collège (~7 %)
- 3** ➤ Seulement ~1 % des écoles n'ont pas la maternelle, tandis que ~27 % des écoles n'ont pas le lycée, dont ~60 % sont 100 % francophones

Note 1 : Certaines écoles ayant une double filière ont chacune une référence CRDP, donc la filière anglophone n'apparaît pas

Note 2 : La cartographie ne contient pas les écoles semi-gratuites

La majorité des écoles francophones privées se situe au Mont Liban et au Nord, alors que les plus hautes densités d'écoles se trouvent à Beyrouth et Tripoli

Localisation géographique des écoles



~68 % des écoles sont au Mont Liban, Beyrouth et Tripoli, reflétant une francophonie enracinée; présence des labélisées aussi à Saida et des catholiques à Zahlé et Jbeil

Nombre des écoles par Caza

	Nombre d'écoles privées francophones	Nombre d'écoles homologuées	Nombre d'écoles labélisées	Nombre d'écoles du SGECL
Baabda	97	7	10	21
Akkar	92	1	1	8
Metn	86	13	9	41
Baalbek	50	-	3	9
Beyrouth	50	14	7	17
Chouf	49	2	11	9
Keserouane	43	8	4	27
Tripoli	40	1	4	6
Zahle	32	1	4	17
Aley	32	-	-	3
Nabatiyeh	28	2	2	1
Minieh-Danniyeh	26	-	1	-
Saida	20	1	6	5
Zgharta	20	-	1	9
Tyr	17	1	3	2
Jbeil	14	1	1	10
Bent Jbeil	14	-	2	4
Koura	11	2	3	3
Hermel	8	-	1	-
Batroun	8	-	-	5
Marjeyoun	5	-	-	2
Bcharreh	5	-	-	5
Jezzine	4	-	2	3
Rachaiya	3	-	-	1
Beqaa Ouest	3	-	-	2
Hasbaiya	1	-	-	-

Total : 758 écoles

Total : 54 écoles

Total : 75 écoles

Total : 210 écoles

Indicateurs clés :

- Écoles privées francophones :
 - ~64 % des écoles privées francophones sont situées au Mont Liban, Beyrouth et Tripoli

➤ Écoles homologuées :

- ~52 % des écoles homologuées sont situées à Baabda, Metn et Keserouane, 25 % à Beyrouth

➤ Écoles labélisées :

- ~25 % des écoles labélisées sont situées à Baabda et Metn, ~10 % à Beyrouth, ~15 % au Chouf, ~8 % à Saida

➤ Écoles du SGECL :

- ~50 % des écoles catholiques sont présentes au Mont Liban et Beyrouth, ~15 % à Zahlé et Jbeil

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
c.1	Érosion de la francophonie
c.2	Contexte légal compliqué
c.3	Crise économique d'une extrême violence
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Le déclin de l'éducation francophone privée au Liban ne date pas d'hier, mais la crise récente l'a gravement accéléré

Contexte des écoles privées francophones depuis les années 2000



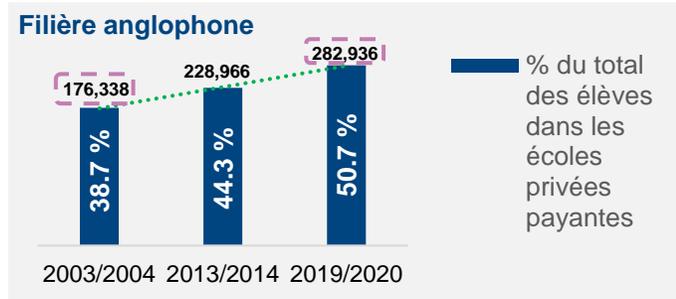
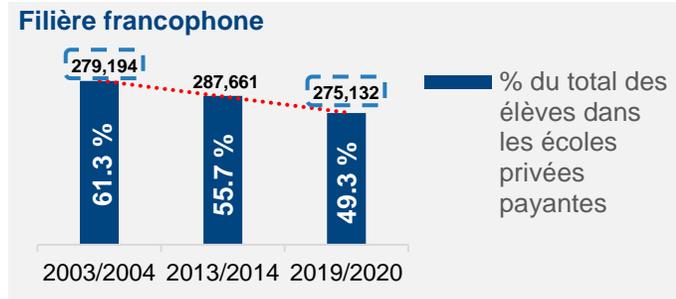
- **Érosion historique** de l'éducation francophone (perçue comme moins attractive que l'éducation anglophone)
- **Déclin de la demande** concernant une éducation francophone privée devant quasiment un « produit de luxe »
- **Perturbation considérable du modèle économique** de cette offre menant actuellement à une crise existentielle de ces établissements

Depuis 2000, les écoles font face à une érosion de la francophonie : baisse de 12 points du % des élèves dans les sections francophones des écoles privées payantes

Érosion de la francophonie

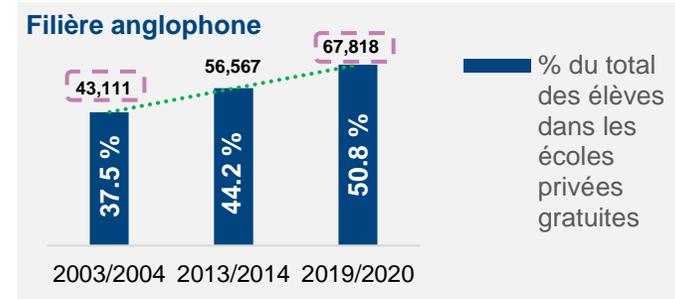
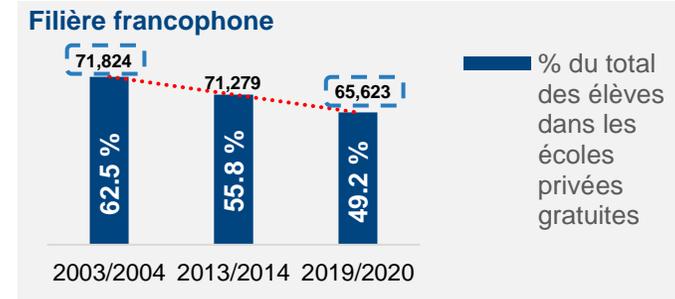
Évolution du % des élèves dans les filières francophones et anglophones

Écoles privées payantes



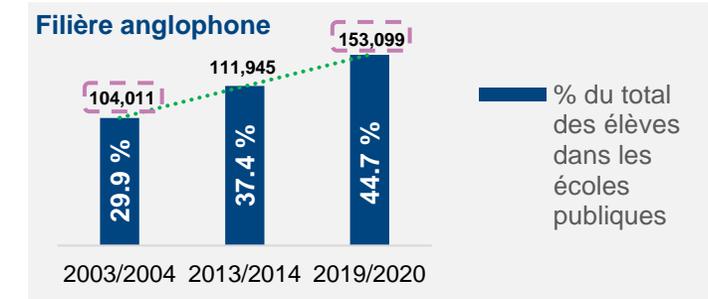
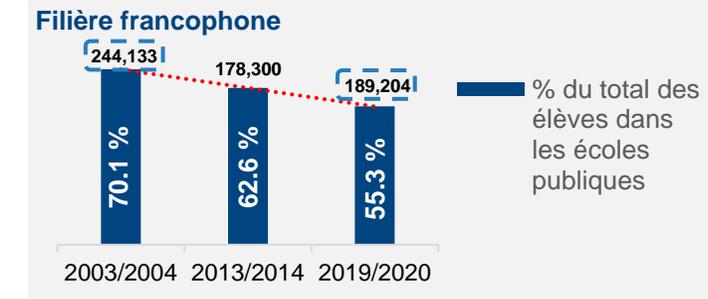
De 2003 à 2019, il y a eu une érosion de ~12 % de la quote-part des élèves dans les sections francophones

Écoles privées gratuites



De 2003 jusqu'à 2019, il y a eu une érosion de ~13 % de la quote-part des élèves dans les sections francophones

Écoles publiques



De 2003 jusqu'à 2019, il y a eu une érosion de ~15 % de la quote-part des élèves dans les sections francophones

- Dans les écoles privées payantes, il est important de noter les raisons de cette érosion : une partie faible des élèves dans les sections francophones est passée à la section anglophone et la majorité des nouveaux entrants intègre les sections anglophones
- Les écoles publiques font de plus en plus le choix d'enseigner en anglais

▭ Nombre d'élèves dans les sections francophones ▭ Nombre d'élèves dans les sections anglophones

L'érosion de la francophonie est due à plusieurs facteurs, dont certains sont liés à la mondialisation et l'accessibilité des opportunités offertes par la langue anglaise

Facteurs influençant le choix de l'anglais comme langue étrangère primaire au lieu du français

- 1 Facilité de l'apprentissage**
 - L'anglais est considéré par beaucoup comme une langue « plus facile » à apprendre
- 2 L'anglais, langue des nouvelles technologies digitales et de la mondialisation**
 - Les technologies (hardware et software) et le digital (réseaux sociaux, YouTube, etc.) sont essentiellement en anglais de fait de la suprématie des acteurs américains (GAFAM* et autres acteurs)
- 3 L'anglais s'impose comme la langue du business et du monde professionnel**
 - Actuellement, parler l'anglais permet d'accéder à de meilleurs opportunités d'emploi que de parler français uniquement
- 4 Perception de l'anglais comme permettant un accès plus facile aux universités**
 - Pour les études universitaires, la maîtrise de la langue anglaise offre plus d'options au Liban et à l'étranger; c'est du moins la perception d'un nombre croissant de parents d'élèves
- 5 Le « soft power » anglo-saxon (cinéma, musique, Netflix, Amazon Prime, HBO, etc.) a une offre commerciale dominante : les divertissements anglo-saxon, du fait d'un public et de moyens extrêmement conséquents, agissent comme un aspirateur vers l'anglais dans de nombreux pays en voie de développement**
- 6 Écosystème pour l'enseignement des élèves en difficulté**
 - L'écosystème pour les élèves en difficulté est plus développé et accessible en Anglais qu'en Français (docteurs, orthophonistes, psychologues, technologie, établissements spécialisés, etc.)
- 7 Certains chefs d'établissements estiment qu'il est plus facile de trouver de bons professeurs d'anglais dans leur régions**
 - Selon certains chefs d'établissements, il est plus facile de trouver de bons enseignants en anglais alors qu'il est plus compliqué de trouver de bons enseignants en français

*GAFAM : Google (Alphabet), Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

La perte de vitesse des écoles homologuées s'est accélérée en 2020-2021 avec une perte d'effectifs ~6 % entre 2019-2020 et 2020-2021

Érosion de la francophonie

Évolution des effectifs des écoles homologuées entre 2019-2020 et 2020-2021

Nombre d'élèves des écoles homologuées*	2019-2020	2020-2021	Évolution
Maternelle	10,791	9,527	-12 %
Élémentaire	21,231	20,121	-5 %
Collège	14,965	14,843	-1 %
Lycée	9,310	8,620	-7 %
Total	56,297	53,111	-5.7 %

Combinaison des causes historiques : érosion de la francophonie + la crise économique depuis 2 ans affectant l'éducation privée + la pandémie affectant l'entrée en maternelle



Sur les 41 établissements homologués dont nous avons les données depuis 2015-2016, 29 ont perdu des effectifs depuis 2015-2016 et 39 ont une pyramide inversée (moins d'élèves qui rentrent par rapport à ceux qui sortent). Une perte globale d'effectifs de ~6 % avec une perte double en maternelle à ~12 %.

* Uniquement pour les 41 établissements homologués dont nous avons les données pour 2020-2021 (sur les 54 écoles privées francophones homologuées)

Même avant la crise et sur un échantillon de 134* écoles francophones, 75 % ont perdu des effectifs; la perte la plus sévère est en maternelle (« pyramide inversée »)

Érosion de la francophonie

Évolution des effectifs des écoles francophones privées entre 2015-2016 et 2019-2020

Gain ou perte d'effectifs entre 2015-2016 et 2019-2020	Maternelle	Élémentaire	Collège	Lycée	Effectifs Globaux
Gain Significatif (>10 %)	15 %	18 %	14 %	11 %	10 %
Gain (1 % to 10 %)	3 %	13 %	23 %	17 %	10 %
Stable (+/-1 %)	3 %	10 %	6 %	7 %	5 %
Perte (-1 % to -10 %)	-17 %	-21 %	-13 %	-17 %	-29 %
Perte significative (-10 % to -20 %)	-16 %	-18 %	-18 %	-14 %	-21 %
Perte sévère (>-20 %)	-46 %	-20 %	-25 %	-34 %	-25 %
Grand Total	100 %				
Évolution total des effectifs de l'échantillon*	-15 %	-5 %	-6 %	-5 %	-7 %

75 %

75 % de ces écoles ont perdu des effectifs, ce qui a engendré une réduction des effectifs globaux de -7 %.

Le cycle maternelle a subi la perte la plus importante, soit une réduction de -15 %. 46 % des écoles ont connu une perte sévère des effectifs (>20 %) au niveau de la maternelle.

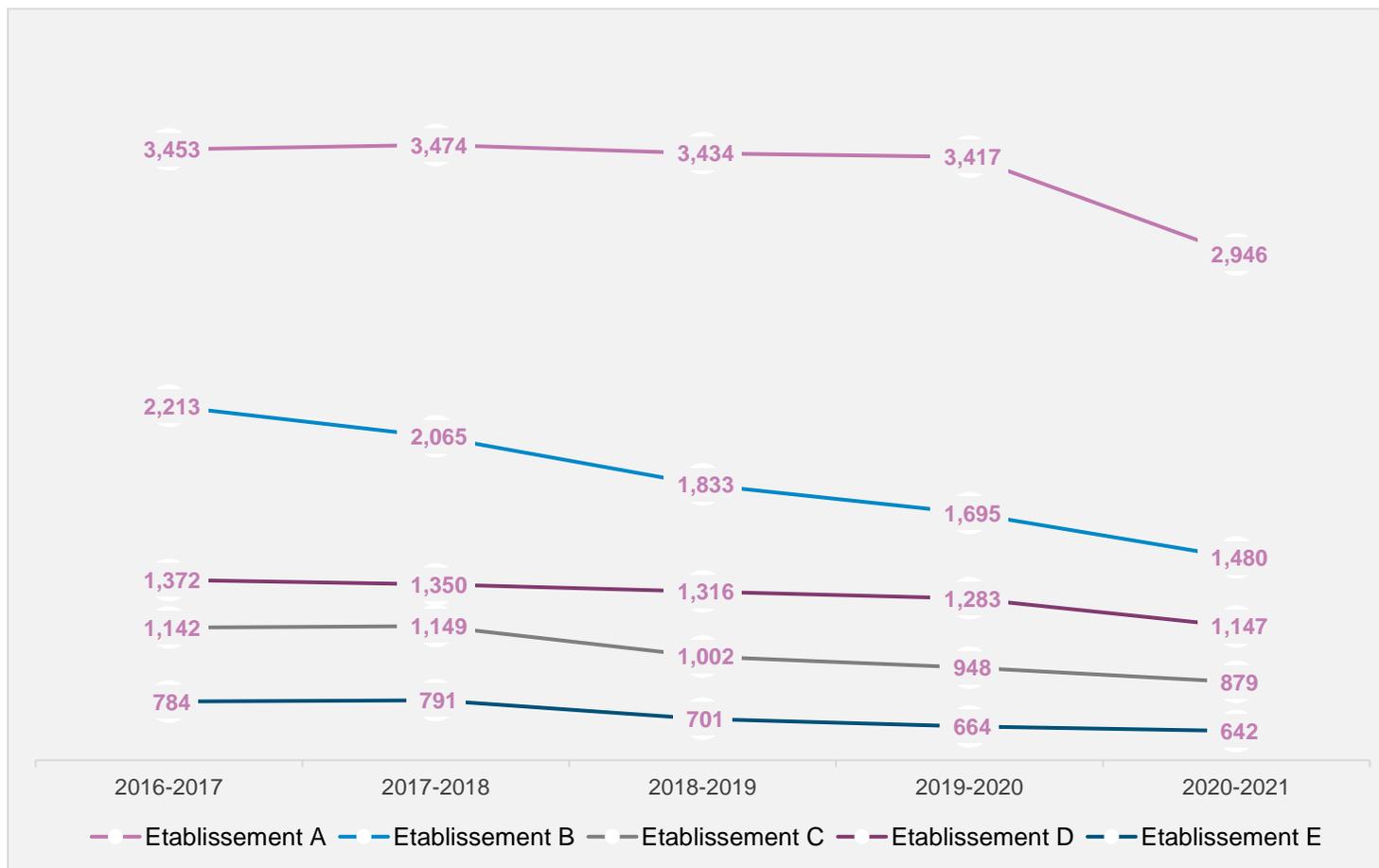
A noter que cette importante perte en maternelle est principalement liée à la crise et au fait que les parents gardent leurs enfants dans la garderie. En effet, la garderie est moins chère que la maternelle et elle garde les enfants pour une durée plus longue dans la journée (jusqu'à 16h ou 17h). **Par conséquent, les écoles doivent adapter leur fonctionnement aux besoins des familles**

* : 134 écoles francophones ayant des données de 2015-2016 à 2019-2020 ainsi que tous les cycles scolaires comprenant tout type d'écoles, homologuées, labellisées, non homologuées et non labellisées

A titre d'illustration, le nombre d'élèves a diminué dans les 5 établissements d'un réseau au Liban: - de 15 % à - 33 % selon l'établissement entre 2016 et 2021

Érosion de la francophonie

Évolution du nombre d'élèves dans les 5 établissements du réseau



Établissement A:

- Diminution de **507 élèves** entre 2016 et 2021 (~-15 %) avec un pic de diminution en **2020-2021**

Établissement B:

- Diminution de **733 élèves** entre 2016 et 2021 (~-33 %) avec un pic de diminution en **2018-2019**

Établissement C:

- Diminution de **263 élèves** entre 2016 et 2021 (~-23 %) avec un pic de diminution en 2020-2021

Établissement D:

- Diminution de **225 élèves** entre 2016 et 2021 (~-16 %) avec un pic de diminution en 2018-2019

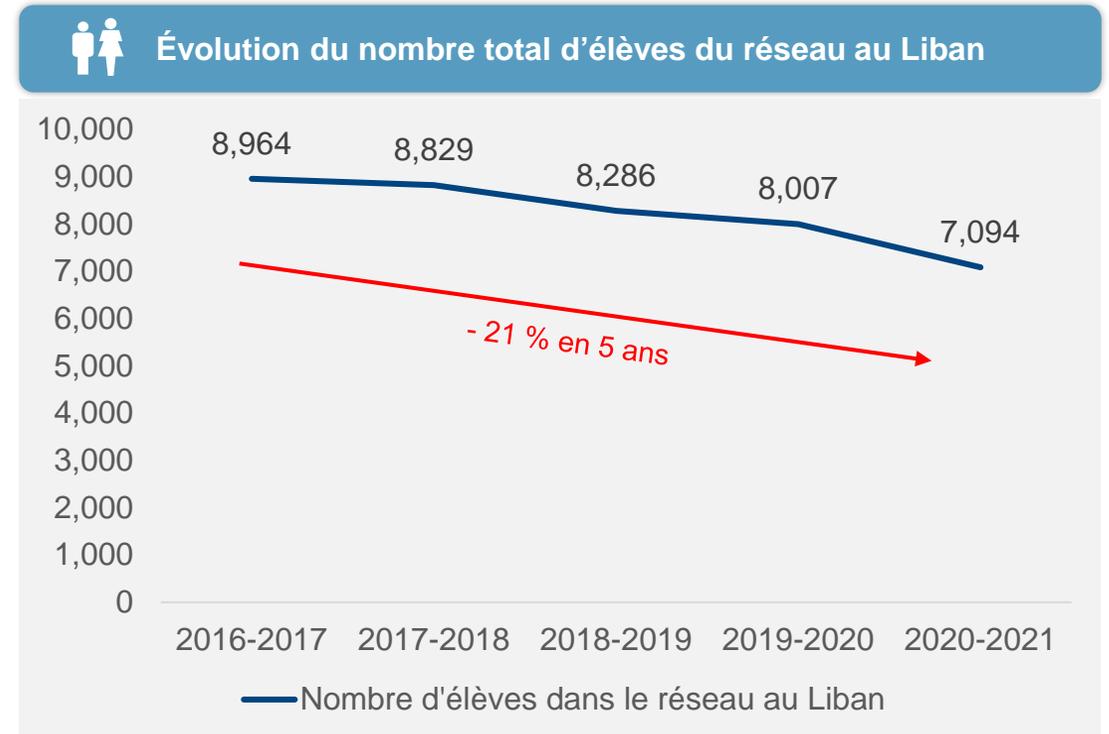
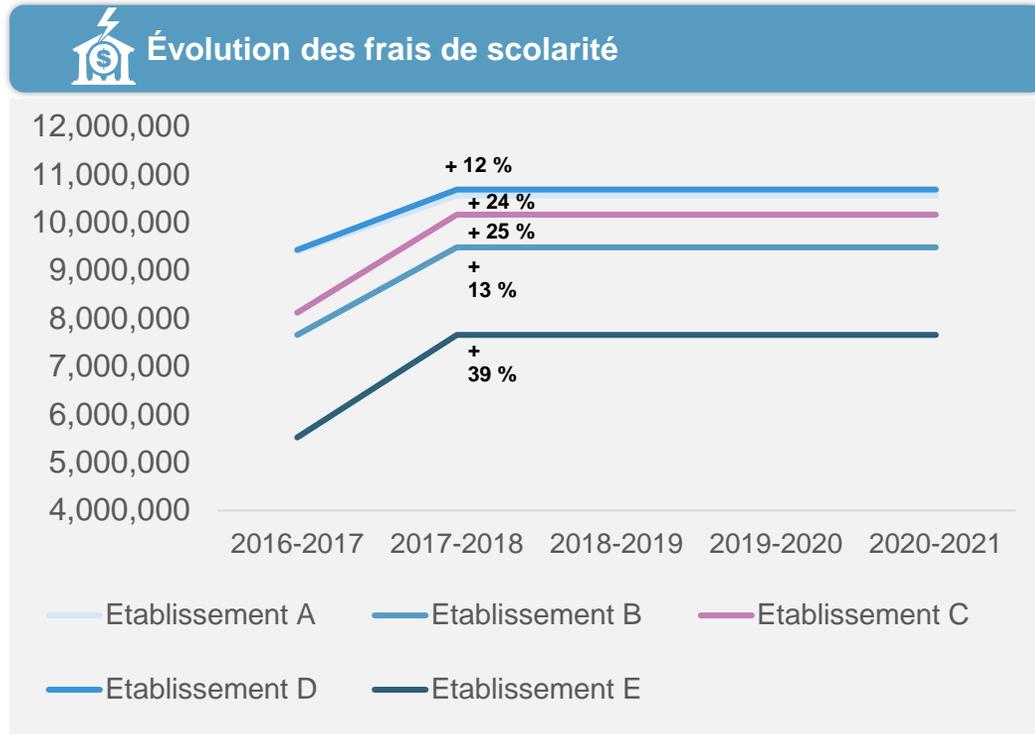
Établissement É:

- Diminution de **142 élèves** entre 2016 et 2021 (~-18 %) avec un pic de diminution en **2018-2019**

Les frais de scolarité ont augmenté en 2018-2019 suite à la loi 46, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'élèves; cependant les frais ont été gelés depuis

Érosion de la francophonie

Évolution des frais de scolarité vs. évolution du nombre total d'élèves



Les frais de scolarité ont augmenté en moyenne de ~23 % en 2017-2018, suite à la loi 46, avec :

- Augmentation minimale pour l'établissement A (~12 %)
 - Augmentation maximale pour l'établissement E (~39 %)
- Tous les établissements du réseau ont gelé leur frais après 2017-2018, ce qui n'a pas arrêté le flux sortant des élèves

Le nombre d'élèves ne cesse de diminuer depuis 2016 :

- Le nombre d'élèves a diminué de 543 entre 2018 et 2019 dû à l'augmentation des frais de scolarité due à loi 46 → le réseau a gelé les frais depuis cette augmentation
- Il a ensuite diminué de 913 élèves de 2019 à 2020, et ce malgré le gel des frais, suite à la crise économique et financière du pays

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
c.1	Érosion de la francophonie
c.2	Contexte légal compliqué
c.3	Crise économique d'une extrême violence
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Même si elles sont des institutions privées, les écoles privées sont dépendantes des lois du MEES, surtout concernant le budget et les salaires des enseignants

Contexte légal

Aperçu général des lois concernant les écoles privées au Liban

Idées clés sur la gouvernance juridique des écoles au Liban

Relations avec le MEHE

- **L'éducation au Liban est supervisée par le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEHE)**
 - Les écoles privées ont leur propre organisation, elles sont sujettes aux directives du MEES :
 - Les écoles présentent un budget au MEES à la fin du mois de Janvier de l'année en cours (loi 515)
 - Les enseignants du système éducatif privé sont soumis aux lois du pays (par exemple, loi 46)
 - Équivalence du BAC français au Liban

Type d'enseignement

- **L'anglais ou le français** sont les langues d'instruction. **L'arabe** est enseigné comme langue et est employé pour certaines matières uniquement (exemple : éducation civique)
- L'éducation est **obligatoire** de 6 à 14 ans
- Les écoles doivent appliquer les **programmes libanais** en même temps lorsqu'elles mettent en œuvre un programme étranger

Entités ayant le droit d'être le propriétaire légal d'une école au Liban

1

Individuel privé

2

Association à but non lucratif

3

Association religieuse

4

Société civile

La Loi 46 a revalorisé les salaires des fonctionnaires pour les écoles qui l'ont appliquée, ce qui a fait augmenter les salaires d'au moins ~40 % d'un seul coup

Augmentations salariales imposées par la Loi 46 votée en 2017

Contexte légal

Contexte

Depuis 1997, les enseignants du secteur public et privé n'avaient pas vu une augmentation significative de leur salaire
→ En 2017, la Loi 46 impose une revalorisation des salaires des enseignants dans le secteur privé et public

Augmentations salariales (deux augmentations combinées impliquées par la Loi 46)

Ajustement et augmentation de l'échelle des salaires et des traitements
(inclus les salaires de départ qui ont donc aussi augmenté)

+

Six augmentations de salaires supplémentaires à la fois (l'équivalent de 12 ans d'augmentation de salaires, vu que les enseignants doivent recevoir une augmentation tous les 2 ans)

Augmentation salariale de ~40 % pour chaque enseignant (ex : ~37 % pour un établissement qui l'a appliquée)

Augmentation salariale supplémentaire

La hausse des salaires pousse les écoles à hausser leurs écolages, les rendant inaccessibles pour certains parents; l'équation ne tient plus pour ces écoles

Éffets de la Loi 46 sur le secteur éducatif au Liban

Contexte légal



La situation n'est plus pérenne pour certaines écoles, faisant face à un déficit budgétaire et les familles étant incapables de financer les écolages

Illustrations

Écoles du réseau #1 (réseau francophone mondial, cf. slides 41-42)

Application de la loi : Augmentation de 13 % à 28 % des frais
→ Départ de ~350 élèves
→ Augmentation des non perception des frais de scolarité

Écoles du réseau #2 (un réseau de taille importante au Liban)

~70 % de ces écoles n'ont pas pu augmenter les salaires des enseignants d'un seul coup

Écoles du réseau #3 (réseau anglophone mondial)

Dans les écoles les moins chères, le réseau a appliqué le nouveau barème (augmentation de ~40 % du salaire par enseignant)
→ Incapacité de payer les 6 augmentations supplémentaires (autre augmentation de ~30 %)

Réseau #1

Vue que ce réseau est une association qui se conforme strictement aux lois, les établissements de ce réseau ont connu une distorsion des coûts plus significative que les autres établissements, créant une concurrence déloyale de la part d'établissements voisins qui n'ont pas appliqué la loi. Les lois et les règles au Liban ne sont pas respectées par tous les établissements, créant une distorsion de la concurrence et des situations paradoxales :

- Les établissements comme dans ce réseau qui ont respecté cette loi, ont reçu le refus du comité des parents de signer le budget scolaire (du fait de l'augmentation mécanique des écolages pour équilibrer le budget), ce qui a entraîné ces établissements au conseil arbitral → décision du réseau de geler les frais scolaires pour 3 ans
- Les établissements qui n'ont pas respecté cette loi ont eu l'accord des comités des parents sur le budget scolaire et ont évité le conseil arbitral !

Conclusion: les établissements ayant appliqués la loi subissent une sorte de « concurrence déloyale » des autres établissements ne l'ayant pas appliqué

La Loi 515 / 1996 régit le budget des écoles au Liban; les salaires et les charges salariales doivent représenter de 65 % à 75 % des dépenses d'une école...

Contexte légal

Loi 515 / 1996 : les articles les plus importants

Article 1

Les **frais de scolarité** annuels sont déterminés en divisant **les dépenses totales**, par le **nombre total des élèves**, en tenant compte des dispositions suivantes :

- Soustraction de la somme des bourses des dépenses totales
- Soustraction du nombre des élèves exonérés des frais de scolarité du nombre total des élèves (exemple : enfants de professeurs)
- Prise en considération des niveaux d'enseignements pour déterminer les frais de scolarité

Article 2

Les dépenses d'une école sont constituées de :

- A. Salaires et traitements et leurs accessoires
- B. Charges salariales
- C. Frais et charges d'assurances, de supervision médicale, les dépenses administratives ainsi que des aides pour les élèves pauvres, amortissements liés aux activités d'enseignements (ex : amortissements d'un vidéoprojecteur sont inclus mais pas celles d'un autocar)

Les salaires et les charges salariales doivent représenter 65 à 75 % de l'ensemble des dépenses précédentes

- D. Autres dépenses : Frais municipaux, bourse d'étude aux enfants des enseignants non cadrés ou au personnel administratif.

Les revenus sont constitués du total des **frais de scolarité (uniquement, pas de prise en compte des activités parascolaire par exemple)**

Article 3

Le délai maximal pour soumettre le budget au ministère de l'Éducation est le **31 janvier de l'année en cours**

*Exceptionnellement, les personnes morales ayant plusieurs écoles privées non gratuites et qui souhaitent réduire les frais de scolarité des élèves d'une ou plusieurs de ces écoles en alourdissant les frais de scolarité des élèves de leurs autres écoles ou de certaines d'entre elles, **peuvent soumettre une seule fois** au service de « l'Éducation Spécial », les budgets des écoles concernées et **un budget global** et une lettre détaillant les actions prises*

... mais le budget tel que requis par la Loi 515 / 1996 n'offre qu'une vision partielle du budget réel des écoles et ne permet pas un pilotage effectif des établissements

Contexte légal

Le budget selon la Loi 515/1996 ne reflète pas une image exhaustive de la réalité

Des ressources non-incluses



- Les **frais d'ouverture** de dossier, les recettes de **transport** scolaire et **cantine**, les **activités périscolaires** sont **exclues de ce budget**; **15 % de revenus supplémentaires pour certains établissements ne sont pas inclus** dans le budget déclaré au Liban
- Le budget oblige à définir les frais de scolarité en janvier de l'année en cours, en plein milieu de l'année scolaire → **Il est recommandé de soumettre le budget de l'école avant le début de l'année scolaire, soit en Juin/ Juillet**

Des coûts non représentatifs



- La distribution du budget en 65 % - 35 % ne peut refléter la réalité aujourd'hui suite à l'inflation au Liban → tous les coûts indexés au USD sont soumis à une augmentation de X ~12 fois (1 USD = 18K LBP)
- Le budget inclus les coûts **d'amortissements liés uniquement aux activités de l'enseignement** → Mais compte tenu de la limitation des 35 % imposés par la loi 515, certaines écoles sont forcées de les exclure de leur budget
- La loi ne précise pas comment les établissements gèrent les investissements (hors charges d'exploitation) → **Il est recommandé que l'état demande une vision plus exhaustive du budget en incluant les coûts d'investissements**

Une législation budgétaire inadaptée



- Les notions d'excès ou de déficit finaux n'existent pas puisqu'en réalité des droits de scolarité sont fixés par la division du total des charges par le nombre d'élèves payants et qu'en cas d'excédent celui-ci doit être reversé aux familles, et en cas de déficit, facturé aux familles (pas de rapport d'une année à l'autre)
- Il semble que certains établissements **manipulent leurs budgets** en **gonflant les salaires des professeurs** afin d'**augmenter les frais de scolarités** (ainsi deux comptabilités sont gérées en parallèle) → **Pas de réconciliations adaptées entre le budget réel et le budget présenté à l'État** → **Il est recommandé que l'état exerce un contrôle sur la pertinence des budgets**

Créant un contexte juridique plutôt « purement administratif » que de pilotage effectif, le budget de la Loi 515/1996 n'offre pas une vision exhaustive de la réalité économique des établissements et atteint ses limites dans le contexte économique actuel (à cause de l'inflation, nos projections indique que la masse salariale pourrait descendre à moins de 50 % du budget de certains établissements dans les années à venir)

La Loi 515 / 1996 ne fournit pas aux établissements les armes juridiques et fiscales nécessaires pour leur adaptation à la nouvelle réalité économique

Contexte légal

Contraintes de la Loi 515 / 1996 vis-à-vis de la mutualisation entre les écoles

Contraintes de la loi

- **Mutualisation des moyens** : la loi n'autorise pas les transferts des charges entre les établissements (uniquement de prendre en charge, à titre exceptionnel, les charges imputables au budget d'une autre école propriété de la même personne morale)
- **La loi n'est pas claire à ce stade sur la possibilité des écoles de se transformer en « école virtuelle »** (offrant des cours en ligne pour la diaspora par exemple)
- Les **questions juridiques et fiscales** (récupération de la TVA, etc.), sont à adresser avant la mise en œuvre d'une potentielle mutualisation
- **Manque de réglementation** : La loi 515/1996 à son stade actuel est incomplète car elle ne permet pas à l'État de jouer le rôle de régulateur sur la **qualité de l'Éducation et le résultat d'apprentissage**; en effet, le ministère de l'éducation se concentre, dans son interaction avec les écoles privées, principalement sur la conformité administrative
- Les écoles privées étant majoritaires, le MEES doit aussi se pencher sur la question **du maillage du territoire** et jouer le rôle de « **régulateur** » pour contribuer à pérenniser l'éducation privée qui est « d'utilité public » au Liban (68 % des élèves)
- **La loi ne prévoit pas un pilotage budgétaire**: une comparaison entre le budget initial et le compte réel des écoles
- **La loi ne définit pas le rôle du comité des parents**

Conséquences de ces contraintes

- La loi complique la mise en commun des moyens entre les établissements
- L'analyse de l'échantillon a permis d'identifier les catégories de dépenses pouvant être mutualisées (uniforme, fournitures, livres, licences, transport, etc.), notamment ceux en fresh USD et ceux dont la part relative dans le budget des écoles va significativement augmenter
- Le passage systématique des écoles au mode hybride entre présentiel et en ligne, voire la virtualisation complète de certaines écoles pour offrir des cours en ligne aux élèves à l'étranger, est une piste sérieuse à envisager pour assurer des revenus en devise
- Absence d'une éducation de qualité dans plusieurs établissements privés au Liban, sans réelle régulation par un organisme de contrôle

La loi doit s'adapter au contexte de consolidation / mutualisation imposé par la nouvelle situation économique du pays. Elle doit aussi préciser des mécanismes de contrôle de la qualité de l'éducation, allant au-delà d'aspects administratifs. Enfin le MEES doit jouer un rôle accru en tant que régulateur de l'éducation privée (maillage du territoire, etc.)

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
c.1	Érosion de la francophonie
c.2	Contexte légal compliqué
c.3	Crise économique d'une extrême violence
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

La crise économique accélère dangereusement la crise financière des établissements francophones privés (1/2)

Contexte de crises

La survie de nombreux établissements est en jeu

La contraction significative du PIB remet en cause la possibilité d'accès à l'éducation privée pour un grand nombre de libanais

- A ce jour, l'éducation privée francophone au Liban compte environ 275K étudiants.
- Avant la crise actuelle, l'éducation privée francophone était déjà confrontée à des problèmes financiers (depuis 2017 - Loi 46), ainsi qu'à l'érosion du nombre d'élèves depuis de nombreuses années. La crise actuelle amplifie les déséquilibres financiers et accélère l'exode des élèves.
- La contraction drastique du PIB (les derniers chiffres reflètent un atterrissage à -66 % selon le FMI et -40 % selon la Banque Mondiale) accélérera la crise, impactant *de facto* la « demande » pour ces écoles, un grand nombre de parents ne pouvant plus assurer les frais de scolarité élevés. Ce phénomène est semblable à d'autres pays en crise où l'éducation privée a été significativement contractée (voir section comprenant des benchmarks). Nous l'avons dit depuis fin 2019, le mode de consommation des libanais connaîtra une mutation profonde : il faudra non seulement se passer des produits importés (Nescafé ou vêtements de marque), mais aussi faire face aux bouleversements des secteurs fondamentaux comme l'éducation et la santé.
- La contraction est violente et nous avons prévu dès janvier 2021 qu'il était hautement probable que le dollar atteigne 20,000 LL au troisième trimestre 2021 (ce qui c'est hélas réalisé). Par ailleurs, la levée progressive jusqu'à la levée totale des subventions sur les produits de première nécessité (essence, pain, médicaments, etc.) va atteindre tous les foyers de la classe moyenne et modeste. Nous l'avons écrit en janvier 2021 : dans un scénario très probable où le prix des 20 litres d'essence passerait à plus de 250,000 LBP courant 2021 (contre 44,000 LBP en début 2021), beaucoup de familles ne pourront plus se permettre des transports de longue distance ou l'accès à l'électricité alternative (abonnement générateur). De nombreuses écoles ne pourront plus payer l'électricité alternative. Aussi de nombreux établissements ne pourront plus payer des dépenses en devises, qui étaient marginales auparavant, mais dont le coût va devenir relativement exorbitants à cause de l'inflation. A titre d'illustration, un abonnement de 5\$/ mois par professeur pour TEAMS, pour 100 enseignants, coûte désormais LBP 108 M par an (USD à 18,000 LBP).
- **Même si les écoles peuvent entreprendre certaines actions tactiques pour amortir la crise, le problème est structurel. L'ampleur du problème dépasse largement les affrontements entre comité de parents et direction, ou entre direction d'école et enseignants (l'équation ne tient plus).**
- Au regard des paramètres macro-économiques, la « demande » pour les écoles francophones privées va se contracter drastiquement en lien avec l'appauvrissement général et l'immigration qui va repartir dès que la crise sanitaire sera maîtrisée. L'incapacité à payer des foyers est en train de se traduire dans un premier temps par un envol des taux de non-perception des écolages, avant le départ massif des élèves vers des écoles privées moins chers ou publiques (voir la déscolarisation de certains, à l'instar de ce qui s'est passé dans des pays ayant traversés des crises profondes).

La crise économique accélère dangereusement la crise financière des établissements francophones privés (2/2)

Contexte de crises

La survie de nombreux établissements est en jeu

La contraction significative du PIB remet en cause la possibilité d'accès à l'éducation privée pour un grand nombre de libanais

- Même avec une intervention du Fond Monétaire International, cela prendra beaucoup de temps pour que le pays se remette de la crise (la BDL a dépensé \$6Mds sur les subventions en 2020, le FMI propose \$ 5Mds sur 3 ans).
- L'éducation privée est amenée à devenir un luxe, la priorité de la majorité devenant de se nourrir, d'avoir un toit (régression dans la pyramide des besoins). Beaucoup de gens survivront grâce aux aides (par exemple carte de rationnement de X USD par famille pour les plus démunis et d'autres mécanismes en cours de discussion, financé par un prêt de la banque mondiale).
- Face à ce problème structurel, notre étude a permis d'esquisser les contours d'un plan de restructuration globale : comment « gérer » la contraction du secteur de l'éducation francophone au lieu de laisser le secteur se décomposer (exemple : regroupement et mutualisation pour constituer des établissements avec une masse critique par région, etc.). Aussi répondre à la question « quels types de réformes sont à mettre en place pour qu'une aide potentielle extérieure ne soit pas 'à fond perdu' ? ». L'objectif est d'éviter l'effondrement du système éducatif et de pérenniser les acteurs qui survivront à la crise.
- Néanmoins, pour que les recommandations fonctionnent, elles restent à corréliser à un minimum de stabilisation au niveau national. Le pays a besoin d'une politique de redressement et d'une vision économique globale.
- Face à un avenir sombre où l'augmentation de la pauvreté va accroître l'instabilité politique, la préservation du système éducatif francophone privé qui sert toutes les classes permettra de maintenir une certaine cohésion sociale (les 2 secteurs critiques au fonctionnement de la société étant la santé et l'éducation).
- Les bouleversements de l'éducation privée au Liban, induites par la crise économique, pourraient conduire à un changement dans l'identité du Liban de demain, conduisant à une société moins ouverte, moins tolérante et encore plus clanique. En effet, l'éducation privée francophone véhicule dans sa grande majorité des valeurs citoyennes et d'humanisme. Avec son rétrécissement sévère prévu, c'est cela même qui est menacée.

Les derniers chiffres montrent un PIB libanais en chute libre (nominal) : Une contraction économique de 40 % à 65 %...

Contexte de crises

Évolution du PIB sur les 35 dernières années (nominal)



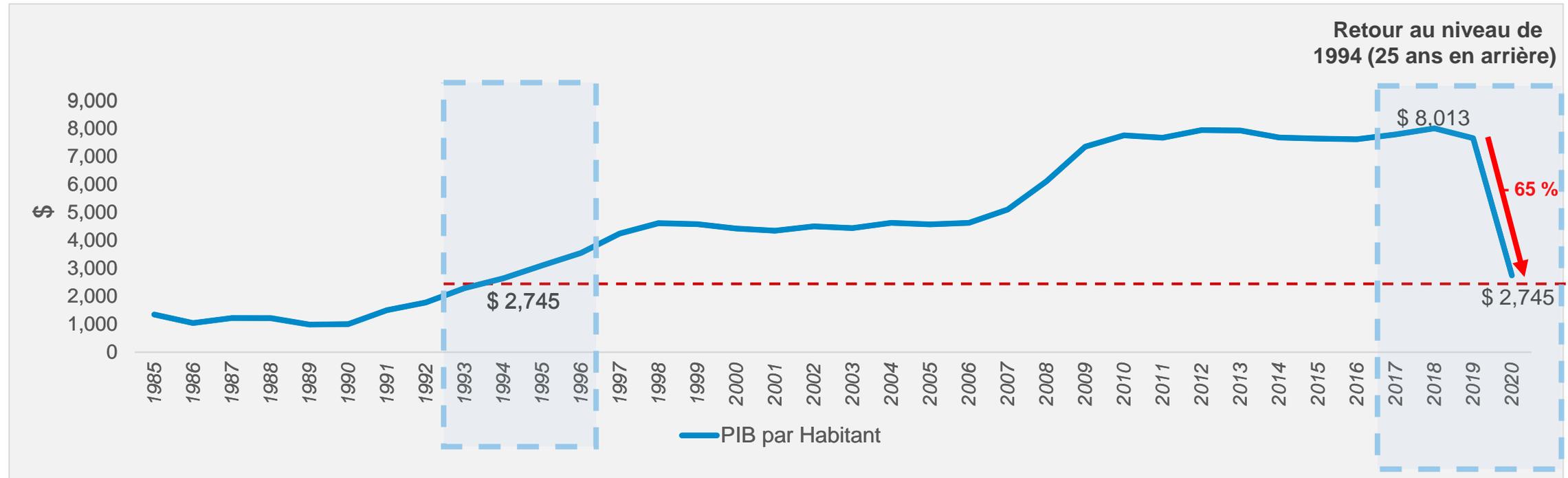
→ Le Liban fait face à une contraction économique de plus qui se situe entre 40 % et 65 % selon les sources

PS: les chiffres de la Banque Mondiale émis au moment de la sortie de ce rapport sont différents de celle du FMI publiés début 2021. Selon la Banque Mondiale, le PIB du Liban a chuté de 55 milliards de dollars en 2018 à environ 33 milliards de dollars en 2020, avec une baisse d'environ 40 % du PIB par habitant. La magnitude de la contraction reste sans précédent dans les deux cas.

... conduisant à une érosion accélérée du PIB par habitant (nominal); Le PIB par habitant retourne au niveau de 1994

Évolution du PIB par habitant sur les 35 dernières années

Contexte de crises



Les Libanais se voient passer drastiquement d'un modèle de consommation à un autre, plus réduit (retour au niveau de 1994, il y a 25 ans) et plus focalisé sur la production intérieure

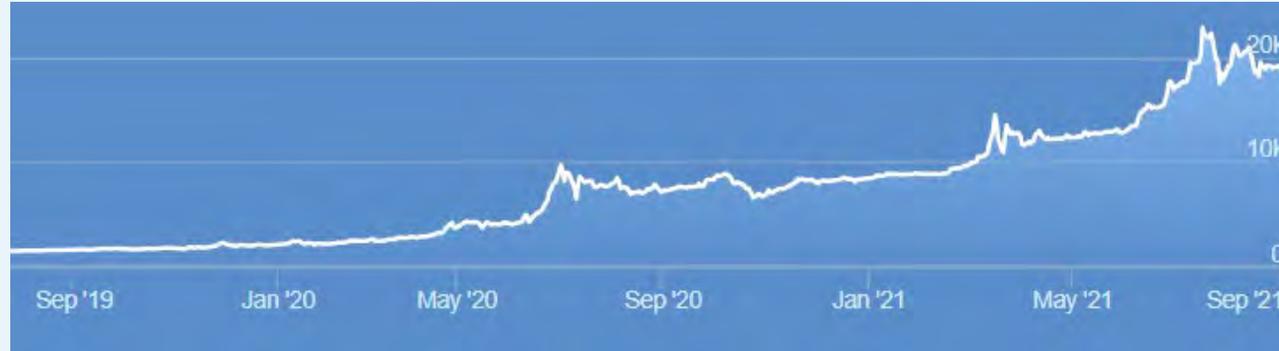
PS: les chiffres de la Banque Mondiale émis au moment de la sortie de ce rapport sont différents de celle du FMI publiés début 2021. Selon la Banque Mondiale, le PIB du Liban a chuté de 55 milliards de dollars en 2018 à environ 33 milliards de dollars en 2020, avec une baisse d'environ 40 % du PIB par habitant. La magnitude de la contraction reste sans précédent dans les deux cas.

Le taux de change USD / LBP au marché parallèle a évolué de 1,500 LBP en 2019 à ~18,000 LBP → inflation galopante, laissant présager une hyperinflation

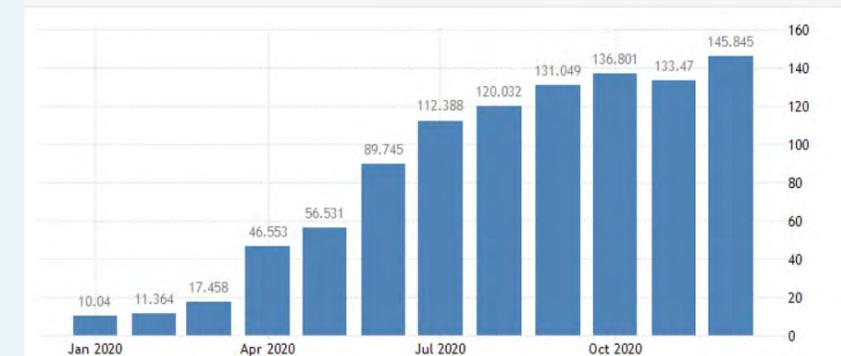
Contexte de crises

Dévaluation de la monnaie Libanaise

Évolution du taux de change USD/LBP...



... conduisant à une inflation de 145 % en 2020*



* La hausse des prix des denrées alimentaires a été particulièrement lourde (+ 402 % en décembre 2020 en rythme annuel, contre 145,84 % pour l'ensemble de l'indice des prix officiels), malgré le fait que certaines importations soient encore subventionnées par la Banque du Liban.

Impacts directs sur le système éducatif au Liban

1
Établissements

- Non perception des frais de scolarité des élèves (qui monte en flèche)
- Difficultés à payer les différents coûts associés à l'établissement
- Tension entre les enseignants et les comités des Parents

2
Élèves et Parents

- Incapacité de payer les frais de scolarité
- Passage de l'école privée à l'école publique
- Immigration

3
Enseignants

- Réduction du pouvoir d'achat
- Démissions, licenciements
- Immigration

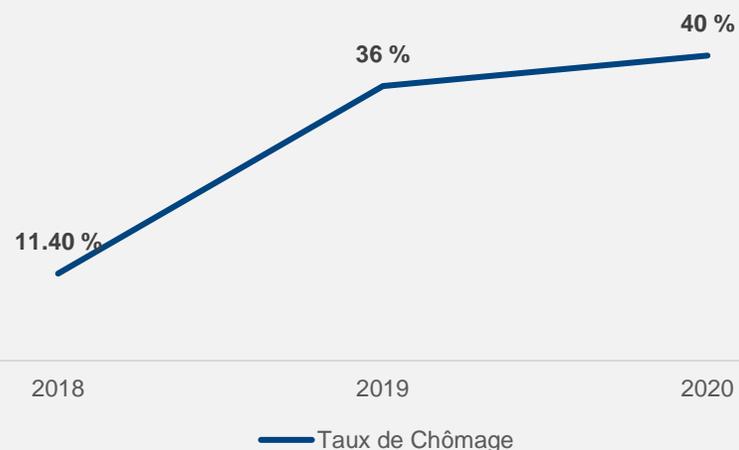
Cette crise affecte une partie croissante des libanais à travers toutes les classes sociales, conduisant à une paupérisation généralisée de la population

Contexte de crises

Évolution de la situation socio-économique au Liban



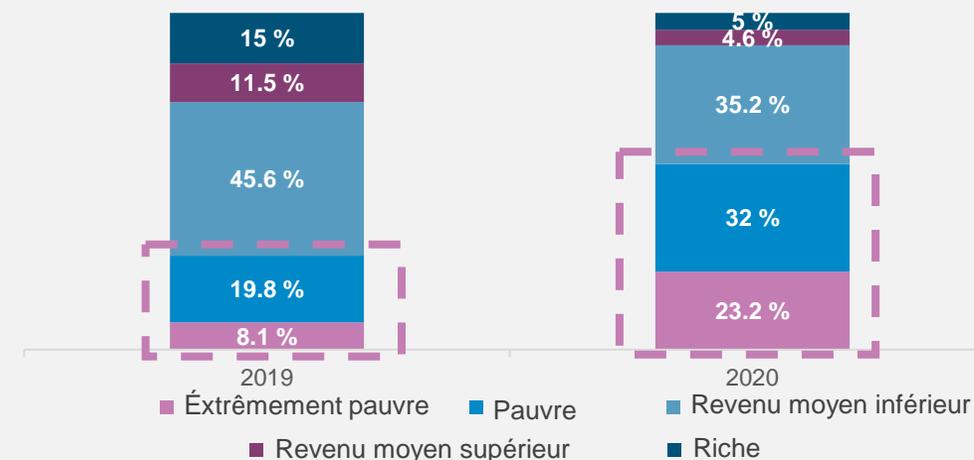
Évolution du taux de chômage au Liban



- Le taux de chômage a plus que triplé en 2 ans : il est passé de 11.4 % en 2018 à 40 % en 2020
- En effet, plus de 160,000 Libanais ont perdu leur emploi en 2020



Évolution du niveau de pauvreté

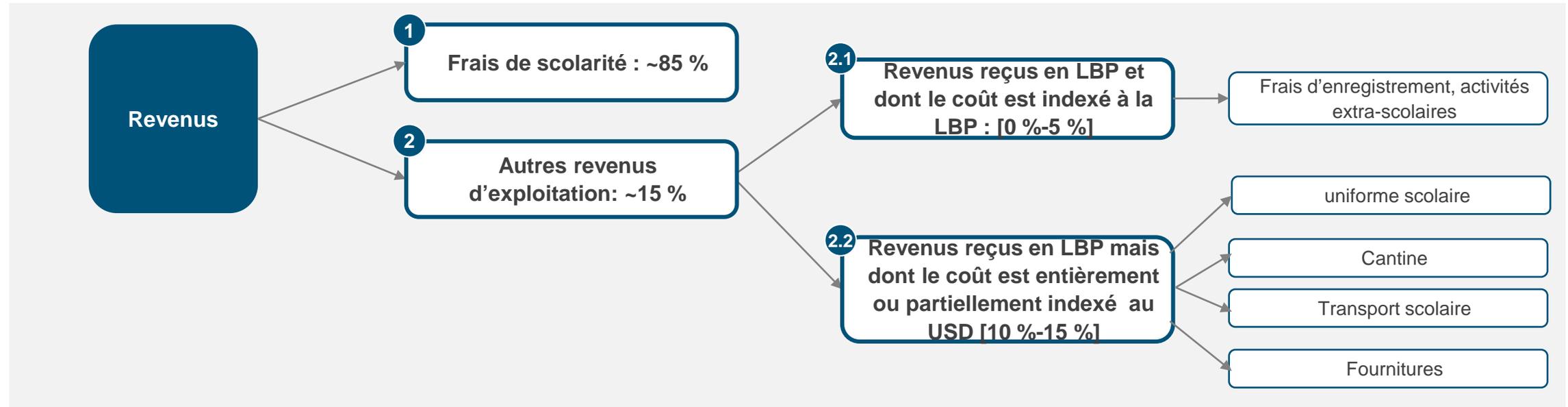


- La proportion de la population vivant en extrême pauvreté est passée de 8.1 % en 2019 à 23.2 % en 2020 (~3x plus). La proportion de la population vivant en situation de pauvreté est passée de 19.8 % en 2019 à 32 % en 2020 (~1.5x plus).
- Au total, 55 % des Libanais vivent aujourd'hui sous le seuil de pauvreté

- Avec une économie que se contracte, des opportunités de travail très limitées et une dévaluation de la livre Libanaise, la moitié des libanais vivent aujourd'hui en dessous du seuil de pauvreté.
- Pour cette partie de la population, l'éducation n'est plus une priorité, avec la majorité de leurs dépenses canalisée envers la nourriture et l'abri

Le retour à l'enseignement présentiel entrainera le retour des revenus d'exploitation dont les coûts sont indexés au USD et donc soumis à une forte augmentation

Aperçu du budget type d'un établissement scolaire à partir de 2021-2022 (1/2)



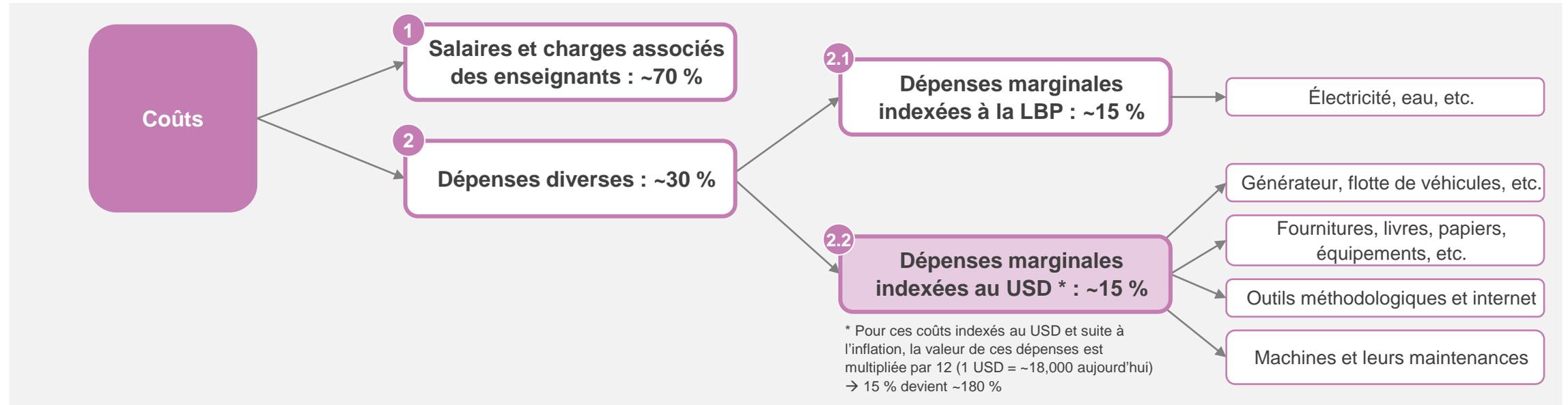
Après la rentrée des écoles en présentiel:

Les écoles devront encaisser des revenus pour l'uniforme scolaire, la cantine, le transport scolaire et les fournitures, etc., des flux qui ont été absents durant la pandémie

En revanche, ces flux ont des coûts en majorité indexés au USD, et puisque l'école reçoit uniquement les frais en LBP, elle devra les augmenter : par conséquent, la majorité des parents ne pourront pas se permettre cette augmentation

Budget d'une école : l'inflation combinée à une dépendance (même réduite) des écoles à des coûts indexés en USD, conduit à un déséquilibre financier de taille

Aperçu du budget type d'un établissement scolaire à partir de 2021-2022 (2/2)



Après la rentrée des écoles en présentiel, les coûts des établissements scolaires seront de :



Face à la détérioration des revenus des ménages, les dépenses liées à l'éducation (~7 %) diminuent afin de laisser place aux dépenses de premières nécessités

Contexte de crises

Dépenses des ménages sur l'éducation

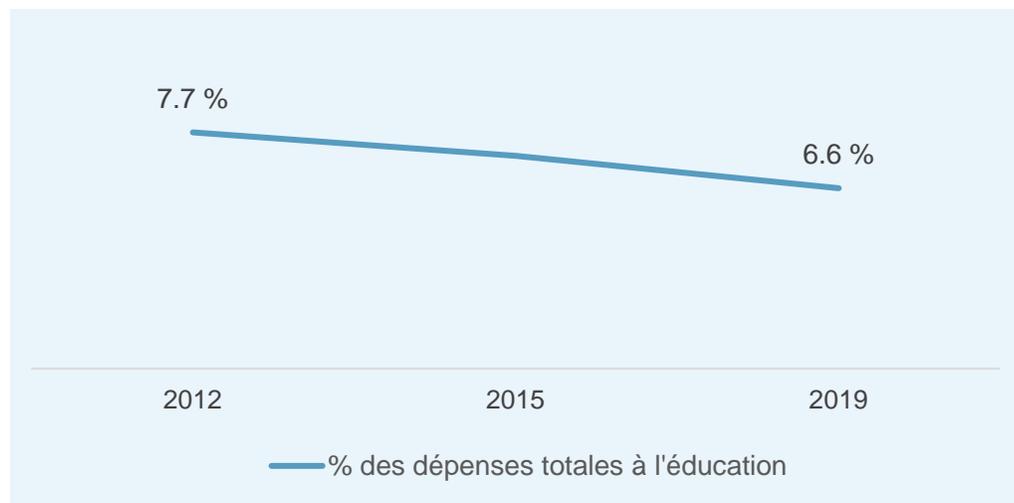
% des dépenses totales sur l'éducation



Le pourcentage des dépenses des ménages consacré à l'éducation est le plus important parmi les pays cités car le secteur est à 68 % privé

En comparaison avec les autres pays, les dépenses publiques du Liban dans le secteur de l'éducation est faible, menant les ménages à dépenser davantage dans l'éducation (surtout pour les écoles privées)

Évolution du % des dépenses des ménages consacrées à l'éducation au Liban



S'ajoutant à la diminution des dépenses des ménages consacrées à l'éducation, les familles font face à **un revenu ne pouvant plus couvrir leurs dépenses**

Illustration : en 2018 un couple CSP+ avec 2 enfants ayant un revenu de ménage de ~120M par an (10M LBP / mois)

- Dépenses de **8.5Mn LBP / an** sur l'éducation (7 % du revenu total), soit **5,666\$** (avant la crise monétaire de 2019) : les 2 enfants fréquentaient un établissement francophone privé avec un écolage de **4,250,000 LBP**
- Même en LBP, **plus de 62 %** des ménages ont souffert d'une réduction de leurs revenus depuis 2019
- En appliquant uniquement aucune baisse des revenus en LBP, le budget d'écolage pour 2 enfants pour ce couple qui était CSP+ sera de **4,250,000 LBP** par enfants soit moins de **240\$** (\$ @18,000 LBP)

Du côté de la demande, la série de crises dans le pays entraîne une diminution des revenus des écoles suite à la non-perception des frais et au départ d'élèves

Contexte de crises

Facteurs entraînant la diminution des revenus des écoles



Du côté de l'offre, l'enseignement est en train de perdre un nombre considérable de professeurs de qualité, notamment ceux qui ont une alternative en termes de revenus

Contexte de crises

Illustration de l'impact de la crise sur les enseignants

Cas de la vie réelle :

Cas enseignant # 1 :

- **Âge** : 58 ans, dont 28 ans travaillant dans l'éducation
- **Salaire avant la crise** : 3,800,000 LBP (~\$2,533 sur la base du taux de change avant la crise de 1,500 LBP/\$)
- **Pendant la crise, son salaire a été divisé par 2**, soit à 1,850,000 LBP
- **L'aide française a permis à l'établissement de rétablir son salaire à 3,800,000 LBP et de lui payer les arriérés**

Conséquences du fait de la crise :

Illustration # 1 :

- L'établissement sera obligé de diviser le salaire par deux soit à 1,850,000 LBP
 - Le USD est passé à 18,000 LL
 - Le salaire de cette enseignante s'élève désormais à 103 \$
 - A cela s'ajoute un fort stress causé par des changements rapides (TÉAMS, nécessité de faire des slides, etc.), elle va démissionner
- **Son fils qui travaille à l'étranger lui enverra 400\$ par mois pour vivre**

Cas enseignant # 2 :

- **Âge** : 34 ans, dont 10 ans dans l'éducation, école CSP++
- **Salaire avant la crise** : 4,500,000 LBP (~\$3,000 sur la base du taux de change avant la crise de 1,500 LBP/\$)
- **L'institutrice recevait des offres de travail dans d'autres pays. Ces offres n'étaient pas jugées comme attractives, comparées à la valeur des salaires avant la crise économique de 2019**

Illustration # 2 :

- L'institutrice reçoit une offre de travail en dehors du Liban (dans un pays Arabe du Golfe), lui offrant un salaire de base de 2,000 USD, en plus du logement, couverture médicale et billet d'avion annuel, etc. Elle l'accepte.
 - Des centaines de professeurs libanais postulent aujourd'hui pour ce type d'offre
- **Certains enseignants de qualité quittent le Liban à la recherche de meilleures opportunités ailleurs**

Certains établissements anglophones ont déjà procédé à un ajustement de la rémunération des profs., contrairement à la majorité des écoles privées francophones

Contexte de crises

Ajustement de la rémunération des salaires dans 2 établissements anglophones

1 Université privée anglophone leader au Liban

1.1 Pour les employés et le staff du back-office

a Pour les mois de mai – juin – juillet 2021, les employés percevront leur salaire comme suit : 35 % en Lolar (\$ retiré en LBP au taux de 3,900 LBP jusqu'à début septembre 2021) et 65 % en LBP

b Au-delà de juillet, l'université est en train d'étudier plusieurs options. L'une des options serait d'accorder 10 % à 20 % du salaire en fresh USD, mais rien n'est confirmé à ce jour

1.2 Pour le corps professoral

Paiement des salaires en LBP, avec un bonus de 20,000 fresh USD payé sur 1 an

1.3 Pour les professeurs cadrés ayant un statut spécial

50 % de la rémunération en fresh USD, le reste en LBP

2 École privée anglophone leader au Liban

2.1 Pour le corps professoral

Les professeurs de l'école ont continué à percevoir leur salaire en LBP. Ils ont reçu un complément de rémunération au cours des 12 derniers mois équivalent à 3 salaires en USD sur un taux de 7,000 LBP en liquide

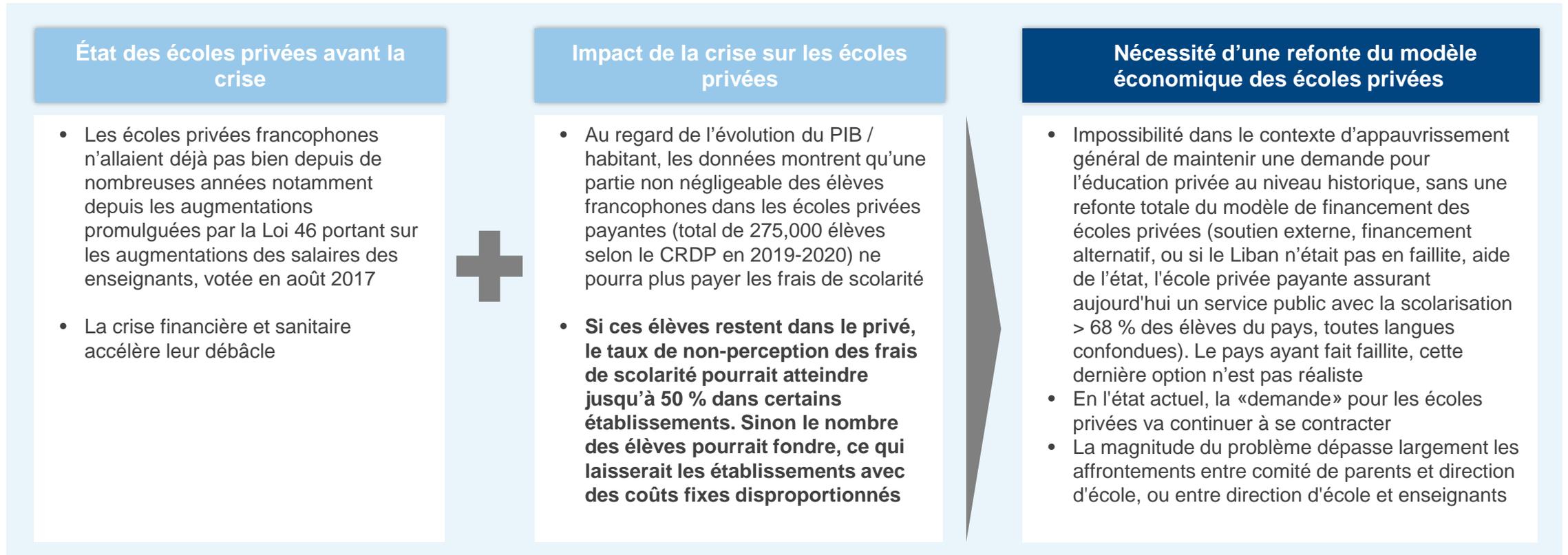
Ces deux institutions font figure d'exception car elles ont les moyens de mobiliser des financements alternatifs conséquents, ce qui n'est pas le cas pour la majorité des écoles francophones privées. Aussi, dans l'analyse des modèles économiques de l'échantillon, nous notons des disparités prononcées entre les rémunérations historiques des professeurs (ex : en 2020, le salaire moyen d'un professeur libanais entre 3 établissements était à E7*(homologuée conventionnée) de 78Mn LBP, E8* (homologuée partenaire) de 43Mn LBP, E4* (labellisée CÉLF) de 34Mn LBP). Au-delà de cette différence liée à de nombreux facteurs et sur la base des chiffres dont nous disposons, il semble impensable pour les écoles privées francophones d'appliquer des augmentations de salaire sans financement alternatif d'envergure

*E3, E9 et E13 correspondent à 3 écoles selon la numérotation des écoles de l'échantillonnage (cf. slide 66)

Les conditions macro-économiques nationales remettent fondamentalement en cause le modèle économique des écoles privées francophones

Contexte de crises

Un diagnostic alarmant des impacts de la dégradation de l'environnement macro-économique



Au regard des paramètres macro-économiques, la « demande » pour les écoles francophones privées va se contracter drastiquement. Vu que le problème est structurel, notre étude suggère des axes d'évolution pour un plan de restructuration globale

→ **Face à un avenir sombre où l'augmentation de la pauvreté va accroître l'instabilité politique, la préservation du système éducatif francophone privé qui sert toutes les classes permettra de maintenir une certaine cohésion sociale** (les deux secteurs critiques au fonctionnement de la société étant la santé et l'éducation)

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
d.1	Méthodologie de sélection de l'échantillon
d.2	Architecture du modèle économique
d.3	Les conclusions de l'analyse de l'échantillon
d.4	Focus sur la filière anglophone et IB
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

L'analyse vise à prendre en compte la diversité des écoles : choix d'un échantillon basé sur la représentativité régionale, sociale et communautaire

Critères clés pour l'échantillonnage

1

Répartition géographique

*Données de référence :
Distribution au Liban*

- 1.1 Nombre total d'écoles privées francophones par gouvernorat
- 1.2 Densité de la population dans la Caza
- 1.3 Confession majoritaire dans la Caza

Sources : CRDP 2019-2020 (fichier), Wikipédia

4

Taille de l'école

*Données de référence :
Distribution au Liban*

- Nombre d'élèves :
- 4.1 Petite : < 500 élèves
 - 4.2 Moyenne : 500 – 1,000 élèves
 - 4.3 Grande : 1,000 – 2,500 élèves
 - 4.4 Grande + : > 2,500 élèves

Sources : CRDP 2019-2020 (fichier), Ambassade de France

2

Homologations et labélisations

*Données de référence :
Directives du Comité de Pilotage*

- 2.1. Homologuées
 - o Conventionnées
 - o Partenaires
- 2.2. Labélisées
 - o Label France
 - o Label CÉLF
- 2.3. Non-homologuées et non-labellisées

Sources : Ambassade de France

5

Frais d'écolage

*Données de référence :
Directives du Comité de Pilotage*

- Niveau des écolages :
- 5.1 Bas (< 4,000,000 LBP par an)
 - 5.2 Moyen (4,000,000 - 8,000,000 LBP par an)
 - 5.3 Élevé (8,000,000 - 10,000,000 LBP par an)
 - 5.4 Très élevé (> 10,000,000 LBP par an)

Sources CRDP 2019-2020 (fichier), Ambassade de France

3

Langues, cycles enseignés et type

*Données de référence :
Directives du Comité de Pilotage,
distribution au Liban*

- 3.1 Type d'école
- 3.2 Niveaux scolaires enseignés
- 3.3 Langue étrangère primaire
 - o 100 % francophones
 - o Double filière (français et anglais)

Sources : CRDP 2019-2020 (fichier)

6

Appartenance à des réseaux religieux / laïques

*Données de référence :
Directives du Comité de Pilotage,
distribution au Liban*

- 6.1 Chrétiens
- 6.2 Musulmans
- 6.3 Laïques
- 6.4 Non-appartenance

Source : SGECL, Makassed, Mabarrat, MLF, Équipe projet

Critères de l'échantillonnage se référant essentiellement à des données objectives de distribution des écoles privées francophones

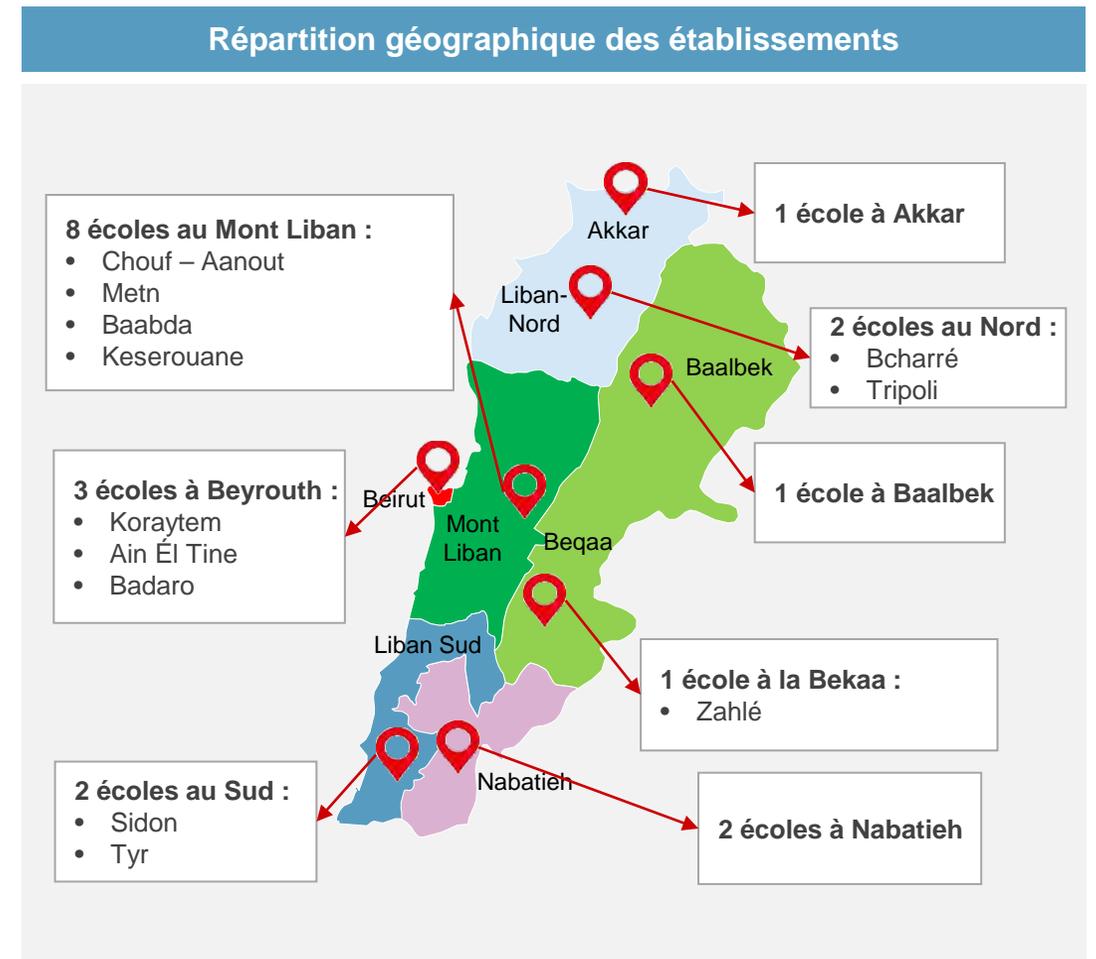
Critères de l'échantillonnage se basant sur les directives du Comité de Pilotage du projet

*Méthodologie détaillée plus dans l'annexe

Selon la méthode d'échantillonnage, 20 écoles réparties sur le territoire libanais ont été sélectionnées afin de conduire un diagnostic approfondi

Échantillon d'écoles choisies, selon la méthode d'échantillonnage des 6 critères clés

20 écoles de l'échantillon	
École #1 (É1)	École #11 (É11)
École #2 (É2)	École #12 (É12)
École #3 (É3)	École #13 (É13)
École #4 (É4)	École #14 (É14)
École #5 (É5)	École #15 (É15)
École #6 (É6)	École #16 (É16)
École #7 (É7)	École #17 (É17)
École #8 (É8)	École #18 (É18)
École #9 (É9)	École #19 (É19)
École #10 (É10)	École #20 (É20)*



*Pas prise en compte suite à une non coopération de leur part

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
d.1	Méthodologie de sélection de l'échantillon
d.2	Architecture du modèle économique
d.3	Les conclusions de l'analyse de l'échantillon
d.4	Focus sur la filière anglophone et IB
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Le modèles économique des écoles comporte des données historiques sur les informations générales, revenus, coûts et ratios de chacune des écoles

Contenu du modèle économique de l'échantillonnage

Données historiques de 2016-2017 jusqu'en 2020-2021 sur :

Informations générales	Revenus	Coûts	Ratios
<ol style="list-style-type: none">1. Coordonnées, localisation et réseaux2. Informations générales sur la nationalité des élèves, niveaux socio-économique des familles, etc.3. Modèle de gouvernance4. Pédagogie	<ol style="list-style-type: none">1. Revenus des frais de scolarité2. Revenus d'exploitation3. Aides et donations	<ol style="list-style-type: none">1. Masse salariale2. Coûts d'exploitation3. Investissements <p>+ les dettes</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Nombre d'élèves et sections2. Nombre des employés3. Comparatifs du nombre des élèves vs. employés4. Frais de scolarité5. Comparatifs des frais de scolarité/élève vs. coût/élève6. Utilisation et capacité de l'école vis-à-vis le nombre d'élèves

Les hypothèses des projections sont réparties sur 4 catégories : réformes, indicateurs macroéconomiques, nombre d'élèves & employés et frais & donations

Hypothèses du modèle des projections pour les écoles

Réformes

Macro

Nombres

Frais

I – Réformes

1. Efficacité des professeurs
2. Utilisation de la capacité de l'école
3. Transformation digitale
4. Suppression des coûts
5. % réduction d'autres coûts

II – Indicateurs macroéconomiques*

1. Taux de change (taux USD – LBP au marché noir, bancaire, officiel, et taux USD – EUR)
2. Répartition des coûts d'exploitation par devise

III – Évolution du nombre des élèves et employés

1. Élèves et sections
2. Professeurs et personnel administratif (ETP)
3. % de présentiel

IV – Frais de scolarité et donations

1. Évolution des frais de scolarité
2. Donations liées à la scolarité en LBP, USD et EUR
3. Donations non liées à la scolarité en LBP, USD et EUR

- Toutes les entrées du modèle (« inputs ») sont entièrement modulaires et configurables et peuvent être manuellement modifiées afin d'aboutir à plusieurs scénarios
- Ces entrées sont à la base de toutes les projections des ratios, revenus et coûts des écoles
- Les entrées du modèle ont été définies sur la base d'hypothèses volontaristes et optimistes et sont donc basées sur l'historique des écoles, les indicateurs macroéconomiques et les réformes devant être prises dans les écoles

* Compte tenu des défis macroéconomiques auxquels le pays est confronté, il est quasiment impossible de prévoir l'évolution des taux de change ; nous avons pris en compte des scénarios probables et optimistes à ce jour.

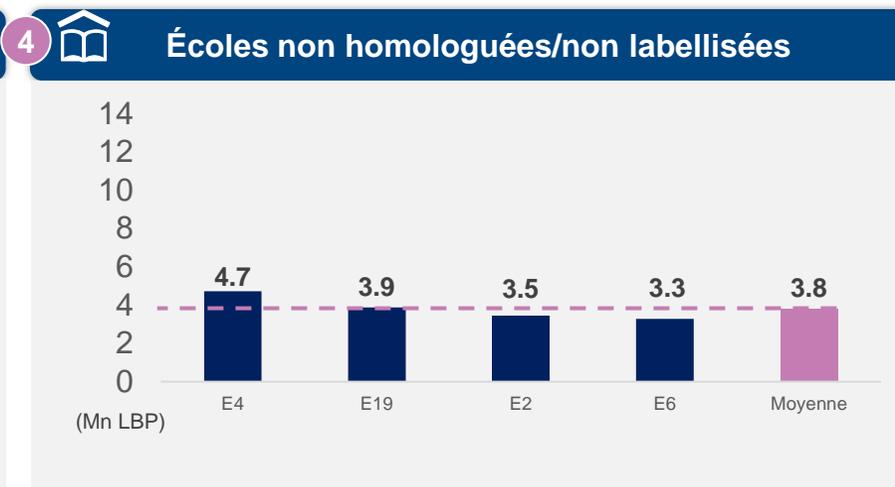
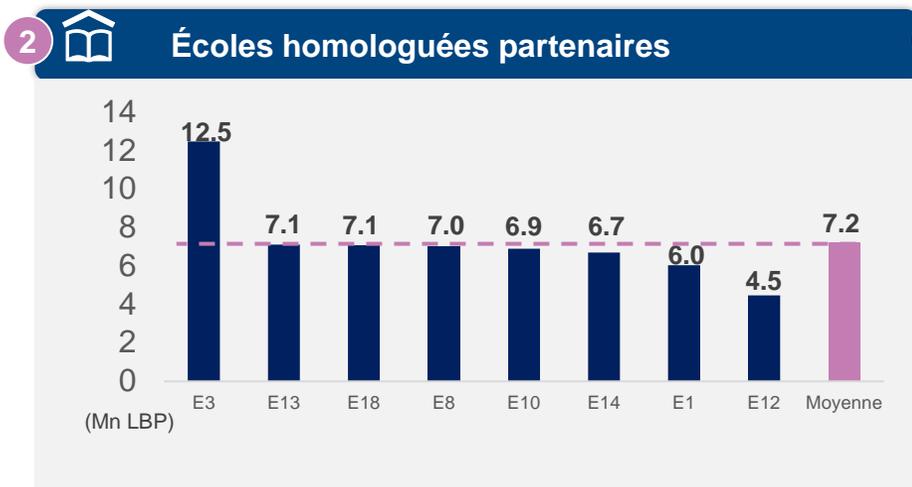
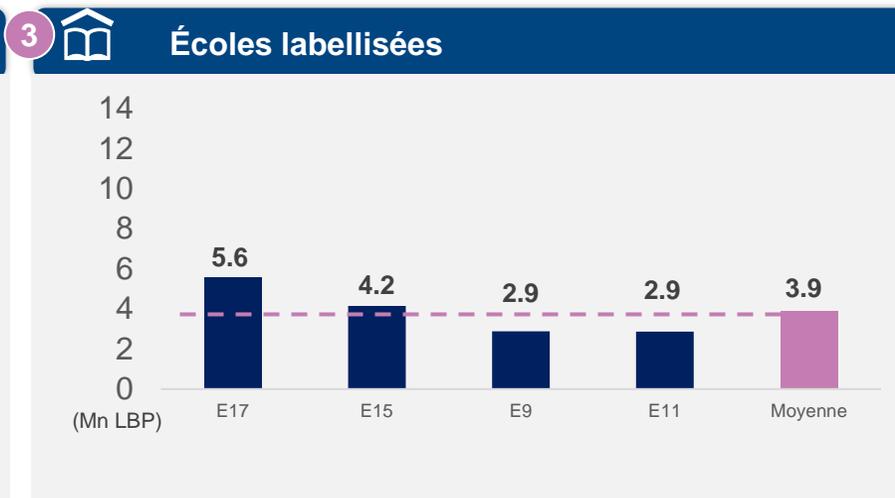
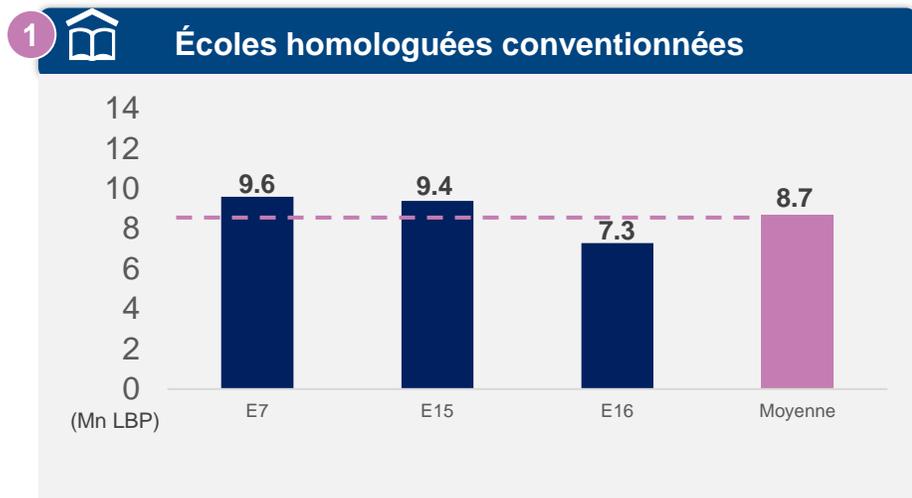
Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
d.1	Méthodologie de sélection de l'échantillon
d.2	Architecture du modèle économique
d.3	Les conclusions de l'analyse de l'échantillon
d.4	Focus sur la filière anglophone et IB
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

La moyenne des frais de scolarité dans les homologuées est ~2x plus élevée que dans les autres écoles; les conventionnées ont les écolages les plus élevés (~8.7Mn)

Données historiques

Frais de scolarité théoriques par élève en 2020 – 2021

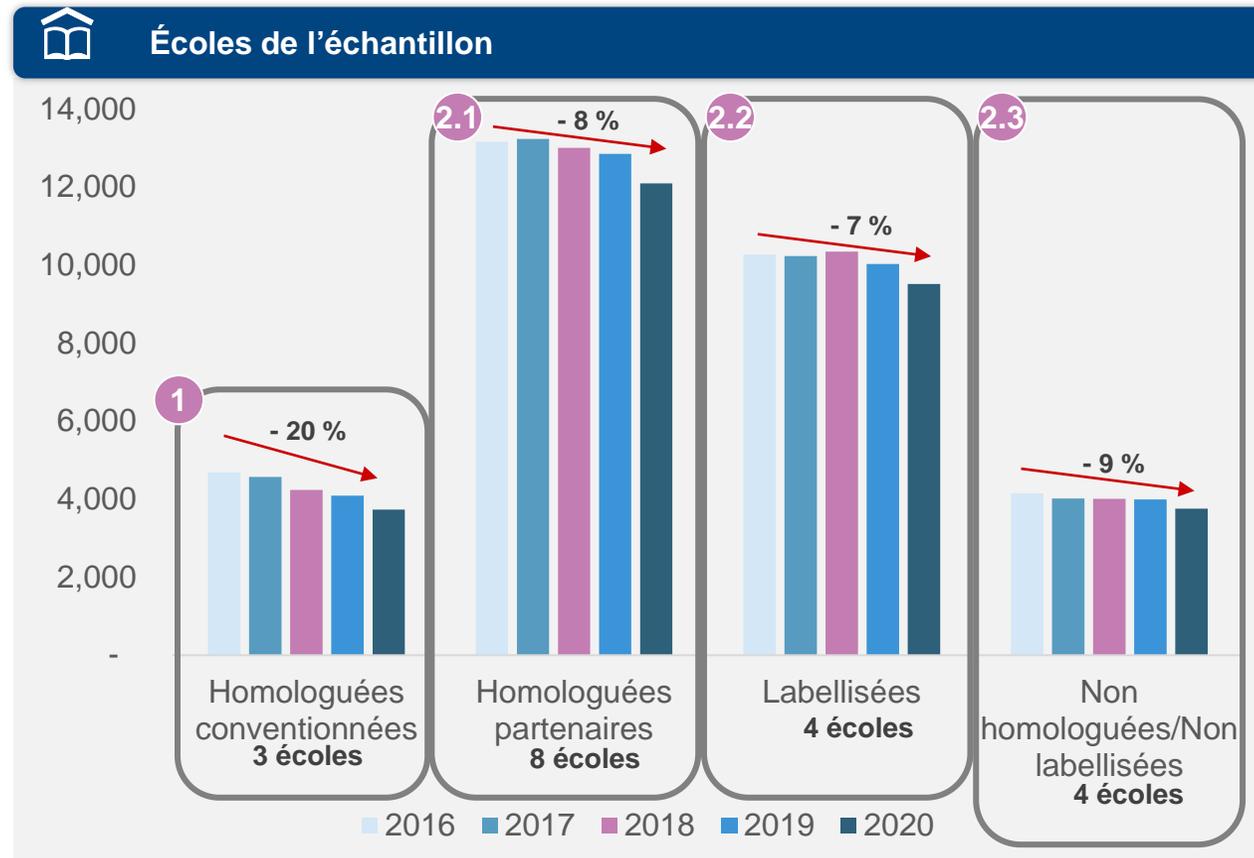


- L'école ayant les frais de scolarité les **plus élevés** est **une école homologuée partenaire** (É3 - 12.5 Mn LBP) suivi par les écoles **conventionnées**. Les frais de scolarité sont en **moyenne 8.7 Mn LBP**
- Dans les **écoles homologuées partenaires**, la majorité des **frais de scolarité** (6 sur 8) est aux **alentours de ~7.2 Mn LBP**
- Pour le **reste des écoles** (labellisées et non homologuées/non labellisées), la **moyenne des frais est de ~3.8 Mn LBP**, avec une école ayant des frais supérieurs à 5 Mn LBP (É17)

L'érosion du nombre d'élèves dans les écoles francophones privées est importante et cela quelque soit le type de l'école (homologuée, labélisée ou autre)

Données historiques

Érosion globale du nombre des élèves dans les écoles de l'échantillon



- 1 L'érosion de ~20 % est élevée dans les écoles conventionnées à cause d'une école (É15) qui a perdu un nombre important d'élèves depuis 5 ans. Excluant cette dernière, l'érosion serait de ~9 % entre 2016 et 2020
- 2 L'érosion dans les écoles homologuées partenaires, labélisées et non homologuées/non labélisées est en moyenne de ~8 % entre 2016 et 2020
 - 2.1 • Dans les écoles homologuées partenaires, l'érosion est élevée dans 5 écoles de 8 allant de ~40 % (É13), ~19 % (É3 et É10), ~15 % (É12) à ~12 % (É8)
• 2 écoles sont sans érosion globale avec des augmentations du nombre d'élèves de ~17 % (É18) et ~10 % (É14)
 - 2.2 • Dans les écoles labélisées, 3 écoles de 4 subissent une érosion qui arrive à 18 % (É17)
• Une seule école est sans érosion globale (É11)
 - 2.3 • Dans les écoles non homologuées/non labélisées, 3 écoles de 4 subissent une érosion qui arrive à 23 % (É4)

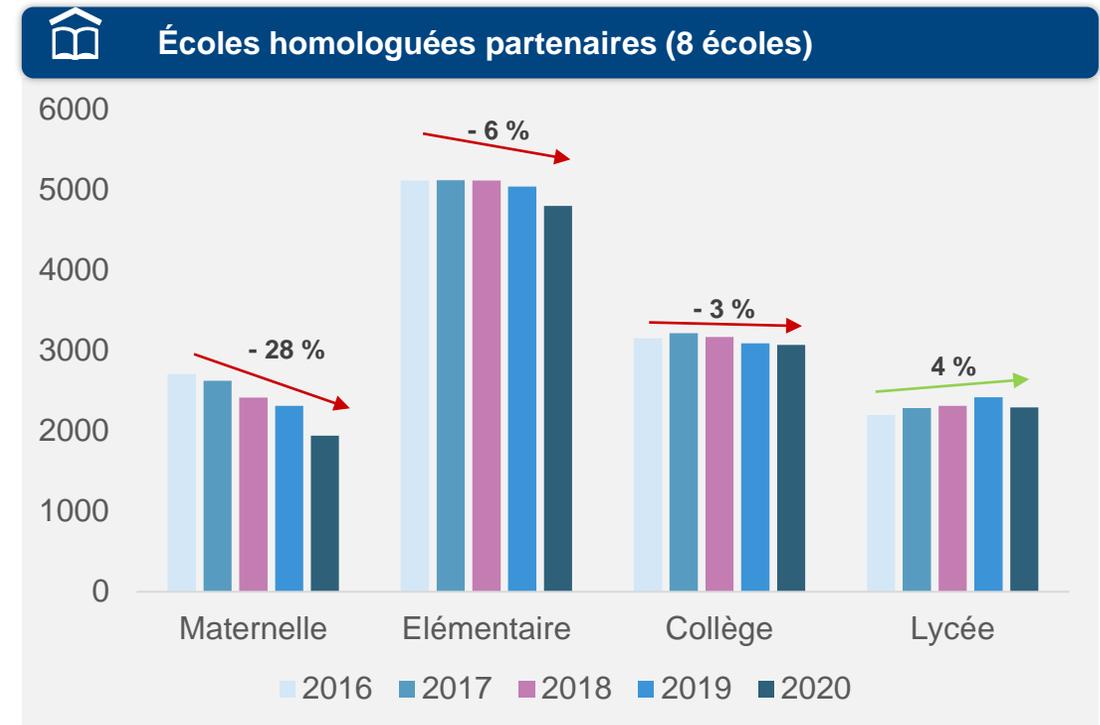
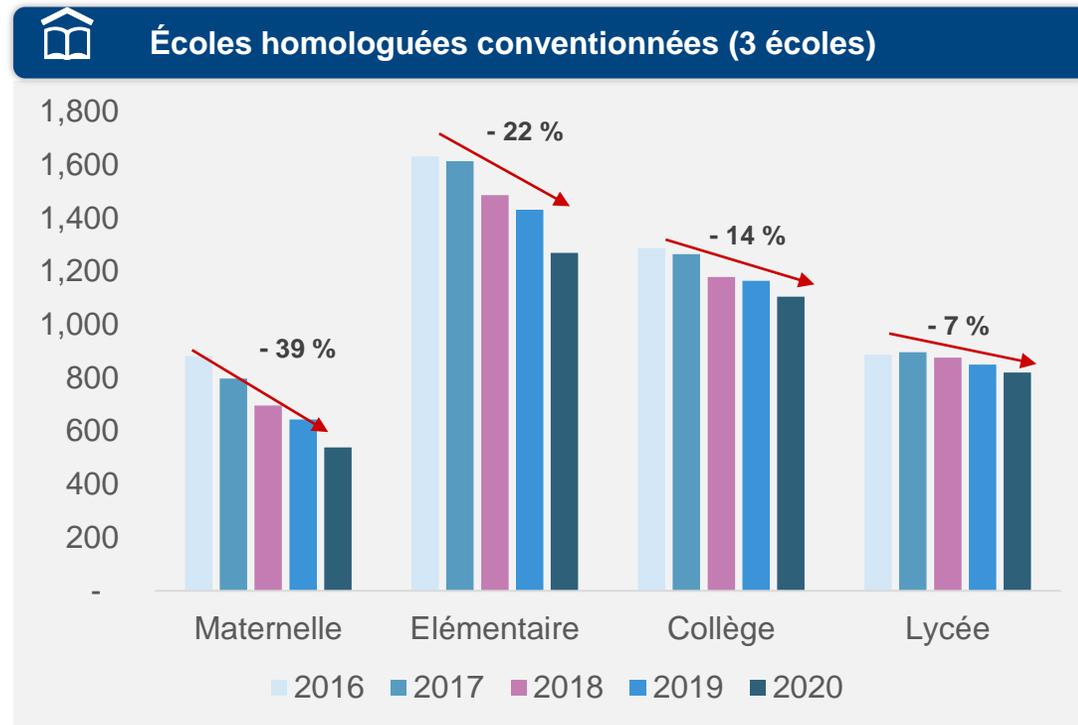
15 écoles de 19 subissent une érosion entre 2016 et 2020

- Les écoles avec une érosion globale >20 % sont 3 écoles de 19
- Les écoles sans érosion globale sont 4 écoles de 19

L'érosion du nombre d'élèves dans les écoles homologuées est significative en maternelle depuis 5 ans, laissant prévoir une accélération mécanique de cette érosion

Données historiques

Érosion dans les écoles homologuées de l'échantillon par cycle



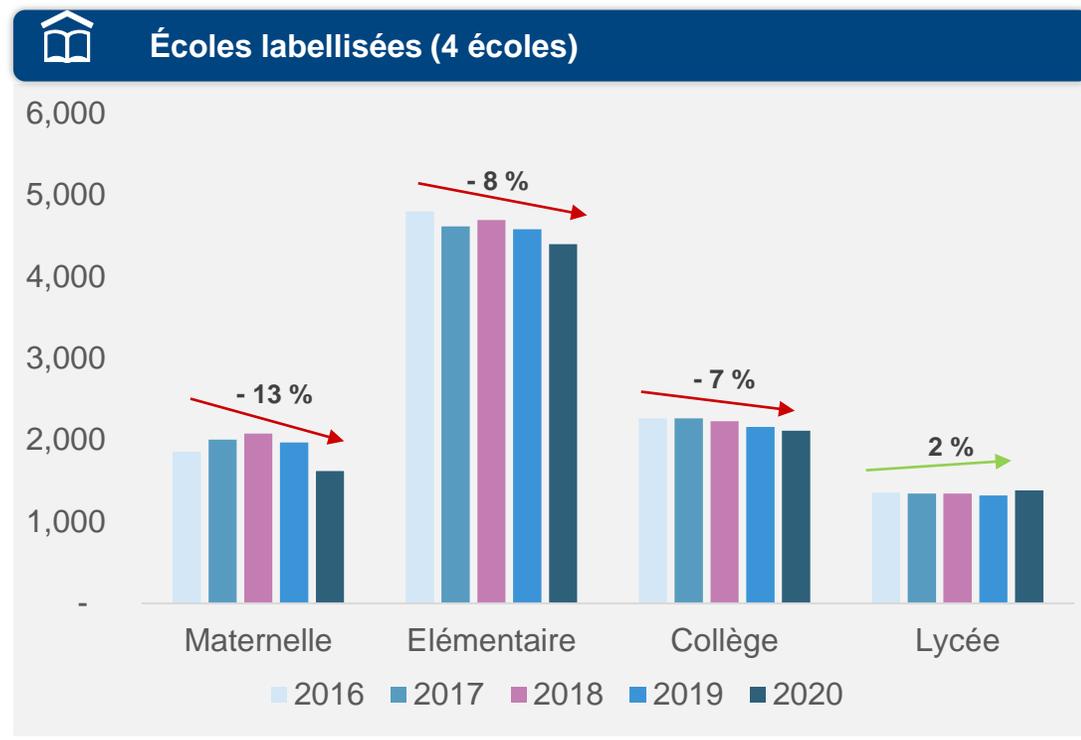
Dans les écoles homologuées conventionnées, entre 2016 et 2020, **la diminution du nombre d'élèves est décroissante mais progressive de la maternelle au lycée**, avec une diminution en maternelle ~5.5x plus élevée que celle au lycée. **A noter qu'une de ces écoles contribue plus que les autres à cette diminution significative dans tous les cycles.**

Dans les écoles homologuées partenaires, entre 2016 et 2020, **la diminution du nombre d'élèves est décroissante mais prononcée de la maternelle à l'élémentaire**, avec une diminution en maternelle ~5x plus élevée que celle à l'élémentaire. **Au lycée, le nombre d'élèves augmente de 4 %, montrant que l'érosion n'a pas encore touché les anciens élèves.**

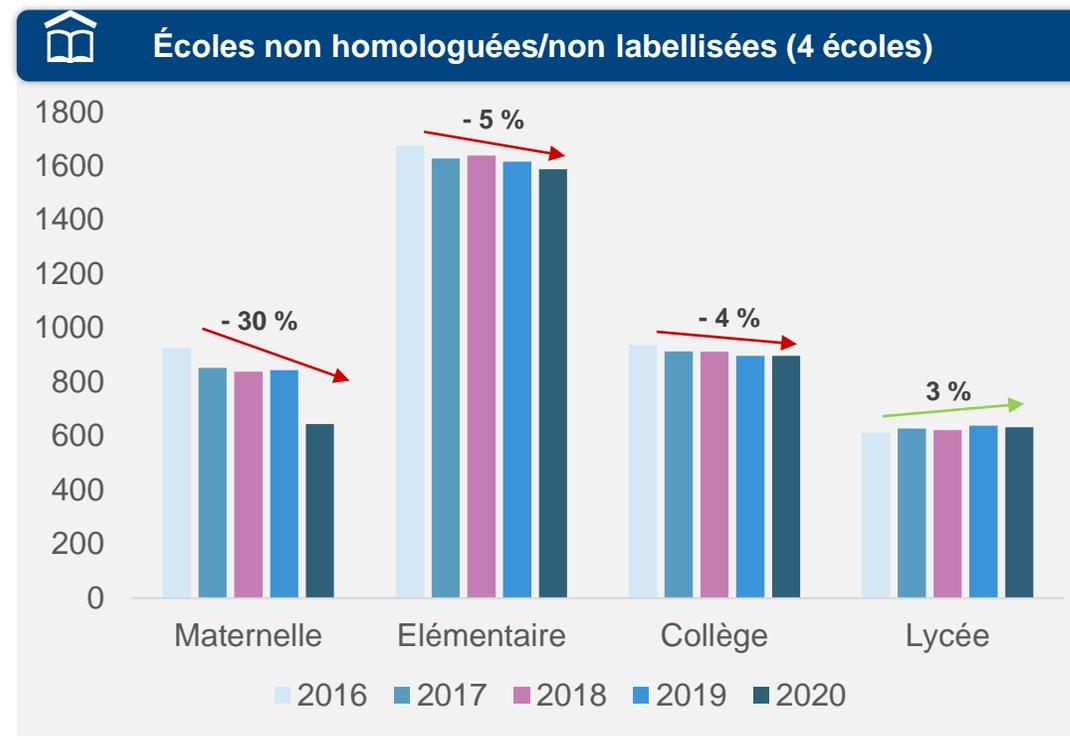
De même, l'érosion est la plus élevée en maternelle dans le reste des écoles et cette érosion n'a pas encore touché les anciens élèves qui sont aujourd'hui au lycée

Données historiques

Érosion dans les écoles labellisées et non homologuées/non labellisées de l'échantillon par cycle



Dans les écoles labellisées, entre 2016 et 2020, **la diminution du nombre d'élèves est décroissante mais progressive de la maternelle au collège**, avec une diminution en maternelle ~2x plus élevée que celle au collège. **Au lycée, le nombre d'élèves augmente de 2 %, montrant que l'érosion n'a pas encore touché les anciens élèves**

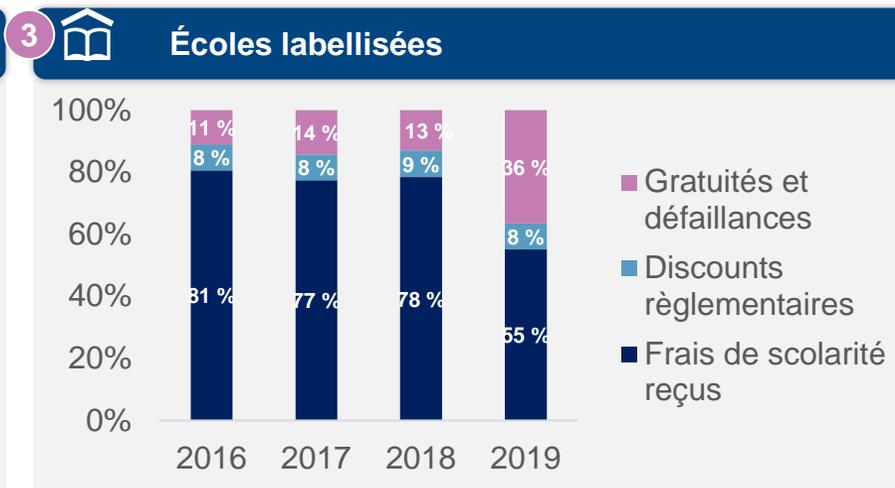
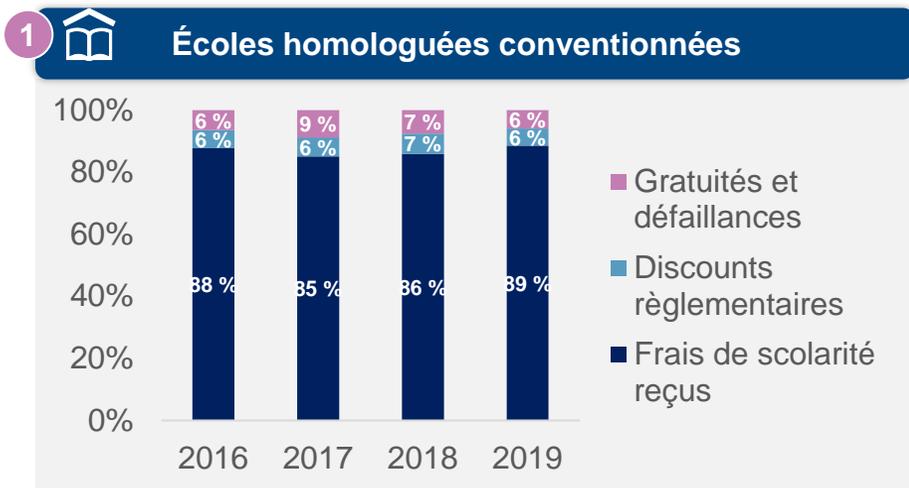


Dans les écoles non homologuées/non labellisées, entre 2016 et 2020, **la diminution du nombre d'élèves est décroissante mais prononcée de la maternelle au collège**, avec une diminution en maternelle ~7.5x plus élevée que celle au collège. **Au lycée, le nombre d'élèves augmente de 3 %, montrant que l'érosion n'a pas encore touché les anciens élèves**

Dès le début de la crise, le taux de non perception a augmenté dans 90 % des écoles (17 parmi 19 écoles) allant d'une moyenne de ~14 % en 2016 à ~26 % en 2019

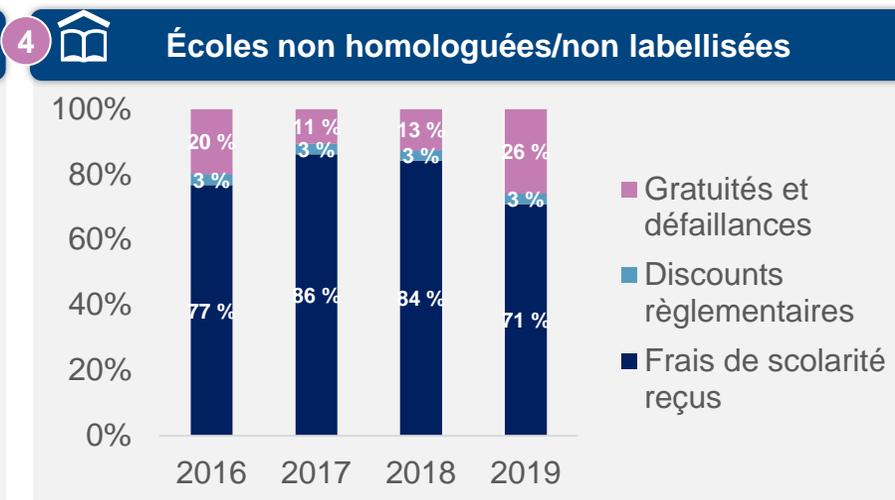
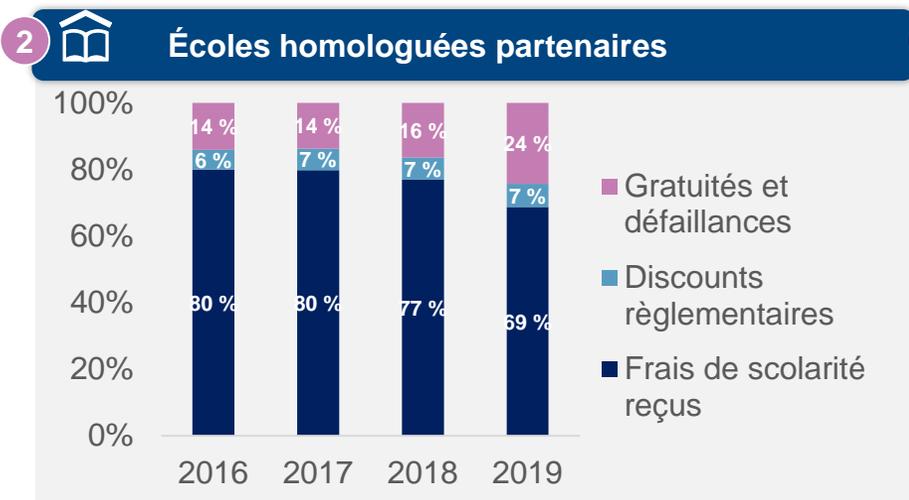
Données historiques

Répartition des frais de scolarité théoriques devant être perçus entre 2016 et 2019



1

- Le taux de non perception a augmenté légèrement dans 2 de 3 écoles conventionnées



2

- Dans les écoles homologuées partenaires, le taux de non perception a augmenté de ~70 % entre 2016 et 2019
- Le taux de non perception le plus élevé est de ~65 % (É18) et le moins élevé de ~6 % (É13)

3

- Dans les écoles labellisées, le taux de non perception a augmenté de ~230 % entre 2016 et 2019
- Le taux de non perception le plus élevé est de ~40 % (É11) et le moins élevé de ~35 % (É5)

4

- Dans les écoles non homologuées/non labellisées, le taux de non perception a augmenté de ~30 % entre 2016 et 2019
- Le taux de non perception le plus élevé est de ~42 % (É2) et le moins élevé à de ~13 % (É6)

Presque toutes les écoles homologuées faisaient déjà face à un déséquilibre financier en 2019-2020, dès le début de la crise, avant même son accélération

Revenus et coûts par élève en 2019-2020 (1/2)

Revenu théorique / élève et revenu reçu / élève inférieur au coût / élève = **structurellement déficitaire**

Revenu théorique / élève supérieur aux coûts / élève et revenu reçu inférieurs au coût / élève = **pas rentable**

Revenu reçu / élève supérieur au coût / élève = **rentable**

Données historiques

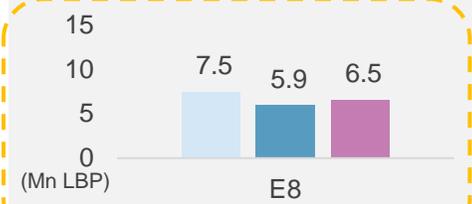
Écoles conventionnées



Avg. Rev théorique / élève : 9.2 Mn LBP
 Avg. Rev reçus / élève : 8.7 Mn LBP
 Avg. coût / élève : 10.2 Mn LBP

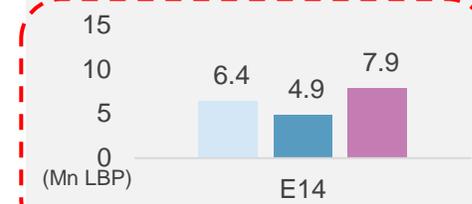
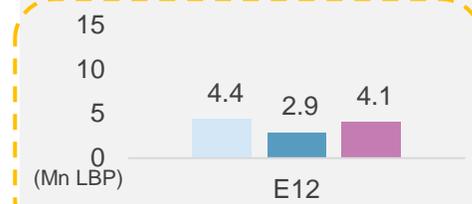
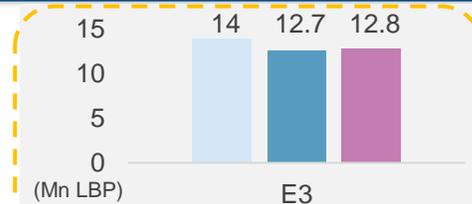
Toutes les écoles conventionnées ont des coûts > revenus théoriques → leur modèle économique est structurellement déficitaire

Écoles homologuées partenaires



Avg. Rev théorique / élève : 7.3 Mn LBP
 Avg. Rev reçus / élève : 5.7 Mn LBP
 Avg. coût / élève : 6.3 Mn LBP

La majorité (6 sur 8 écoles) ont des coûts > revenus reçus → leur modèle économique n'était déjà pas rentable en 2019-2020 à cause de la non perception de l'ensemble des frais de scolarité



Revenu/élève avec les frais de scolarité théoriques, exclus les discounts réglementaires
 Revenu/élève avec les frais de scolarité reçus, incluant les donations
 Coût/élève

75 % des écoles labellisées et des écoles non labellisées / non homologuées n'étaient déjà pas à l'équilibre en 2019-2020, avant l'accélération de la crise récente

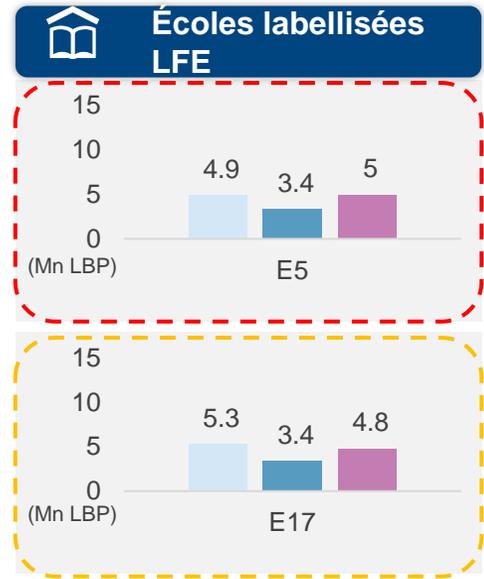
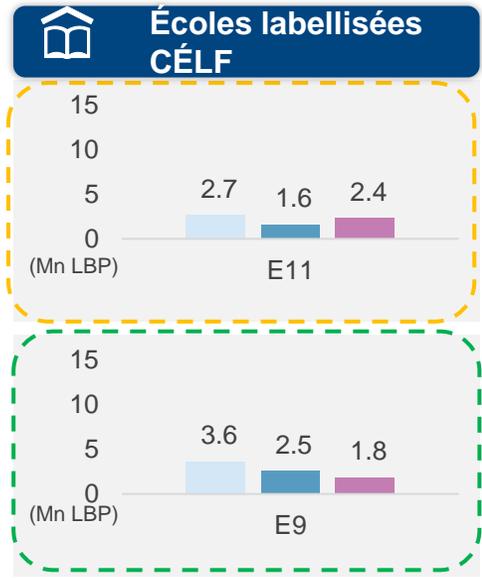
Revenus et coûts par élève en 2019-2020 (2/2)

Revenu théorique / élève et revenu reçu / élève inférieur au coût / élève = **structurellement déficitaire**

Revenu théorique / élève supérieur aux coûts / élève et revenu reçu inférieurs au coût / élève = **pas rentable**

Revenu reçu / élève supérieur au coût / élève = **rentable**

Données historiques



* Les résultats de l'école É2 apparaissent positifs suite au fait que la congrégation couvre les déficits chaque année, sinon, l'école serait considérée déficitaire

Revenu/élève avec les frais de scolarité théoriques, exclus les discounts réglementaires

Revenu/élève avec les frais de scolarité reçus, incluant les donations

Coût/élève

Avg. Rev théorique / élève : 3.1 Mn LBP
 Avg. Rev reçus / élève : 2.1 Mn LBP
 Avg. coût / élève : 2 Mn LBP

50 % des écoles labellisées CÉLF n'étaient pas rentables en 2019-2020 à cause des défaillances sur scolarité

Avg. Rev théorique / élève : 5.1 Mn LBP
 Avg. Rev reçu / élève : 3.4 Mn LBP
 Avg. coût / élève : 4.9 Mn LBP

Aucune école labellisée LFE n'a des coûts inférieurs aux revenus reçus → leur modèle est structurellement déficitaire ou simplement pas rentable

Avg. Rev théorique / élève : 4.3 Mn LBP
 Avg. Rev reçu / élève : 3.3 Mn LBP
 Avg. coût / élève : 3.7 Mn LBP

En 2019-2020, juste une école non labellisée et non homologuée sur quatre, avait atteint un équilibre financier

Sources : Analyses Euromena Consulting, Données des écoles. Les revenus et les coûts incluent l'intégralité des revenus (écolages + autres revenus d'exploitation + donations) et l'ensemble des coûts

~85 % des revenus des écoles sont liés aux frais de scolarité et ~75 % des coûts sont liés aux salaires des employés; les revenus/coûts d'exploitation varient entre écoles

Données historiques

Répartition des revenus et coûts entre 2016 et 2018

		Frais de scolarité	Revenus d'exploitation	Donations			Masse salariale	Coûts d'exploitation
Répartition des revenus par type d'établissement	Homologué conventionné	87 %	13 %	0 %	Répartition des coûts par type d'établissement	Homologué conventionné	70 %	30 %
	Homologué partenaire	88 %	12 %	0 %		Homologué partenaire	73 %	27 %
	Labellisé Label France Éducation	83 %	15 %	2 %		Labellisé Label France Éducation	79 %	21 %
	Labellisé CÉLF*	89 %	11 %	0 %		Labellisé CÉLF*	76 %	24 %
	Non labellisé et non homologué	79 %	10 %	11 %		Non labellisé et non homologué	82 %	18 %

Les frais de scolarité représentent ~85 % du total des revenus et la masse salariale représente ~75 % du total des coûts

- Dans les écoles homologuées partenaires et conventionnées, les revenus d'exploitation (hors écolages) représentent une proportion similaire (~12 %) que dans les autres écoles, alors que leurs coûts d'exploitation représentent une proportion plus élevée (~28 %) que dans les autres écoles
- Dans les écoles labellisées CÉLF et LFE, les revenus d'exploitation représentent une proportion proche aux écoles homologuées (~13 %), avec des coûts d'exploitation moins élevés (~22 % contre ~28 % pour les homologuées)
- Dans les écoles non homologuées/non labellisées, les revenus d'exploitation sont légèrement plus faibles (~10 %) que dans les autres écoles, avec aussi des coûts d'exploitation plus faibles (~18 %)

Répartition des revenus d'exploitation par taille de l'école**

Petite	~8 %
Moyenne	~13 %
Grande/Grande+	~15 %

La contribution des revenus d'exploitation (hors écolage) est variable selon la taille des écoles et est conséquente dans les grands établissements. Par exemple, dans les écoles homologuées partenaires, les revenus d'exploitation de É13 (267 élèves) représentent 5 % du total des revenus alors que les revenus d'exploitation de É8 (3,082 élèves) représentent 22 % du total des revenus

* Dans les écoles labellisées CÉLF, l'école É9 n'est pas incluse étant donné que nous n'avons pas les données avant 2018

** Revenu d'exploitation = revenu hors écolage incluant potentiellement les frais d'enregistrement, le transport, la cantine, l'uniforme, les fournitures, les activités, etc..

Les coûts d'une école sont de 72 % à 85 % en LBP et de 13 à 25 % en USD (devenant 15 % à 28 % si levée des subventions); 20 % des écoles règlent des salaires en USD

Données historiques

% des coûts des écoles par devise LBP et USD (proxi historique, 2016 → 2019)

		% LBP	% LBP si subventionné	% fresh USD	% USD bancaire
 <p>Répartition des coûts des écoles par devise</p>	Homologué conventionné	72 %	3 %	25 %	1 %
	Homologué partenaire	80 %	2 %	18 %	0 %
	Labellisé Label France Éducation	84 %	2 %	14 %	0 %
	Labellisé CÉLF	83 %	1 %	16 %	0 %
	Non labellisé et non homologué	85 %	2 %	13 %	0 %
	Moyenne	80 %	2 %	17 %	1 %

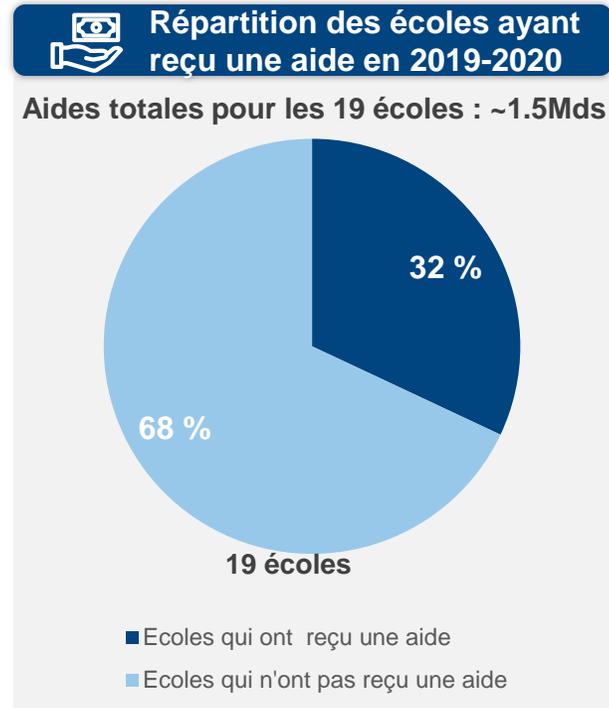
- 80 % des écoles (15 sur 19) paient les coûts en USD que pour les coûts d'exploitation
- 20 % des écoles (4 sur 19) ont une part de la masse salariale payés en USD – comme les écoles conventionnées: entre 8 % et 30 % des coûts en USD sont ceux des salaires

- Entre 72 % et 85 % des coûts d'une école sont en LBP; les écoles homologuées ont un % plus faible que les autres (~72 % comparé à ~85 % chez les écoles non labellisées et non homologuées)
- Le % des coûts payés en USD subventionné se situe entre 1 % et 2 % et ceux payés en fresh USD sont entre 13 % et 25 % → s'il y a une levée des subventions par l'état libanais, il y aura une augmentation des coûts payés en fresh USD, ces coûts étant entre 15 % et 28 % des coûts totaux
- Le % des coûts payés en USD bancaire est négligeable

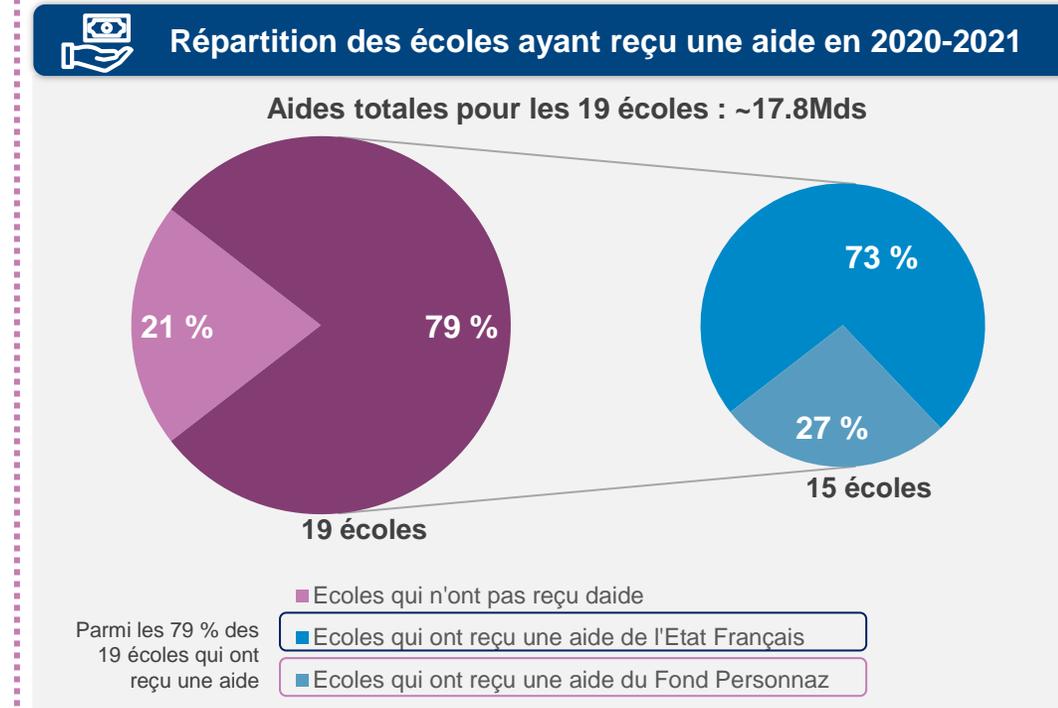
Les donations reçues en 2020-2021 sont 12x plus élevées que celles reçues en 2019-2020; ~75% de ces aides ont été versées par l'État Français aux écoles homologuées

Données historiques

Répartition des écoles de l'échantillon ayant reçu une aide en 2019-2020 et 2020-2021



En 2019-2020, ~30 % des écoles (6 écoles) ont reçu des aides financières extérieures



En 2020-2021, ~20 % des écoles (4 écoles) seulement n'ont reçu aucune aide et ce sont les 4 écoles labellisées

En 2020-2021, ~80 % des écoles qui ont reçu une aide correspondent à 15 écoles

- 73 % d'entre elles (11 écoles) ont reçu une aide de l'État Français → Elles correspondent à toutes les écoles homologuées
- 27 % d'entre elles (4 écoles) ont reçu une aide du Fond Personnaz → Elles correspondent à toutes les écoles non homologuées/non labellisées et catholiques

Sur les 15 écoles, 6 écoles ont reçu d'autres donations

- Les 11 écoles homologuées ont reçu 15.4Mds LBP dont 87 % correspondent à des aides de l'État Français (13.3Mds) et 13 % (2.1Mds) correspondent à d'autres aides
- **Le total des aides reçues par ces écoles représentent en 2020-2021 ~14 % du total de leurs revenus de 2019-2020 vs. ~1 % en 2019-2020**

- Les 4 écoles non homologuées/non labellisées ont reçu 2.5Mds LBP dont 30 % correspondent à des aides du Fond Personnaz (731Mn) et 70 % (1.7Mds) correspondent à d'autres aides
- **Le total des aides reçues par ces écoles représentent en 2020-2021 ~19 % du total de leurs revenus de 2019-2020 vs. ~3 % en 2019-2020**

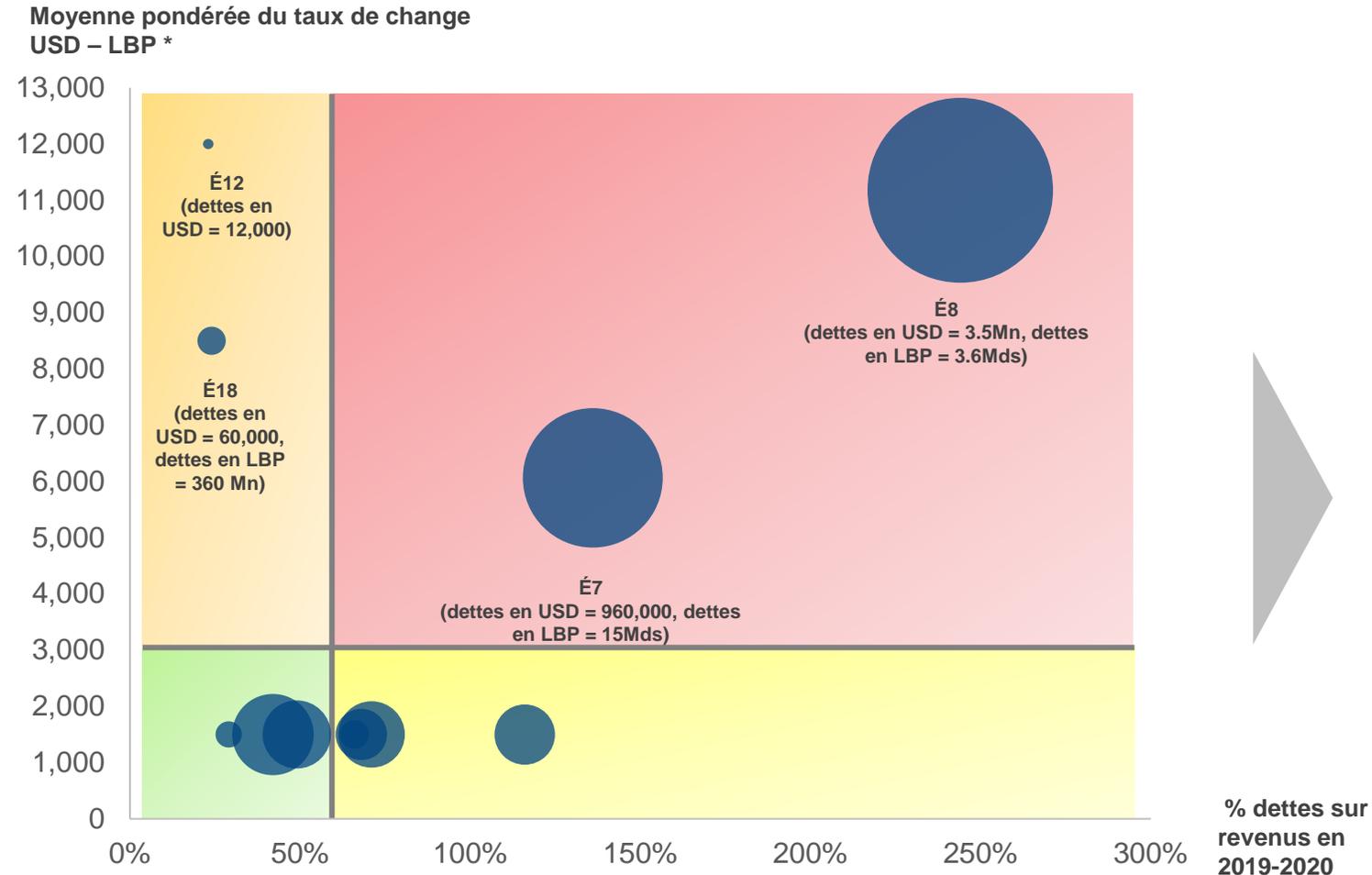
A noter que :

- Les montants de ces 2 donations dépendent de plusieurs critères : réseau, nombre d'élèves, etc.
- Les revenus de 2019-2020 sont pris en compte car les données de 2020-2021 ne sont pas complètes

~58% (11 sur 19) des écoles sont endettées, et 32% (6 écoles) sont surendettées (dette > 50% du revenu annuel) et 21% (4 écoles) ont des dettes en USD

Données historiques

Niveau d'endettement des 11 écoles endettées (sur 16 écoles)



- 2 écoles sur 19 (~11 %) sont « dans le rouge » avec un endettement fort par rapport au revenu annuel (> 100 %) et avec un % élevé en USD (92 % pour É8, 43 % pour É7)

- 2 écoles sur 19 (~11 %) ont un endettement faible par rapport au revenu (< 50 %) mais avec 67 % en USD pour É18 et 100 % en USD pour É12

- 4 écoles sur 19 (21 %) ont un endettement fort par rapport au revenu annuel (>50 %) et 100 % en LBP
- Les écoles ayant une dette 100 % en LBP sont, et par ordre croissant du % de leurs dettes par rapport aux revenus 2019-2020 (>50 %) : É19, É4, É10, É16

- 3 écoles sur 19 (~16 %) sont « dans le vert » avec un endettement faible par rapport au revenu annuel (<50 %) et 100 % en LBP
- Les écoles ayant une dette 100 % en LBP sont, et par ordre croissant du % de leurs dettes par rapport aux revenus 2019-2020 (<50 %) : É5, É3, É17

* Le taux de change utilisé pour l'endettement en USD est de 12,000 LBP, cette analyse étant menée en mai 2021. La surface du cercle représente la valeur nominal de la dette

Plus de 80% des écoles ont un ratio d'élèves par professeur considéré comme non optimal (<14); l'efficacité moyenne (ou productivité) des profs est seulement de 70%*

Indicateurs clés (élèves et professeurs)

		# d'écoles (Total = 19 écoles)	Écoles
 Ratio élèves par professeur ETP **	≤ 8	3 écoles (~16 %)	É3, É10, É13
] 8 – 11]	3 écoles (~16 %)	É2, É12, É17
] 11 – 14 [9 écoles (~47 %)	É1, É4, É5, É7, É8, É14, É15, É18, É19
	≥ 14	4 écoles (~21 %)	É6, É9, É11, É16
		# d'écoles (Total = 19 écoles)	Écoles
 Ratio élèves par adulte ETP ***	≤ 7	5 écoles (~26 %)	É2, É3, É10, É12, É13
] 7 – 10]	9 écoles (~47 %)	É4, É5, É7, É8, É14, É15, É17, É18, É19,
] 10 – 14 [3 écoles (~16 %)	É1, É9, É16
	≥ 14	2 écoles (~11 %)	É11, É6
		# d'écoles (Total = 19 écoles)	Écoles
 Taux d'efficacité des professeurs	≤ 60 %	4 écoles (~21 %)	É1, É3, É8, É17
] 60 – 75 %]	6 écoles (~32 %)	É5, É7, É10, É14, É15, É18
] 75 – 90 % [5 écoles (~26 %)	É6, É11, É12, É13, É16
	≥ 90 %	4 écoles (~21 %)	É2, É4, É9, É19

Données historiques

- La majorité des écoles (~80 %) ont moins que 14 élèves par professeur, montrant une grande proportion de professeurs par élève

- La majorité des écoles (~75 %) ont ≤ 10 élèves par adulte, montrant une grande proportion d'employés par élève, incluant le personnel administratif

- ~50 % des écoles ont une efficacité des professeurs de ≤ 75 %
- En moyenne, l'efficacité des professeurs est 70 %. La taille moyenne des classes est de 27 élèves
- Les écoles avec une efficacité ≤ 60 % (4 écoles) sont des écoles de grande taille

- **Efficacité en moyenne pondérée** (par rapport au nombre d'élèves par école) **de toutes les écoles : 70 %**
- **Nombre d'élèves par classe en moyenne pondérée** (par rapport au nombre d'élèves par école) : **27 élèves / classe**

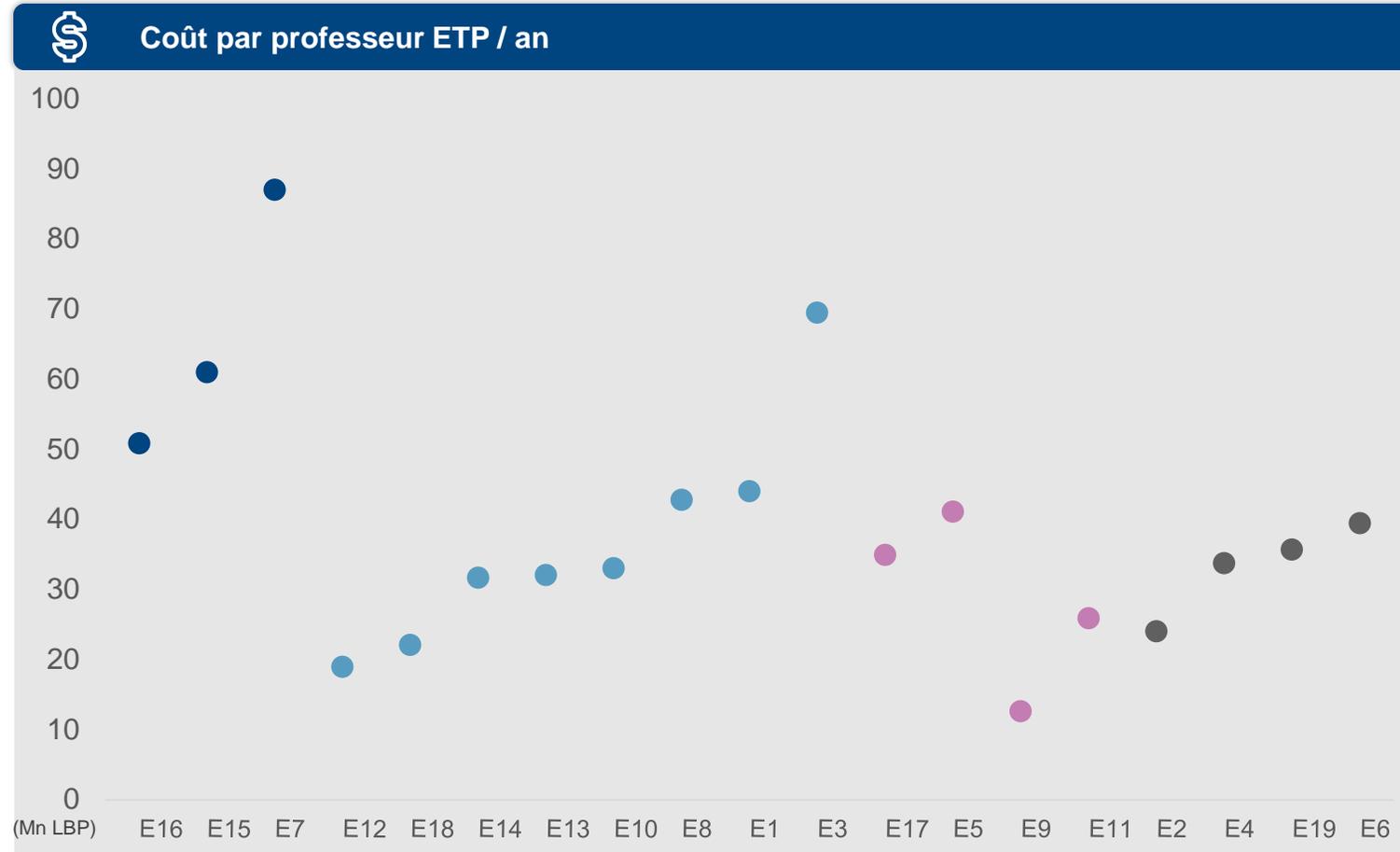
* Un ETP de l'échantillon enseigne en moyenne 17,5 heures / semaine (70 % x 25), bien en dessous du benchmark international de 21.5 heures/ semaine (l'efficacité standard étant de 85 %)

** Ratio d'élèves par professeur étant 14.3 en France et 21.7 au Maroc (ressources humaines comptabilisées en ETP)

*** Ratio d'élèves par adulte étant 11 en France et 19.8 au Maroc (ressources humaines comptabilisées en ETP)

Le coût moyen par professeur dans les écoles homologuées conventionnées et dans une des écoles partenaires est 2x plus élevé que celui dans les autres écoles

Coût par professeur ETP / an en 2019 – 2020



- Écoles conventionnées
- Écoles homologuées partenaires
- Écoles labellisées
- Écoles non homologuées et non labellisées

Pour les écoles conventionnées, le coût par professeur ETP / an varie entre 50 et 60 Mn LBP à l'exception d'une école qui a un coût par professeur ETP / an de ~90 Mn LBP

Pour les écoles homologuées partenaires, le coût par professeur ETP / an varie entre 20 et 40 Mn LBP à l'exception d'une école qui a un coût par professeur ETP / an de ~70 Mn LBP

Pour les écoles labellisées LFE, le coût par professeur ETP / an varie entre 35 et 42 Mn LBP.
 Pour les écoles labellisées CÉLF, le coût par professeur ETP / an varie entre 12 et 25 Mn LBP
 → Le coût par professeur ETP / an est ~2x plus élevé dans les écoles label LFE que dans les écoles label CÉLF

Pour les écoles non homologuées et non labellisées, le coût par professeur ETP / an varie entre 24 et 40 Mn LBP

En 2019-2020, du fait de la crise, 84 % des écoles avaient un déficit / élève $\geq 200\text{€}$; sans restructuration et financement alternatif, 40 % des écoles sont menacées

Données historiques et projetées

Indicateurs clés de l'échantillonnage : déficit / surplus par élève

Déficit / surplus par élève / an

	# écoles ; moyenne (2016-2018)	# écoles ; 2019-2020	# écoles ; 2025-2026
Déficit $\geq 200\text{€}$	1 6 écoles (~32 %)	2 16 écoles (~84 %)	3 0 écoles (0 %)
Déficit [100€, 200€[4 écoles (~21 %)	0 écoles (0 %)	3 écoles (~16 %)
Déficit] 20€, 100€[3 écoles (~16 %)	0 écoles (0 %)	10 écoles (~53 %)
[Déficit 20€, Surplus]	6 écoles (~32 %)	3 écoles (~16 %)	6 écoles (~32 %)

Possibilité d'atteindre l'équilibre

- **Quasiment impossible : 3 écoles** (É5, É6, É15)
- **Possible éventuellement : 9 écoles** (É2, É4, É9, É10, É11, É12, É14, É16, É17)
- **Possible : 7 écoles** (É1, É3, É7**, É8*, É13, É18, É19)

Écoles menacées de disparition dans les deux années à venir: 40 %

Soit 3 + la moitié des 9 dont la survie est en jeu sur le total de l'échantillon de 19 écoles [(3+9/2)/19]

- 1
 - ~50 % des écoles avaient un déficit par élève $\geq 100\text{€}$ / an en moyenne entre 2016 et 2018, dont presque la moitié avaient un déficit $\geq 200\text{€}$
 - ~32 % des écoles avaient un surplus ou un déficit par élève à moins de 20€
- 2
 - Avec le début de la crise en 2019-2020, ~84 % des écoles avaient un déficit par élève $\geq 200\text{€}$
 - Seulement ~16 % des écoles avaient un surplus ou un déficit par élève à moins de 20€
- 3
 - Si les réformes préconisées sont mises en œuvre (restructuration, consolidation), et si les écoles trouvent un financement alternatif pour combler les déficits sur les 3 prochaines années, + 85 % des écoles pourraient retrouver un déficit $\leq 100\text{€}$ par élève ou un surplus en 2025-2026. Dans les faits, et d'une manière réaliste, sans soutien externe et efforts considérables de redressement, la survie d'au moins 40% des écoles est en jeu au cours des 2 à 3 années à venir

• *La viabilité de É8 est conditionnée par sa capacité à renégocier sa dettes avec ses créanciers privés
 • **É7 est en survie possible grâce à sa capacité historique et prouvée de lever des fonds

A partir de cette année et pour les 3 prochaines années, presque toutes les écoles de l'échantillon vont être déficitaires même avec la mise en œuvre de réformes (1/2)

Données des écoles de l'échantillon (1/2)

Données historiques et projetées

Historique

Estimation

École	Surplus / déficit par élève (en €)								Caractéristiques				
	Avg. 2016-2018	2019-2020	Estimations suite à l'application des réformes						Taille (2020-2021)	Qualité d'enseignement	Modèle économique	Niveau d'endettement* (2020-2021)	Classe sociale
			2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026					
É1	100	(389)	(23)	(94)	(175)	13	23	23	Grande +	Homologué partenaire	Survie possible	Pas de dettes	Classe Moyenne
É2	458	154	(112)	(90)	(80)	(60)	(42)	(33)	Petite	Non labellisé et non homologué	Survie éventuellement possible	Pas de dettes	Classe Défavorisée
É3	418	(940)	(266)	(201)	(190)	64	120	117	Grande	Homologué partenaire	Survie possible	Faible	Classe Privilégiée
É4	(201)	(307)	(169)	(156)	(85)	(60)	(45)	(39)	Grande	Non labellisé et non homologué	Survie éventuellement possible	Moyen	Classe Défavorisée
É5	(74)	(888)	(216)	(238)	(169)	(154)	(133)	(119)	Moyenne	labellisé Label France Éducation	Survie quasiment impossible	Faible	Classe Défavorisée
É6	(16)	(275)	(98)	(135)	(127)	(123)	(114)	(109)	Grande	Non labellisé et non homologué	Survie quasiment impossible	Pas de dettes	Classe Défavorisée
É7*	(151)	(992)	(906)	(175)	(295)	(132)	(83)	(74)	Grande	Homologué conventionné	Survie possible	Très haut	Classe Privilégiée
É8	(92)	(339)	(13)	(112)	(166)	31	46	48	Grande +	Homologué partenaire	Survie possible	Très haut	Classe Moyenne
É9	524	402	(73)	(66)	(199)	(36)	(34)	(31)	Grande	labellisé CÉLF	Survie éventuellement possible	Pas de dettes	Classe Défavorisée
É10	(130)	(535)	(178)	(430)	(415)	(62)	(54)	(53)	Grande	Homologué partenaire	Survie éventuellement possible	Moyen	Classe Moyenne

*É7 est en survie possible grâce à sa capacité historique et prouvée de lever des fonds

Sources : Analyses Euromena Consulting, Données des écoles

A partir de cette année et pour les 3 prochaines années, presque toutes les écoles de l'échantillon vont être déficitaires même avec la mise en œuvre de réformes (2/2)

Données des écoles de l'échantillon (2/2)

Données historiques et projetées

Historique

Estimation

École	Surplus / déficit par élève (en €)								Caractéristiques				
	Avg. 2016-2018	2019-2020	Estimations suite à l'application des réformes						Taille (2020-2021)	Qualité d'enseignement	Modèle économique	Niveau d'endettement* (2020-2021)	Classe sociale
			2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026					
É11	(163)	(416)	(116)	(109)	(242)	(78)	(75.)	(73)	Grande +	labellisé CÉLF	Survie éventuellement possible	Pas de dettes	Classe Défavorisée
É12	(467)	(650)	(262)	(316)	(192)	(122)	(75)	(47)	Petite	Homologué partenaire	Survie éventuellement possible	Moyen	Classe Défavorisée
É13	1,275	747	143	67	(7)	118	127	123	Petite	Homologué partenaire	Survie possible	Pas de dettes	Classe Moyenne
É14	(1,184)	(1,655)	(177)	(172)	(274)	(40)	(24)	(29)	Petite	Homologué partenaire	Survie éventuellement possible	Pas de dettes	Classe Moyenne
É15	(259)	(620)	(608)	(248)	(347)	(137)	(115)	(102)	Grande	Homologué conventionné	Survie quasiment impossible	Pas de dettes	Classe Privilégiée
É16	(202)	(820)	(66)	(66)	(212)	(56)	(41)	(36)	Moyenne	Homologué conventionné	Survie éventuellement possible	Moyen	Classe Moyenne
É17	(191)	(783)	(248)	(190)	(247)	(50)	(32)	(30)	Grande +	labellisé Label France Éducation	Survie éventuellement possible	Faible	Classe Moyenne
É18	(45)	(214)	(40)	(48)	(227)	(31)	(25)	(19)	Grande	Homologué partenaire	Survie possible	Haut	Classe Moyenne
É19	(426)	(426)	(60)	(121)	(73)	(49)	(28)	(20)	Petite	Non labellisé et non homologué	Survie possible	Moyen	Classe Défavorisée

* Le niveau d'endettement est réparti en 4 catégories:

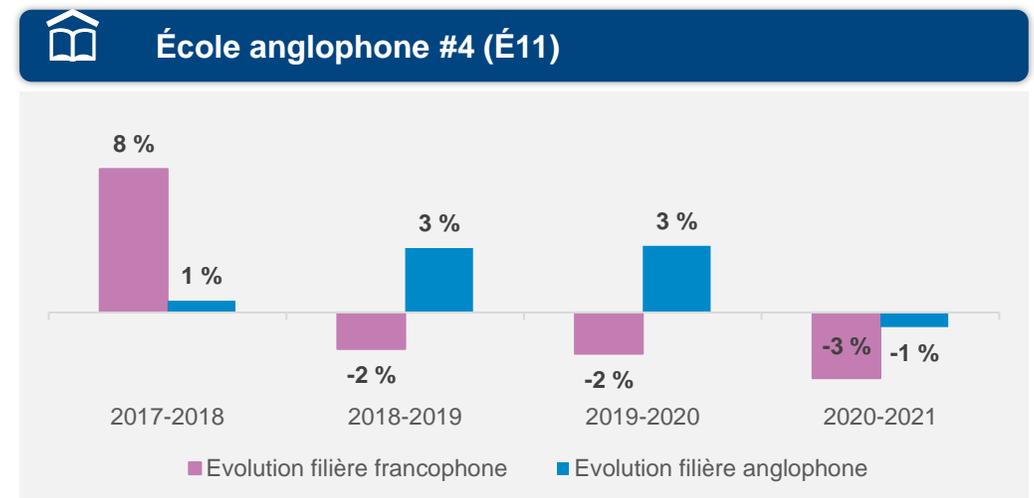
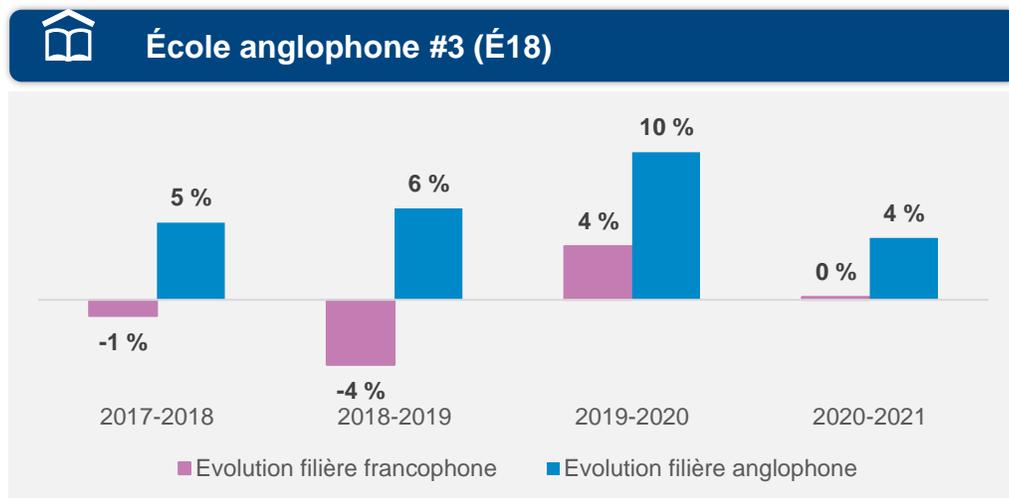
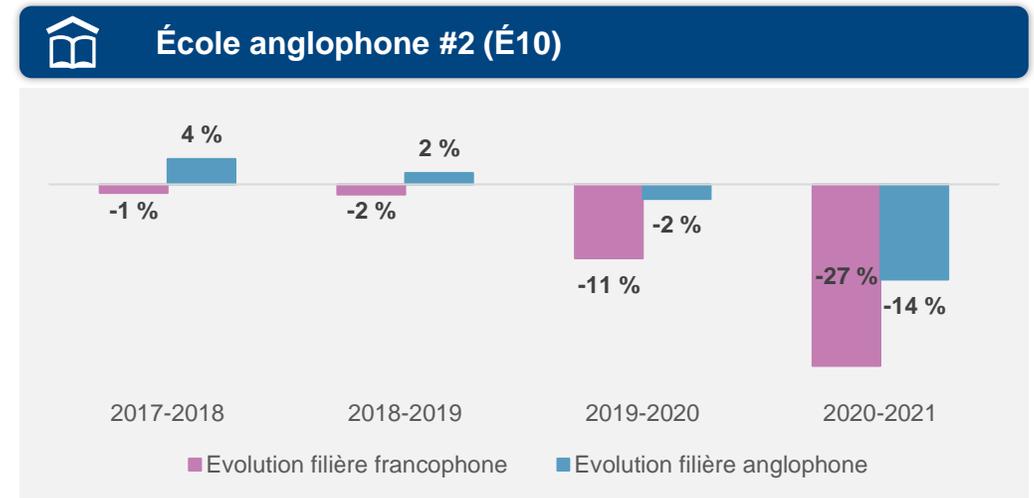
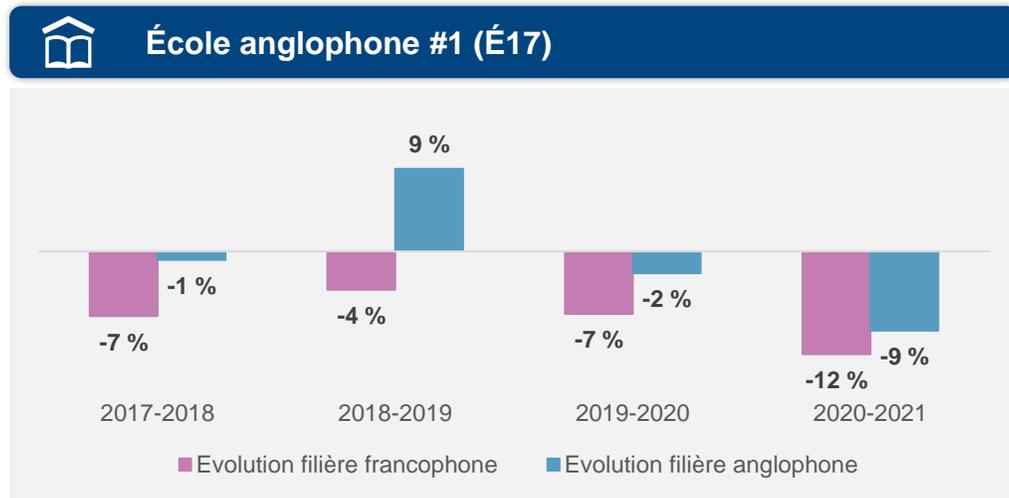
- Faible: % dettes-revenus en 2019/2020 est inférieur à 50 % et la dette est 100 % en LBP
- Moyen: % dettes-revenus en 2019/2020 est supérieur à 50 % et la dette est 100 % en LBP
- Haut: % dettes-revenus en 2019/2020 est inférieur à 50 % et la dette est partiellement en USD
- Très haut: % dettes-revenus en 2019/2020 est supérieur à 50 % et la dette est partiellement en USD

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
d.1	Méthodologie de sélection de l'échantillon
d.2	Architecture du modèle économique
d.3	Les conclusions de l'analyse de l'échantillon
d.4	Focus sur la filière anglophone et IB
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

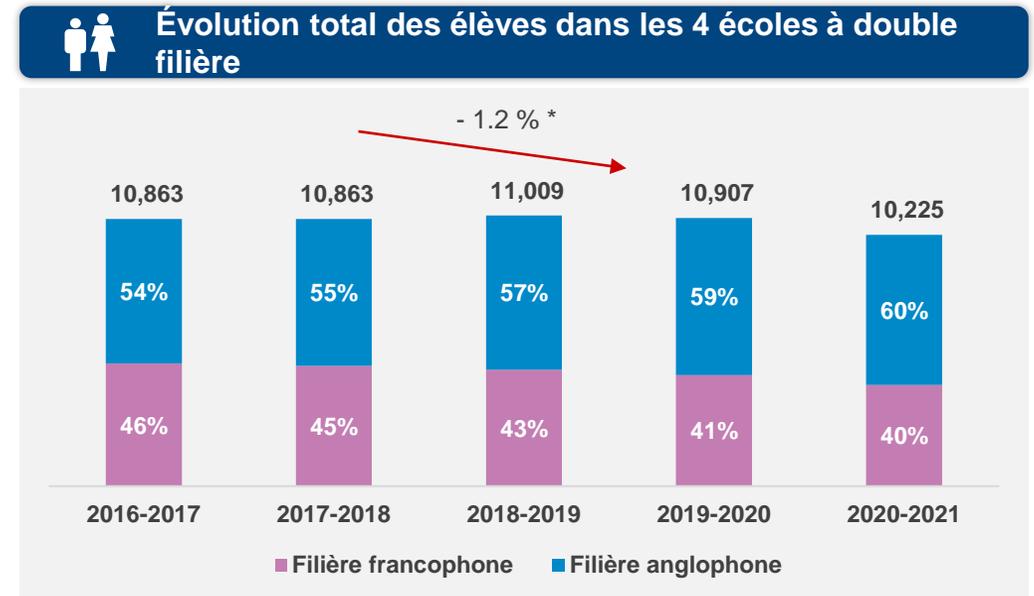
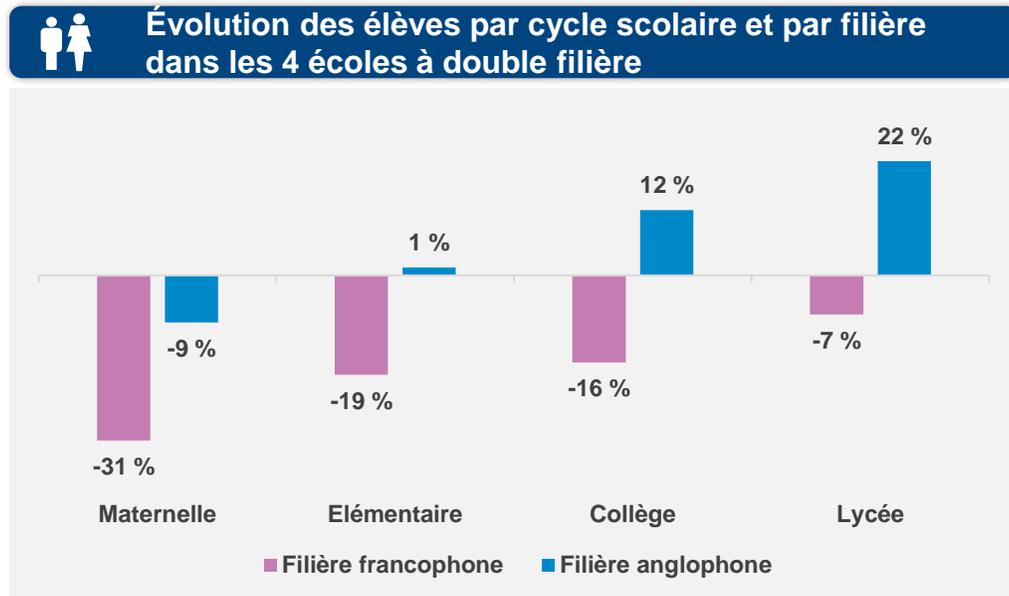
Depuis 2016, l'évolution des effectifs de la filière anglophone dans les 4 écoles de l'échantillon est relativement meilleure que celle de la filière francophone

Évolution comparatif des effectifs entre la filière francophone et la filière anglophone



La filière francophone perd des effectifs surtout en maternelle, alors que la filière anglophone gagne globalement des effectifs, ce qui augmente sa quote-part

La filière anglophone gagne clairement des parts de marché par rapport à la filière francophone



Le nombre des élèves dans la section maternelle anglophone a diminué uniquement de 9 % entre 2016 et 2021 contre une diminution de 31 % pour la section francophone. L'élémentaire, le collège et le lycée ont connu une augmentation d'effectif dans la filière anglophone de 1 %, 12 %, 22 % respectivement contre une diminution d'effectifs dans la section francophone de 19 %, 16 % et 7 %
Ceci est reflété par l'augmentation de la quote-part de la section anglophone du total qui passe de 54 % en 2016 à 60 % en 2020-2021

*CAGR

Source : Données collectés auprès des établissements

La filière anglophone attire de plus les nouveaux étudiants mais son modèle économique ne diffère pas de celui de la filière francophone

Comparaison entre filière anglophone et filière francophone



Taux de défaillance et collecte de frais de scolarité

La filière anglophone souffre du même taux de défaillance et de non collecte de frais de scolarité que la filière francophone. Dans certains établissements, le taux de défaillance est supérieur dans la section anglophone que dans la section francophone.



Évolution des effectifs

La filière anglophone devient de plus en plus attirante pour les nouveaux étudiants. Le % des élèves dans la filière anglophone augmente par rapport à la filière francophone. Il y a rarement un transfert entre les deux filières.



Niveau socio-économique des parents

Le niveau socio-économique des parents est quasiment le même entre les deux filières. Certaines familles ont des enfants dans les deux filières.



Corps professoral

Les salaires des enseignants sont les mêmes dans les deux filières. Selon certains chefs d'établissements, il est plus facile de trouver un enseignant compétent pour la filière anglophone que pour la filière francophone mais avec quelques exceptions. Par exemple, à Tripoli, étant donné que la plupart des universités de la région sont francophones, il est plus simple de trouver un enseignant compétent francophone qu'anglophone.



Performance scolaire et accès aux universités

Les étudiants ressortissants de deux filières ont accès aux meilleurs universités. Les élèves des deux filières ont généralement une performance similaire dans les examens officiels. Même s'il peut sembler plus facile aux étudiants anglophones d'accéder aux universités anglo-saxonnes, les étudiants de la filière francophone intègrent aussi ces universités.

Le Baccalauréat International (IB) est présent au Liban depuis 1995 et 3 types de programmes sont offerts aujourd'hui par 21 écoles

Aperçu général de l'IB au Liban

Histoire et structure

- La 1ère école de l'IB a été créée en 1995 au Liban
- 21 écoles au Liban offrent aujourd'hui le programme
- 3 (des 4) types de programmes offerts au Liban : **Primary Years Programme** (âges 3-12), **Middle Years Programme** (âges 11-16), **Diploma Programme** (âges 16-19)
- Le 4e type de programme est le **Career-related Programme** (âges 16-19) qui n'est pas offert dans les établissements libanais

Mission

- Le IB vise à former des jeunes gens curieux, bien informés et attentionnés, qui contribuent à créer un monde meilleur et plus pacifique grâce à la compréhension et au respect interculturels
- Ces programmes encouragent les élèves du monde entier à devenir des apprenants actifs, compatissants et permanents qui comprennent que les autres, avec leurs différences, peuvent aussi avoir raison

Liste des écoles au Liban offrant l'IB

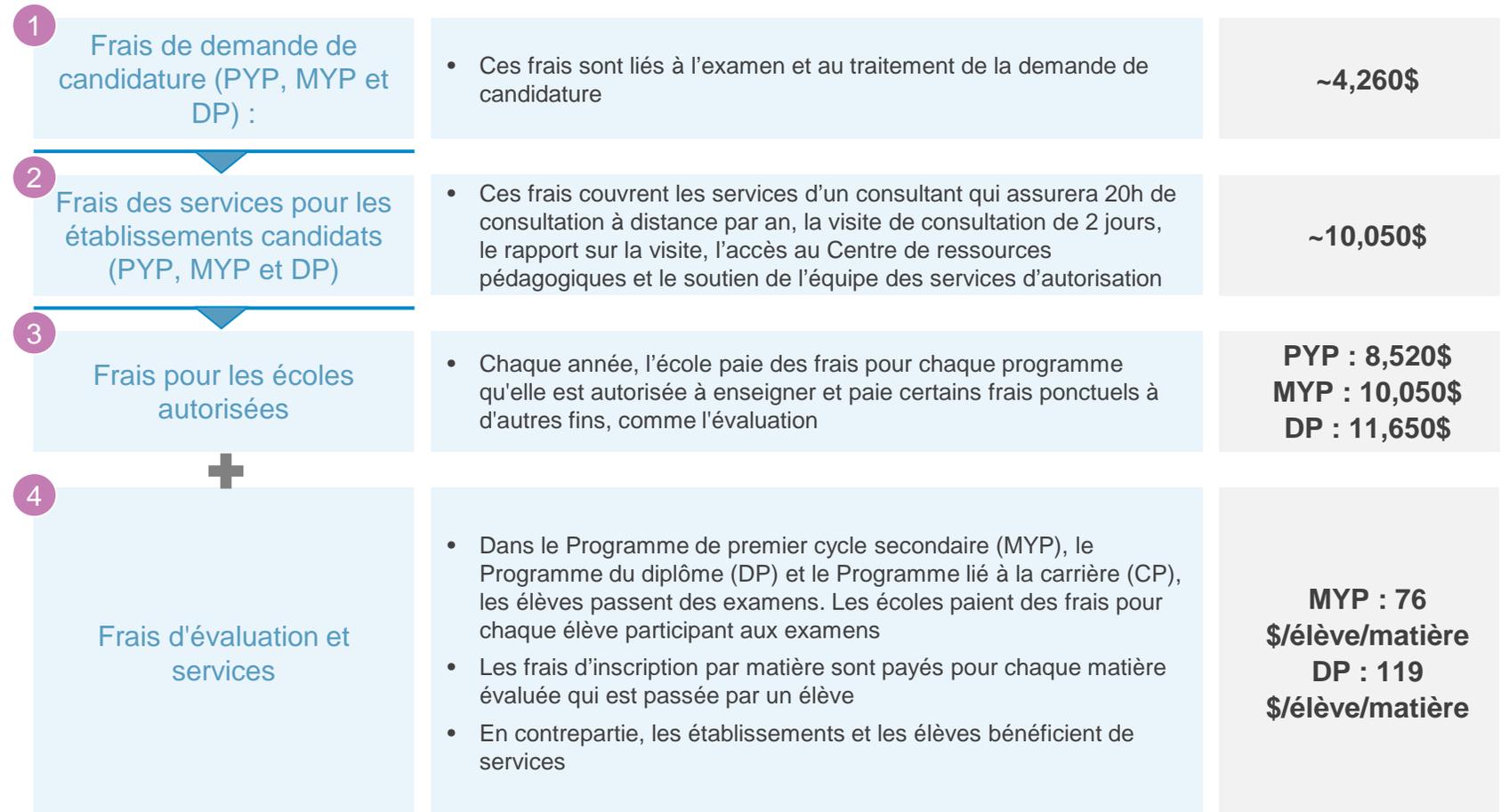
	PYP	MYP	DP
Al-Hayat International School (HIS)	✓	✓	
American Community School Beirut			✓
Antonine International School			✓
Brummana High School			✓
Cadmous College			✓
Collège Protestant Français Montana			✓
Éastwood College - Kafarshima			✓
Éastwood International School	✓		✓
German International School Beirut			✓
Greenfield College			✓
Institut Moderne du Liban- Père Michel KHALIFÉ- Fanar		✓	✓

	PYP	MYP	DP
International College	✓		✓
International College-Ain Aar, Metn	✓		
Learner's World International Schools	✓		
LWIS Keserwan-Adma International School			✓
LWIS-CiS CITY INTÉRNATIONAL SCHOOL			✓
LWIS-Universal School of Lebanon			✓
Makassed Houssam Édidine Hariri High School	✓		✓
Rafic Hariri High School - Saida	✓		
Sagesse High School			✓

Les écoles paient des frais qui varient selon l'étape franchie dans le processus d'autorisation et selon le cycle une fois l'école accréditée

Droits, frais et services* en 2020/2021

- Les écoles paieront des frais de dossier lorsqu'elles soumettront leur demande de candidature. Une fois reconnues comme écoles candidates, les écoles paient des frais de service pendant le processus d'autorisation jusqu'à ce qu'elles obtiennent l'autorisation pour le programme qu'elles mettent en œuvre
- L'IB leur attribue une devise. Tous les paiements suivants devront être effectués dans cette devise



* : Le slide ne mentionne pas les frais concernés par le career-related programme (non offert au Liban)

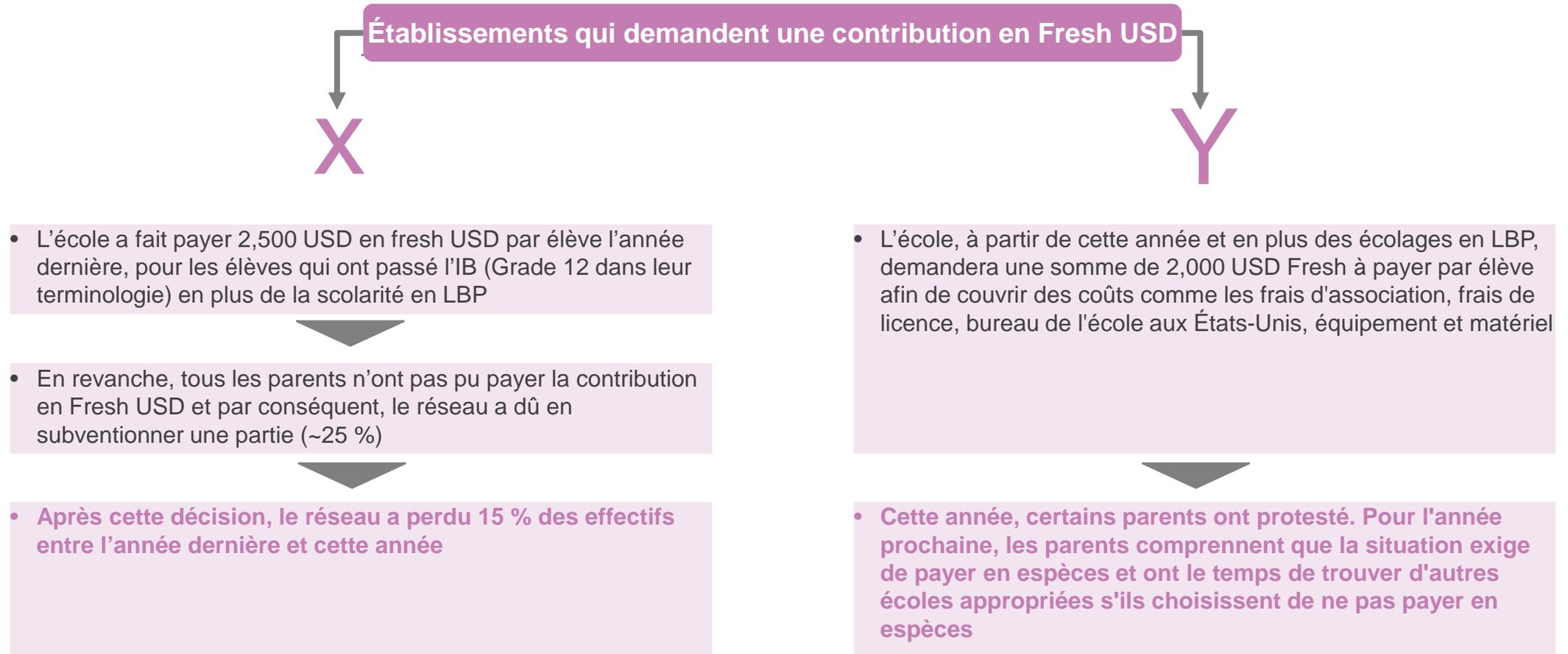
Une des écoles offrant l'IB (É10) payait environ ~45,000 \$ / an pour les frais et, aujourd'hui encore, n'exige pas une contribution en fresh USD des parents

Frais payés par l'école



Alors que l'école précédente ne l'exige pas encore, d'autres écoles offrant l'IB demandent une contribution en fresh USD, même en risquant une perte des effectifs

Contributions demandées par les écoles offrant l'IB



Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Après une réduction de budget de 60 %, l'AUB a mise en œuvre des initiatives afin de traverser la crise : licenciements, recours à la levée de fonds, etc.

L'Université Américaine de Beyrouth (AUB) face à la crise actuelle



Illustratif



Contexte

AUB, affectée sévèrement par la crise économique et financière au Liban

Dr. Fadlo Khouri, Président de l'AUB annonce le 5 mai 2020 que l'AUB est face à sa plus grave crise depuis la fondation de l'université en 1866



Impacts de la crise sur l'université

1

Une réduction de 60 % du budget de l'année 2020-2021

- Pour l'année 2019-20, les recettes projetées s'élevaient à environ \$609Mn. Après la diminution de ces recettes l'AUB clôture l'année avec une perte de \$30Mn.
- En 2020-21, un budget de \$249Mn est projeté → réduction de 60 %

2

Une sévère pénurie de fonds

- Après les pertes subies en 2019, l'université a entièrement épuisé son fonds de prévoyance
- L'imposition d'un « haircut » sur les comptes bancaires de l'université reste une menace à considérer



Réformes

1

Réduction d'effectif

- Un plan de réduction des effectifs (6,200 employés à AUB et l'AUBMC) de 20 à 25 %
- Juillet 2020 : Licenciement de plus de 800 employés

3

Collection des frais universitaires au taux de 3,900 LBP / USD → hausse des frais collectés de 160 %

* Les étudiants estiment que cet acte est illégal et injuste; ils ont initié une procédure permettant de payer les frais au taux officiel de 1,115 LBP

4

Augmentation de l'aide financière aux élèves afin de les aider à payer leur scolarité

5

Autres: Consolidation de programmes et de départements, fermeture de spécialisations, réduction drastique des investissements, annulation presque complète des voyages sponsorisés par l'université et revue du système de prestations actuel

*Les lois libanaises régissant la dépendance des enseignements supérieurs vis-à-vis les taux d'échange officiels stipulent les éléments suivants :

- Le paragraphe 5 de l'article 54 de la loi sur l'enseignement supérieur « oblige les universités à se plier aux systèmes et aux lois libanaises qui les gèrent, de sorte qu'elles ne peuvent pas violer les règles juridiques impératives relatives au système général monétaire »
- L'article 3 de la loi 285 stipule que l'enseignement supérieur constitue un service public et, par conséquent, les établissements universitaires ne doivent pas viser le profit

Au Venezuela, 120,000 enseignants ont quitté la profession et le nombre d'enfants déscolarisés a augmenté de 144 % ; des initiatives drastiques ont été mises en place

Secteur de l'éducation en Venezuela suite à la crise ayant débuté en 2013



Contexte

Crise sévère depuis 2013

Crise économique et politique en 2013 → taux d'inflation passe de 40.6 % en 2013 à 6,500 % en 2020
Le Bolívar a perdu plus de 99 % de sa valeur face au USD



Impacts de la crise sur le secteur de l'éducation

1

Enseignants dans les écoles publiques et privés

- Salaires : Inférieurs à 8\$/mois
- Résultats : Plus de 120K enseignants ont quitté la profession ces dernières années
- Au cours de l'année scolaire 2018-2019, seulement 40 % du calendrier scolaire a été respecté

2

Augmentation des frais scolaires dans les écoles privées ou clôture

- Les frais de scolarités dans le privé deviennent trop élevés, atteignant jusqu'à 3 fois le salaire minimum
- Fermeture de plus de 10 % des établissements privés

Effets sur la population étudiante

- Le nombre des enfants non scolarisés est passé de 132,663 en 2012 à 324,992 en 2017 → + 144 %
- Le nombre d'adolescents non scolarisés est passé de 125,788 en 2012 à 232,355 en 2017 → + 84 %



Réformes

1

- **Vendre** des actifs (tel que le terrain de l'école) afin de pouvoir rémunérer les enseignants
- **Aplatir l'échelle salariale**

2

Fusionner certaines sections afin d'optimiser les ressources humaines tout en assurant la qualité de l'éducation

3

Définir le budget et les coûts de l'école en devises étrangères pour se protéger contre les taux de changes

- **Indexer les budgets au dollar, à l'euro, voir même aux cryptomonnaies**

4

Faire payer les frais de scolarité en USD

- **Sécuriser des financements provenant d'ONGs** : Unicef (a fournit des fournitures scolaires à plus de 300,000 enfants à ce jour), Education Cannot Wait

En Grèce, les écoles et les enseignants ont ressenti l'effet de la crise financière : ~11 % des établissements scolaires ont été fermés et les salaires ont été réduits de ~17 %

Secteur de l'éducation en Grèce suite à la crise financière de 2008



Contexte

Sévèrement affecté par la crise financière de 2008

Entre 2007 et 2013, le PIB de la Grèce a chuté de 26 %

→ Le taux de chômage est passé de 9,6 % en 2009 à 27,5 % en 2013



Impacts de la crise sur le secteur de l'éducation

1

Salaires des enseignants

- Les salaires des enseignants dans le public et dans le privé ont diminué → l'OCDE estime une réduction des salaires bruts de 17 % entre 2009 et 2013
- Plus de 25K enseignants ont quitté la profession entre 2010 et 2013

2

Réduction du nombre d'écoles

- Entre 2001 et 2010, le nombre d'écoles a diminué seulement de 71 écoles
- Entre 2010 et 2014, 1,590 établissements scolaires, universitaires et techniques ont disparu, sur un total de 14,325, soit 11 % des établissements

Éffets sur la population étudiante

- L'offre éducative a été contractée
- Les établissements n'ayant pas une masse critique ont fermé
- L'écosystème a été consolidé et concentré autour des établissements ayant une masse critique



Réformes

1

- Fusions et fermetures d'écoles

- Transferts de personnels

2

Augmentation du nombre d'élèves par classe et du nombre d'élèves par enseignant

3

Réduction des coûts

opérationnels: réduction des achats de papier et réduction des impressions de matériel pédagogique

4

- **Obtention de financements supplémentaires** via le parrainage d'associations, d'organisations, d'ONGs, de municipalités et même d'entreprises
- **Organisation d'évènements** pour récolter des revenus supplémentaires
- **Recours au bénévolat**

En Égypte, des initiatives visant à améliorer le secteur public et à renforcer le secteur privé ont été appliqués suite à l'intervention du FMI et de la Banque Mondiale

Secteur de l'éducation en Égypte suite à la dévaluation de la monnaie en 2016



Contexte

Dévaluation de la monnaie égyptienne en 2016

En Novembre 2016, l'Égypte a dévalué sa monnaie de 48 %

La dévaluation répond à la demande du FMI en échange d'un prêt de \$13Mds sur 3 ans pour la refonte de l'économie du pays



Impacts de la crise sur le secteur de l'éducation

1

Les salaires des enseignants du secteur public deviennent insuffisants

- **Chute des salaires** : rarement supérieurs à 281 USD
- **Éssor du soutien scolaire privé** : les élèves du secteur public payent aux enseignants des frais supplémentaires pour bénéficier de cours privés

2

Les écoles privées demandent l'augmentation des frais scolaires

- Les écoles privées ont demandé au ministère de l'éducation l'autorisation d'**augmenter leurs frais de scolarité de 20 à 35 %** pour faire face à la hausse des coûts

Le gouvernement impose des restrictions sur les frais scolaires

- **Une limite d'augmentation entre 7 et 11 % par an est imposée**, en fonction de l'importance des frais de scolarité (sauf pour les nouveaux étudiants)
- **Aucun paiement ne doit être perçu en USD** ou autre devise étrangère



Réformes

1

Le gouvernement adopte un minimum de dépenses dans l'éducation (2014)

- **Art 19** : pas moins de 4 % du PIB est dédié à l'enseignement préuniversitaire

2

Le secteur privé rebondit

- Partenariat éducatif avec le Japon (2016)
- Acquisition d'écoles par des fonds d'investissement (2018)

3

Le gouvernement adopte les réformes fiscales du FMI qui en contrepartie alloue des financements au secteur de l'éducation (2016)

- **Montant de l'aide** : Prêt de \$13Mds
La réforme réduisant les subventions énergétiques libérerait des ressources qui sont allouées à l'éducation, entre autres.

4

Le gouvernement lance un programme national : Égypt Vision 2030 (2016)

- **Montant du programme** : \$2Mds dont \$500M de la Banque Mondiale
- **Réforme de l'éducation** : le programme vise à adopter des technologies numériques pour l'enseignement, à renforcer l'évaluation des étudiants et à collecter des données pour un pilotage plus efficace du secteur

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
f.1	Recommandations au niveau global
f.2	Recommandations au niveau de chaque établissement
f.3	Recommandations au niveau pédagogique
f.4	Recommandations au niveau sectoriel
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Les réformes des écoles privées ne peuvent avoir un impact significatif qu'avec l'adoption d'une politique de redressement au niveau national

Réformes nécessaires face à l'impact de la crise sur les écoles privées

Impact de la crise sur les écoles privées

Le PIB a chuté de \$54Mds à [\$18Mds - \$33Mds] en un an

- Une grande partie des écoles est rentrée dans la crise avec une situation financière fragile. Pour la minorité des **écoles** avec une assise financière solide, elles ont commencé à épuiser leurs réserves et à ressentir la crise
- Une partie non négligeable des **élèves** francophones dans les écoles privées payantes ne sera plus capable d'assurer les frais de scolarité
- Beaucoup d'**enseignants** quitteront le Liban à la recherche de meilleures opportunités ailleurs

Nécessité de réformes au niveau national

Construire un **nouveau modèle économique pour le pays**, basée sur une **économie productive** et non de rente.

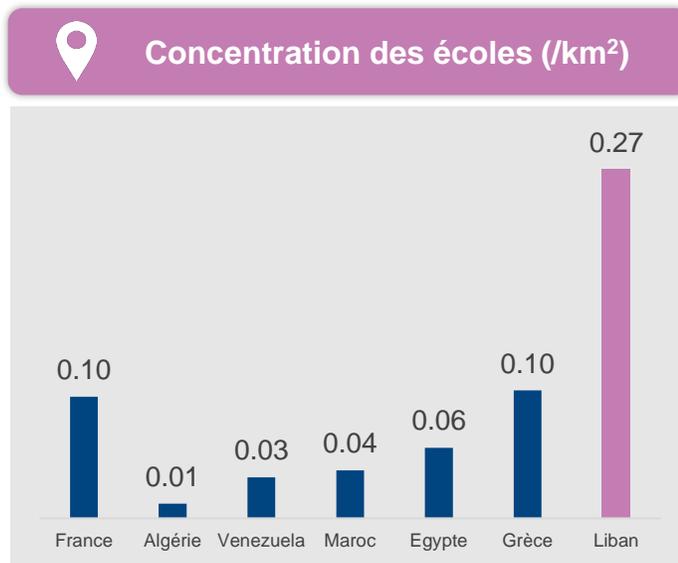
Dans ce cadre, une **intervention à une échelle stratégique de la part du gouvernement est nécessaire, et en son absence, de la part d'autres organisations internationales**

Il est nécessaire de prendre en compte la **vision économique globale du pays**, en plus de l'analyse des modèles économiques des écoles

Les réformes ne peuvent être réellement utiles en l'absence d'une politique de stabilisation / redressement au niveau national → Selon les économistes rencontrés, l'élaboration de ce nouveau modèle économique doit viser, dans ses premiers objectifs, à une stabilisation de la situation monétaire à travers une série de mesures à court, moyen et long terme. Ce programme de stabilisation permettrait à terme de résorber les déficits jumeaux (déficit public et de la balance des paiements), d'enrayer la perte des réserves extérieures et de réduire l'incertitude des transactions économiques, ce qui stimulerait les performances économiques à long terme. Si ce programme est accompagné d'une restructuration de la dette, d'une restructuration du secteur financier et de réformes fiscales, le Liban pourrait réussir sa transition d'une économie rentière, basée sur les services, vers un modèle d'économie de production ouverte et compétitive reposant sur des droits de douane peu élevés, un régime de taux de change flexible et un secteur d'exportation dynamique.

Vers un réseau d'établissements avec une taille critique permettant de faire baisser le coût par élève ? L'hypothèse d'une concentration des écoles

Le fusionnement des écoles



La densité de la population au Liban étant très élevée, les écoles sont très proches les unes des autres
→ La mutualisation pourrait donc constituer une option pour renforcer la concentration de ces écoles

Aspects à prendre en considération afin d'assurer des synergies

1 Localisation géographique des écoles

Fusion d'écoles se situant dans une même région : densité démographique des localités
Par exemple, fusion d'écoles se situant à proximité dans des villages

2 Taille des écoles

1- Acquisition de petites écoles par des grandes
2- Fusion d'écoles et répartition des niveaux
« Une structure ayant moins de 400 élèves ne peut, de ses propres ressources, atteindre l'équilibre financier et ceci même avant la loi 46 »*

3 « Offre » similaire

Fusion d'écoles ayant une offre éducative comparable (homologation/ labellisation, qualité de l'éducation, niveau socio-professionnel des familles, etc.)

4 Structure à laquelle les écoles appartiennent

Fusion d'écoles appartenant à une structure ou partageant des missions et/ou des valeurs
Par exemple, fusion d'écoles appartenant à un même réseau

5 Formation des enseignants

Fusion d'écoles en assurant une synergie au niveau du personnel

6 Niveau socio-économique

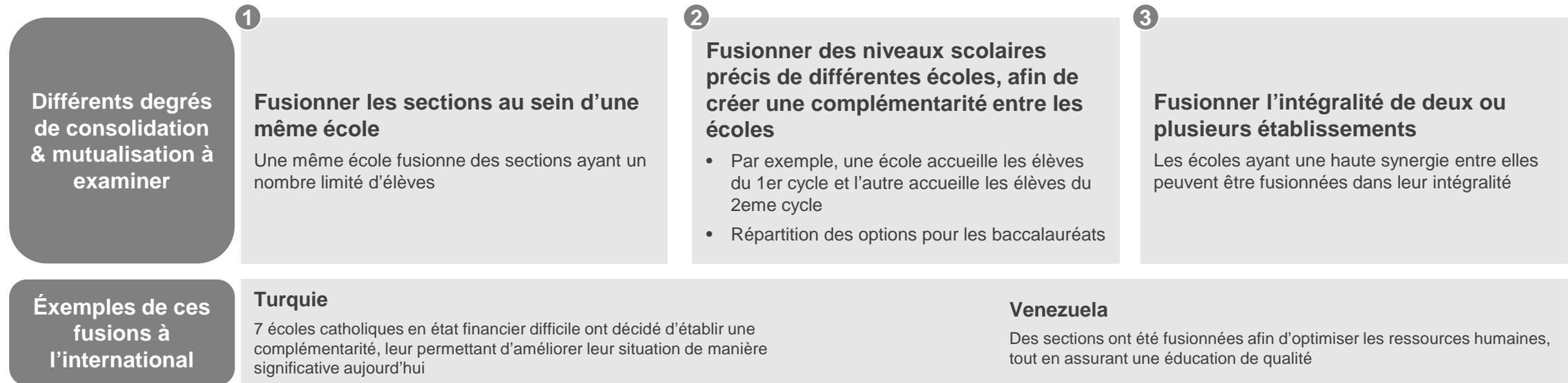
Fusion d'écoles accueillant des élèves d'un même niveau socio-économique
Par exemple, fusion d'écoles aux frais d'écolages similaires

*Dr Leon Kilzi

Sources : Entretien avec des informateurs clés, ahramonline,, medias24, Worldometer, Éducation.gouv, ONS Algérie, Ministère de l'Éducation pour Venezuela et Maroc

Selon ce scénario, la fusion pourrait être réalisée à différents niveaux : à l'échelle de l'école en son intégralité mais également d'un ou plusieurs cycles

Les scénarios de consolidation / mutualisation peuvent être multiples



Exemple de potentielle mutualisation au Liban



Il existe des limitations vis-à-vis le fusionnement des écoles :

Convaincre les écoles de fusionner est un réel défi, chacune défendant sa chapelle ou sa mission

En effet, le réseau en question est un fédérateur et ne possède aucune autorité sur les écoles; néanmoins, la réalité économique risque d'obliger les établissements à adopter des mesures drastiques pour faire face à la crise

Le syndrome de « chacun qui prêche pour sa paroisse » empêche pour l'instant des rapprochement qui font sens économiquement parlant

Si des écoles fusionnaient, des critères de faisabilité s'avèreraient nécessaires afin de garantir l'adhésion des parties prenantes, ainsi que les capacités des écoles

Critères de faisabilité des fusions

1 Intention des réseaux et communication

- Prise de conscience de l'impasse économique / intention des propriétaires actuels et des gestionnaires des réseaux
- Lancement d'une réflexion commune dès à présent, compte tenu de la nécessité de préparer ce type de projet rapidement et d'aligner l'ensemble des parties prenantes (établissement, réseaux, ministère, autorités publiques, etc.)

2 Adhésion générale

- Adhésion générale de la communauté éducative : savoir communiquer avec les parents afin d'avoir leur accord, en particulier s'il y aurait un changement de réseau

3 Capacité

1. Capacité des élèves et du personnel

- Nombre d'élèves par classe
- Ratio élèves / adulte
- Coûts par élève

2. Critères de concentration

- Taille des écoles par rapport au nombre d'élèves
- Caractéristique d'un campus (de préférence école propriétaire et non école qui paie un loyer) qui est capable d'absorber un effectif supplémentaire
- Capacité des classes à accueillir 35-40 élèves
- Capacité des infrastructures d'absorber un plus grand nombre d'effectifs / État de ces infrastructures :
 - Bâtiments (privilégier l'absorption par des écoles ne nécessitant pas de grands investissements de rénovation)
 - Cours de récréation
 - Équipements sportifs
 - Critères de concentrations (écoles qui doivent fusionner en gardant leur bâtiment mais en se spécialisant)

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
f.1	Recommandations au niveau global
f.2	Recommandations au niveau de chaque établissement
f.3	Recommandations au niveau pédagogique
f.4	Recommandations au niveau sectoriel
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Recommandations pour les établissements : des choix difficiles mais nécessaires, aussi bien au niveau stratégique que tactique

Niveaux d'actions des recommandations au niveau stratégique et tactique

Pour que les recommandations fonctionnent, elles doivent être corrélées à un minimum de stabilisation au niveau national, le pays ayant besoin d'une politique de redressement et d'une vision économique globale. Néanmoins, deux niveaux d'actions s'imposent :

Au niveau stratégique :

- **Optimisation des organisations à l'échelle de l'école** : optimiser l'utilisation du corps professoral, réduire le nombre de sections et augmenter le nombre d'élèves par classe (35 élèves par classe ou plus). Viser progressivement des ratios cibles (20 élèves par adulte, professeur unique par classe pour le primaire). Optimiser les fonctions support et de coordination.
- **Optimisation des organisations à l'échelle territoriale**: Selon la taille et l'organisation des établissements, le coût par élève se trouvera différent d'un établissement à l'autre. De petits établissements ne pourront conserver telle quelle leur offre et auront plus de difficulté à compenser la perte d'un professeur. Des solutions de mise en commun de spécialités voire, selon les cas de niveaux entiers devront être examinées. Le groupement des achats peut aussi représenter un levier d'économie substantielle.
- **Mutualiser les moyens** : développer un plan de mutualisation des moyens par fonction (exemple: transport)
- **Développer la double filière et/ou promouvoir le trilinguisme** (par exemple, augmenter le nombre d'heures de cours d'anglais).
- **Négocier un aménagement de la loi ou un report de sa mise en œuvre**, en attendant sa modernisation. Par exemple « 65 % salaires, 35 % autres » n'a plus de sens avec l'inflation; il est aussi nécessaire de tester de nouvelles tactiques (ex : tarification graduelle et mutualisation entre écoles) même si elles ne sont pas expressément autorisées par la loi.

Au niveau tactique de l'optimisation des revenus :

- Tenter de maintenir les défaillances et gratuités réglementaires sous la barre des 20 % par une politique de collecte des écolages plus stricte.
- Étudier la possibilité de mise en place de la **tarification graduelle** en expliquant la nécessité de solidarité entre parents.
- Fournir des cours en ligne pour les libanais à l'étranger (exemple arabe, facturé en fresh USD).
- Construire le savoir-faire de mise en place et **d'animation d'un réseau des anciens élèves pour les donations** et le sponsoring d'élèves.
- Construire le savoir-faire dans la **levée de fonds** (donateurs, entreprises, etc.), les écoles anglo-saxonnes étant bien en avance sur ce plan.

Au niveau tactique de la réduction des coûts :

- Renforcer **la gouvernance au niveau du pilotage financier** de l'école en formant les chefs d'établissement ou responsables financiers.
- Renforcer les **compétences de gestion** par la mise en place d'outils de pilotage (à posteriori + prévisionnels) / Réduire drastiquement les dépenses indexées au USD (voir modèle développé par Euromena).
- Mise en place de **plateformes d'achats groupés** (livres, uniforme, licences, etc.) permettant la mutualisation des coûts au niveau des réseaux / étudier l'opportunité **d'externalisation** de certaines fonctions.
- Généraliser le distanciel pour certaines matières dans un souci de mutualisation entre les établissements?
- Former les professeurs **en ligne**, minimisant les déplacements.

Autres :

- **Jumelage** avec des établissements en France.

Des mesures doivent être adoptées au niveau de l'établissement scolaire afin d'optimiser la collecte d'écolages

Illustratif

Initiatives assurant la collecte des les frais de scolarité

Moyenne des frais de scolarité des écoles privées (USD)



- La moyenne des frais de scolarité des écoles privées homologuées au Liban est largement supérieure à la moyenne des frais de scolarité dans d'autres pays
- L'augmentation des frais d'écolage n'est plus tenable pour les parents d'élèves, qui ont connu une augmentation significative en 2017 (suite à la loi 46), en plus des augmentations régulières de 5 à 10 % les années précédentes (la loi libanaise permet aux écoles privées d'augmenter les frais de moins de 10 % chaque année)

Des mesures doivent être adoptées par les établissements concernant les écolages

1

Tarification graduelle optionnelle

- Offre de plusieurs tarifs de frais de scolarité : imposition d'un 1er niveau obligatoire, auquel est ajouté d'autres niveaux optionnels pour les élèves les moins vulnérables, tel qu'exercé à Jamhour (cf slide suivante)
- Un coût supplémentaire peut être appliqué pour les activités extra-scolaires non indispensables à l'enseignement

2

Segmentation des frais d'écolage

- Certains coûts ne sont pas reportés au Ministère et peuvent être partiellement payés en USD (technologie, internet, équipements, etc.)
- A analyser en fonction de la catégorie socio-professionnelle des parents

3

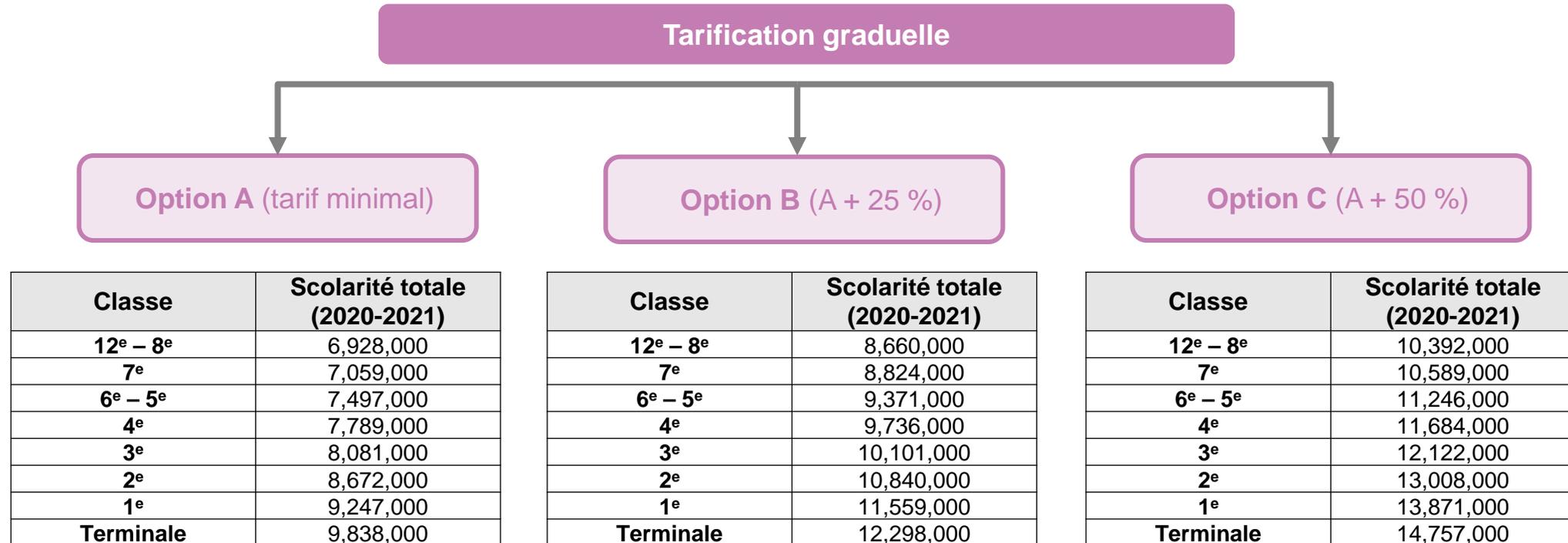
Exigences pour les paiements des frais scolaires

- Dans les écoles catholiques, ~14 % des élèves sont aujourd'hui enseignés gratuitement (parents sont des professeurs, bourses, etc.) en plus des impayés de +30 % en 2020
- Récolte de frais d'écolage plus exigeante pour les écoles - par exemple, suivi plus structuré du recouvrement à travers des relances, échelonnement, etc.

Exemple de tarification graduelle, avec un 1^{er} niveau obligatoire et 2 autres niveaux optionnels pour les mieux portants

Illustratif

Exemple de tarification graduelle



Les options B et C sont principalement payées par la **population avec un haut niveau socio-professionnel** (cadres, médecins, etc.); le choix de payer ces options dépend uniquement de la **volonté des individus à contribuer** à la scolarité d'un **élève défavorisé**

Au niveau des écoles, certaines mesures peuvent être adoptées afin de réduire les coûts et les dépenses superflues

Initiatives permettant la réduction des coûts

Réduire les dépenses indexées au USD et renforcer la durabilité

- Redirection vers les fournisseurs locaux (fournitures, papiers, etc.)

- Remplacement du papier par des logiciels (voir migration vers le digital proposé dans le modèle)

- Passage à la communication en ligne et numérique (email, newsletter, SMS, etc.), tel que préconisé dans le modèle économique

Mutualisation des moyens existants

- Partage des ressources (personnel, etc.) de manière efficace avec d'autres écoles

- Partage d'expériences et de bonnes pratiques

- Partage de services, équipements et espaces (orientation universitaire, salles de gym, équipements de laboratoires, etc.)

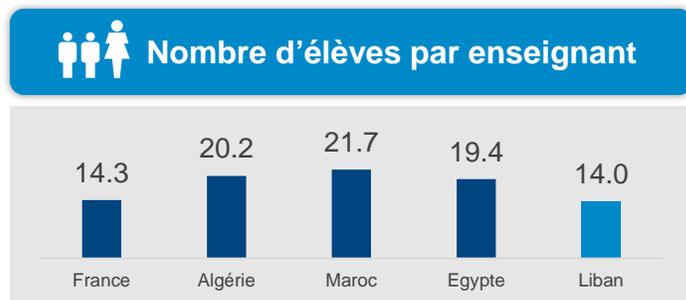
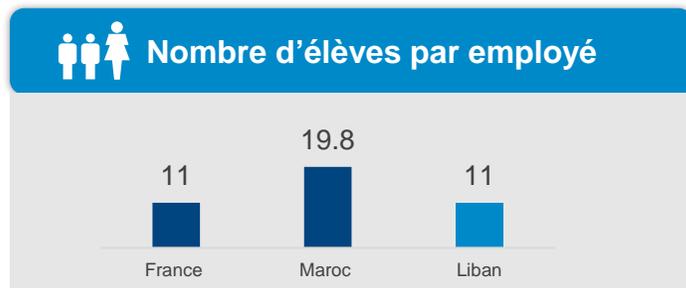
Mutualisation des achats

- Révision des contrats afin de mettre en place des achats coopératifs et d'augmenter le pouvoir de négociation entre les écoles et les fournisseurs (prioriser les fournisseurs avec une production locale moins chère)
- Créer une plateforme d'approvisionnement commune pour toutes les écoles privées qui acquièrent des services publics indexés au USD (diesel, peinture, etc.) afin d'amortir les coûts en hausse provoqués par le marché libre

- Définition de modes de paiement avantageux à travers la négociation des conditions de paiements avec les fournisseurs et les distributeurs

Des mesures peuvent être adoptées au niveau de l'établissement scolaire afin d'augmenter le nombre d'élèves et de potentiellement réduire la taille du personnel

Initiatives permettant d'ajuster le nombre d'élèves et du personnel



Le nombre d'élèves par enseignant est relativement faible
→ Ceci signifie que le nombre d'enseignants est élevé ou que l'allocation des ressources n'est pas optimisée

Exemple de mesures pouvant permettre d'améliorer la rentabilité des écoles

- 1** Le nombre d'élèves par enseignant au Liban est excessivement élevé pour un pays en crise, étant comparable à celui de la France alors que le revenu par habitant y est maintenant inférieur à celui du Maroc
 - Augmenter le nombre d'élèves par enseignant (et donc par classe)
 - Conclure des accords entre les écoles et les enseignants - par exemple, rompre le contrat entre les deux parties, arrêter de payer son salaire mais continuer à payer ses cotisations
- 2** Étant un pays en crise, le Liban pourrait augmenter le nombre d'élèves par employé (s'élevant à 11 pour les écoles francophones au Liban, le même que toutes les écoles en France) :
 - Augmenter le nombre d'élèves par employé
 - Former les contractuels pour avoir plus de responsabilités → diminuer les expertises très spécifiques par la formation d'enseignants existants
 - Mettre un seul coordinateur au sein de plusieurs établissements de la même congrégation dans la même région

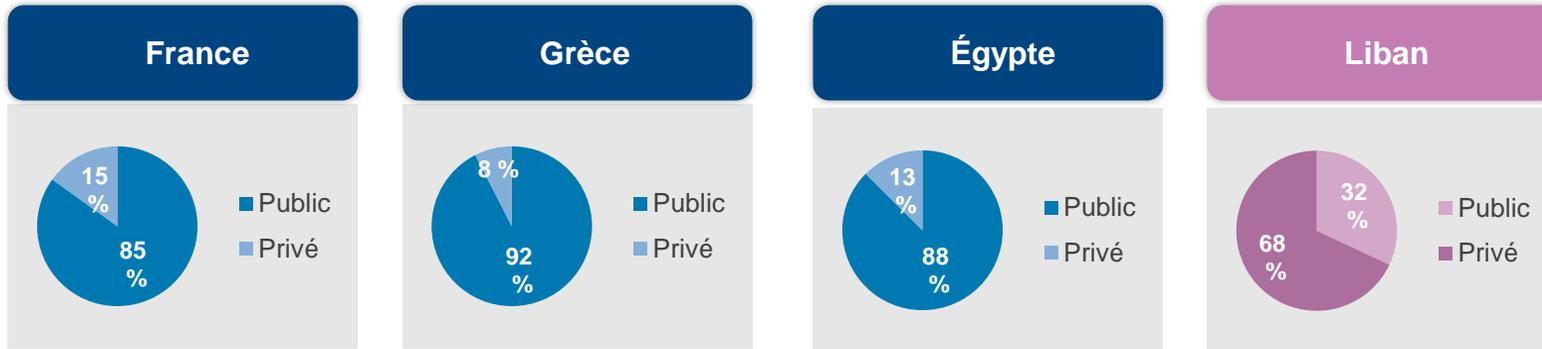
Des recettes peuvent être générées à travers d'autres moyens, tels que les ventes d'actifs, parrainages d'entreprise, locations d'espaces, programmes payants, etc.

Initiatives permettant de générer des revenus supplémentaires

Vente d'actifs	Vendre des actifs (tel que le terrain de l'école)
Parrainages d'entreprise	Établir des partenariats avec des sociétés locales ou nationales : <ul style="list-style-type: none">• Vendre des formes de sponsoring à travers lesquelles les entreprises paient pour être associées ou avoir une présence dans locaux et aux événements des écoles (placement de leur logo, nom de marque, etc.)
Locations d'espace	Louer des installations et espaces à usage public ou privé : <ul style="list-style-type: none">• Salles de classe, réunion, gym, amphithéâtre, etc. Vendre des espaces publicitaires ou autre: <ul style="list-style-type: none">• Espaces physiques (locaux scolaires pour des réunions, événements, etc.)• Espaces digitaux (site web, newsletter, etc.)
Programmes payants	Mettre en œuvre des activités parascolaires payantes sur la base d'abonnements, tel que : <ul style="list-style-type: none">• Enseignement en ligne payant (exemple de l'arabe pour les libanais à l'étranger, à facturer en fresh USD)• Activités sportives (natation, tennis, ping-pong, etc.)• Activités artistiques (art plastique, théâtre, chant, etc.)

Afin de rester pertinentes et de se différencier du secteur public, les écoles privées du Liban doivent renforcer leur avantage concurrentiel

Répartition des écoles publiques et privées



- Le Liban est le seul pays où le secteur privé est majoritaire par rapport au secteur public
- Aujourd'hui, ~70 % des élèves des écoles au Liban sont des écoles privées (52 % sont payantes, 13 % sont gratuites et 3 % sont gérées par l'UNRWA)

Afin de rester pertinentes, les écoles privées au Liban doivent augmenter leur avantage concurrentiel et offrir des fonctionnalités uniques à leurs élèves

- 1** Maintient du lien avec les organisations internationales afin d'offrir une éducation de qualité supérieure
→ Homologation
- 2** Formation des enseignants de qualité élevée
→ Label France Education, CÉLF
- 3** Promotion et application des valeurs francophones

Les écoles doivent se concentrer davantage sur les activités de collecte de fonds pour assurer la durabilité, le développement, l'indépendance et la sensibilisation

Impact du renforcement de la collecte de fonds sur les établissements scolaires

Sensibilisation
Sensibiliser et soutenir la mission des écoles privées libanaises aux niveaux éducatif et social



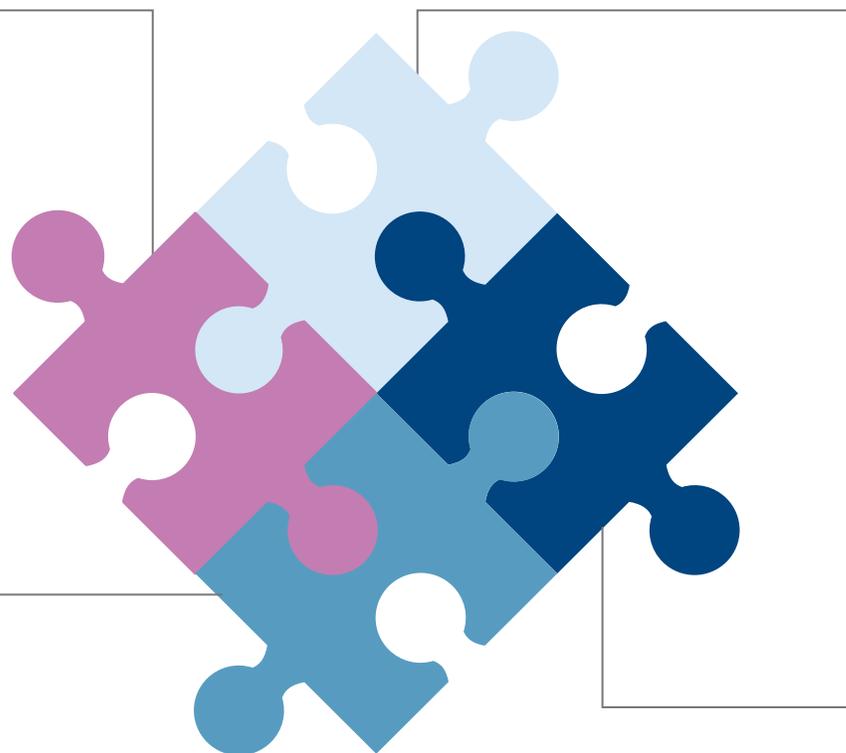
Indépendance
Assurer la capacité à collecter suffisamment de fonds pour continuer leur mission



Durabilité
Assurer le soutien aux écoles privées libanaises sur le long-terme - le mécénat pourrait constituer de 10 à 20 % du budget des établissements



Développement
Assurer le soutien au développement et à la gestion des établissements



3 types de parties prenantes bénéficieront des fonds collectés : les établissements, les élèves et parents d'élèves, ainsi que les enseignants

Utilisation de la collecte de fonds et son impact sur les parties prenantes

Établissements

- Gestion de l'établissement

- Ordinateurs et tablettes numériques à usages pédagogiques

Problème

- Manque d'équipements dans les écoles et chez les élèves

Conséquences

- Beaucoup d'élèves **ne peuvent pas assister** aux enseignements en ligne

Solutions

- Recevoir de l'aide sous forme de dons d'équipements technologiques et licences : tablettes, ordinateurs, abonnements MS Teams, etc.; ex : inviter les grandes entreprises à **offrir leurs anciens ordinateurs** aux écoles

Élèves et parents d'élèves

- Parrainage d'un étudiant

- Bourses d'études

- Programmes d'enrichissement des connaissances : programmes d'apprentissage pendant les vacances, études à l'étranger, etc.

- Clubs sportifs : financement d'équipements et de fournitures

Enseignants

- Contribution à la trésorerie de fonctionnement (paiement des salaires)

- Formation pédagogique des enseignants

Actuellement, la culture de la collecte de fonds est peu présente au sein des écoles francophones; cette activité requiert la mise en place d'une équipe spécialisée

Situation actuelle de la levée de fonds

La culture de la levée de fonds étant peu développée dans l'écosystème éducatif libanais, les écoles aujourd'hui manquent le savoir faire et les compétences afin d'accomplir ces activités

Les écoles ont longtemps négligé leurs réseaux d'anciens élèves; elles manquent ainsi aujourd'hui d'un flux de revenu qui pourrait constituer de 10 à 20 % de leur budget

Actions à adopter

1 Former les écoles et les aider à identifier une stratégie qui les aidera dans le processus de collecte de fonds auprès d'anciens élèves, ONGs et autres institutions

2 Créer des équipes dédiées à l'activité de levée de fonds

3 Former les écoles pour mieux gérer les fonds reçus

Compétences de l'équipe de collecte de fonds

Compétences générales

Communication et storytelling

Gestion des relations interpersonnelles et de l'adaptabilité

Compétences techniques

Stratégie, planification et gestion de projet

Recherche et rédaction professionnelle

Finances et analytiques (pour l'établissement et le suivi du budget)

Sales et marketing (générer des prospects, réseaux sociaux, etc.)
Présentations et pitches

La stratégie de collecte de fonds au sein des établissements scolaires se structure sur 7 axes ; les campagnes les plus abouties sont menées par des professionnels

La stratégie de collecte de fonds

Les campagnes les plus abouties sont menées par des professionnels et sont adossées à des stratégies institutionnelles → elles comprennent une approche personnalisée auprès des grands donateurs qui seront considérés comme des partenaires, selon les étapes suivantes :

- 1 Prendre en compte le fait que tous les donateurs ne sont pas les mêmes** : par exemple, la segmentation est absolument nécessaire dans la collecte de dons d'anciens élèves
- 2 Personnaliser le message** : demander aux donateurs de faire un don pour des projets spécifiques; créer un lien personnel en faisant références à projet d'impact résonnant avec leur expérience individuelle
- 3 Donner un objectif concret** : montrer aux donateurs l'impact qu'ils peuvent avoir dans le monde réel; comme tout autre donateur, ils veulent faire le bien et voir l'impact de leur contribution
- 4 Lier avec les médias sociaux** : créer et utiliser les groupes d'anciens élèves sur Facebook, LinkedIn et Twitter pour promouvoir la collecte de fonds
- 5 Construire une relation durable** : rester en contact avec les donateurs (réseau des anciens, expatriés, etc.)
- 6 Créer un système de reconnaissance afin de fidéliser les donateurs** : par exemple, envoyer une « newsletter » pour le réseau en remerciant les donateurs
- 7 Organiser des événements de mise en réseau** : positionner l'école comme un partenaire et une ressource et non pas comme une institution qui n'appelle que pour faire une demande de financement

Il existe 2 types de donations

- A Contribution ponctuelle** : donation effectuée une seule fois (pour les grandes sommes)
- B Contribution récurrente** : donation effectuée à des moments précis et prédéfinis (par exemple, une fois par mois ou paiement d'un écolage par année scolaire)

4 types de donateurs doivent être visés : les expatriés, le réseau d'anciens élèves, les fondations et institutions, ainsi que les entreprises

Types de potentiels donateurs



Expatriés libanais

- 15,4Mn d'expatriés libanais sont répartis à travers les 7 continents
- 1,1Mn d'expatriés libanais sont encore attachés à leur pays
- La diaspora libanaise manifeste une forte solidarité auprès des Libanais au Liban



Réseaux d'anciens élèves

- L'avantage comparatif des écoles repose en partie sur les élèves eux-mêmes
- Notamment, il repose sur les anciens élèves, qui représentent le «vivier» logique de donateurs potentiels, le sentiment d'appartenance étant l'une des clés de voûte du fundraising
- 56 % des organisations d'anciens élèves déclarent être totalement intégrées aux opérations de collecte de fonds de l'école



Fondations et institutions

- Solliciter des financements auprès des fondations, institutions et ONGs qui supportent l'éducation
- Exemple d'institutions :
 - Unicef
 - Éducation Cannot Wait
 - Fondation de la France
 - IB Organization
 - World Vision
 - AFD
 - Fondation de France
 - Etc.

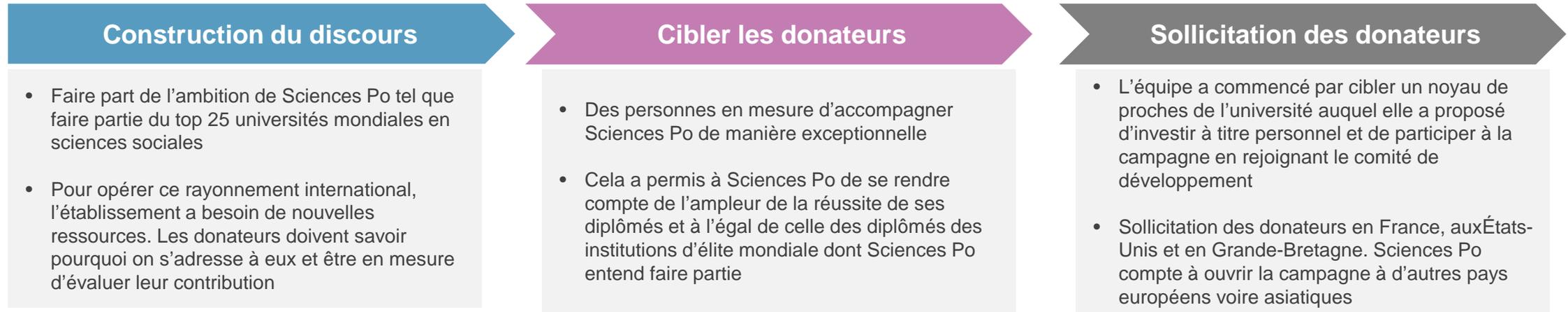


Entreprises

- Les entreprises occupent une place centrale dans la collecte de fonds privés
- Cibler les chefs d'entreprise et autres décisionnaires étant des anciens élèves
- Une forme de parrainage ou de partenariat peut se créer entre les écoles et les entreprises
- Lier des partenariats avec des entreprises internationales (telles que Facebook) afin de contribuer un certain % d'activités de rendement (suite à des campagnes, etc.)

Étude de cas n°1 : Sciences Po a levé 14.1 Mn € en 2019, dont ~46 % parviennent de donateurs à l'étranger; au total Sciences Po compte lever 100 Mn € d'ici 2022

La stratégie de la campagne de levée de fonds de Sciences Po



En 2019



- **La campagne des 150 ans** : c'est la plus grande campagne de levée de fonds de l'histoire de Sciences Po
- **L'université envisage de collecter 100M€ d'ici 2022**; 70M€ sont aujourd'hui sécurisés, 30M€ demeurent donc à réunir sur les deux prochaines années

- **50+ %** des étudiants ont un **passport autre que le passeport français** et **34 %** des anciens élèves **travaillent hors de France**. La campagne des 150 ans s'appuie ainsi de manière croissante sur **les diplômés**, parents et amis **situés dans le monde entier**
- Ils contribuent, avec les entreprises, à un ensemble de dispositifs **de bourses** et notamment à pérenniser et développer **un fonds** dédié aux étudiants internationaux hors Union Européenne, mais aussi pour **les aides sociales**, accompagnements des réfugiés, etc.

Étude de cas n°2 : La Fondation de France soutient chaque année près de 10K projets apportant un accompagnement pour que son action soit la plus efficace possible

La Fondation de France intervient bien dans le secteur d'Éducation

Aperçu Général

FONDATION
DE
FRANCE

- **Premier réseau de philanthropie en France**, la Fondation de France réunit **des donateurs, des fondateurs et des bénévoles et des acteurs de terrain**
- **La Fondation de France et les fondations qu'elle abrite soutiennent chaque année près de 10 000 projets**
- Elle apporte un accompagnement à chacun des projets qu'elle finance afin que son action soit **la plus efficace possible**
- La fondation de France transforme les envies d'agir en **actions d'intérêt générales et durables**, à partir d'un savoir-faire unique :
 - **Une expertise** sur toutes les questions de société : scolarité, santé, environnement, recherche médicale, etc.
 - Une **intervention à la bonne échelle**, celle de la proximité
 - Une capacité à agir dans **le bon tempo** : le temps de l'urgence, de l'expérimentation, de l'action dans la durée
 - Un **partage** permanent d'**expérience**

Intervention dans le secteur d'éducation

- La Fondation de France intervient sur plusieurs sujets dans le domaine de l'éducation : **lutte contre le décrochage scolaire, bourses aux jeunes**
- **Exemple** : Chaque année **2,200 étudiants** bénéficient d'une bourse pour un montant moyen de **3,500€** attribué par la Fondation de France et 120 fondations arbitrées

Être soutenu par la Fondation de France

- Les programmes animés par la Fondation de France fonctionnent par **appels à projets**
- Les comités experts définissent des stratégies d'intervention, qui guident ensuite la sélection des projets soutenus
- **900 fondations abritées à la Fondation de France** développent également leurs propres appels à projet, ou répondent à des sollicitations directes
- **Une sélection rigoureuse** : Les jurys examinent la qualité intrinsèque du projet : est-il innovant? Pérenne? Ses objectifs clairs et réalistes?

Après le dépôt des candidatures

- **Un accompagnement sur la durée** : Une fois le projet sélectionné, les subventions font généralement l'objet de plusieurs versements liant l'aide à l'avancement et à la réalisation de jalons clés

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
f.1	Recommandations au niveau global
f.2	Recommandations au niveau de chaque établissement
f.3	Recommandations au niveau pédagogique
f.4	Recommandations au niveau sectoriel
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

La nouvelle donne implique une productivité accrue des professeurs et l'adoption efficace des outils technologiques pour un enseignement hybride devenu la norme

Les compétences nécessaires découlant de la revue du modèle économique

Implications du modèle économique sur la pédagogie



Optimisation du nombre de professeurs

- 1 Augmentation du ratio élèves/professeur à ~22 contre ~14 actuellement (et élèves /adulte à 20 contre 11 actuellement)
- 2 Augmentation de l'efficacité des professeurs à 85 % contre ~70 % actuellement, basé sur l'ETP *



Augmentation du nombre d'élèves par classe

- 1 Augmentation du nombre d'élèves total et par section à ~30/35 contre ~27 actuellement
- 2 Encouragement de la mutualisation de 2 niveaux dans le cas où le nombre d'élèves est faible par niveau (<15 élèves)



Diminution des coûts

- 1 Diminution des coûts indexés au \$ comme les livres et les fournitures en s'orientant vers les outils technologiques, qui nécessitent une approche différentes afin de tirer un meilleur profit de leur utilisation

Compétences des professeurs à renforcer dans le cadre des formations (des écoles homologuées et labellisées)



Gestion d'une plus grande charge de travail

- 1 Sensibilisation des professeurs à travailler plus efficacement malgré la difficulté de la situation
- 2 Formation pour un professeur unique au primaire
- 3 Centralisation / optimisation de la coordination pédagogique



Gestion d'un plus grand nombre d'élèves

- 1 Formation des professeurs à gérer des grandes classes
- 2 Formation des professeurs à gérer des classes multiniveaux, et donc s'adapter au besoin et à la capacité de chaque élève



Utilisation d'outils technologiques

- 1 Formation des professeurs à mieux utiliser des outils technologiques (Ordinateur, plateforme d'apprentissage, ...)
- 2 Formation des professeurs à l'enseignement hybride qui nécessite une approche adaptée, différente de la pure approche en présentiel

* Un ETP de l'échantillon enseigne en moyenne 17,5 heures / semaine (70 % x 25) bien en dessous du benchmark international de 21.5 heures/ semaine (l'efficacité standard étant de 85 %)

Concernant l'utilisation des outils technologiques, celle-ci améliore le système éducatif et renforce l'enseignement hybride qui réduit des coûts indexés au USD

A titre indicatif

Les raisons de l'importance de la numérisation des écoles et comment l'intégrer dans les écoles

1

Amélioration du système éducatif

Apprentissage des compétences techniques

- Utilisation des outils technologiques depuis un jeune âge

Apprentissage des compétences personnelles / relationnelles

- Avec l'émergence des pratiques modernes (éducation, marché de travail, etc.) plus technophile, il est nécessaire d'améliorer l'enseignement d'aujourd'hui en utilisant les nouvelles technologies et en enseignant les compétences du futur. Les élèves prouveront alors acquérir:
 - L'apprentissage autonome
 - La pensée critique
 - Les compétences en matière de recherche

2

Flexibilité et centralisation des documents

- Accès au contenu de n'importe où, à tout moment
- Centralisation des documents qui réduit le poids des livres

3

Réduction des coûts indexés au USD

- Les dépenses des écoles devenant plus significatives (transport scolaire, maintenance, etc.) seront réduites avec l'enseignement hybride
- Certains manuels scolaires pourront être remplacés par des manuels numériques moins chers et plus pratiques

Afin d'avancer dans la numérisation, il faut aider les écoles à :

Adopter des outils numériques par les professeurs et les élèves : applications logicielles, ordinateurs, manuels numériques

Former le capital humain du corps éducatif (personnels administratifs, enseignants et élèves) aux outils et compétences essentiels de la numérisation afin de savoir où et comment les utiliser

L'un des outils essentiels à la conversion numérique est l'ordinateur portant des critères spécifiques et devant être accompagné d'applications logicielles et portails

A titre indicatif

Outils essentiels à la conversion numérique

1 Ordinateurs portables

Critères de sélection des ordinateurs pour les écoles

- 1.1 Durabilité
- 1.2 Coût
- 1.3 Performance (processeur, Rams, ...)
- 1.4 Ports (pour les clés USB)
- 1.5 Outils de productivité hors ligne
- 1.6 Connectivité et outils pour l'apprentissage en ligne (son et webcam)
- 1.7 Système d'exploitation (Windows, Mac OS, Linux, ...)

Options d'ordinateurs portables

Options	Prix	Avantages	Désavantages
Lenovo Chromebook Duet	~299\$	Prix, poids léger, batterie de longue durée, facilité d'utilisation	Un seul USB-C port, stockage 64 GB, pas de support de carte SD ni micro SD pour un stockage supplémentaire
Asus É410	~299\$	Prix, batterie de longue durée, stockage 128 GB, micro SD disponible, facilité d'utilisation	Écran sombre, un seul USB-C port

- La tendance est de choisir Asus É410 vu le stockage disponible plus élevé, sachant que le Liban a des problèmes d'Internet et il sera difficile de stocker des documents sur le cloud
- Un questionnaire pourra être donné aux élèves pour voir qui a et qui n'a pas un ordinateur personnel
- Comme dans les entreprises, les ordinateurs restent la propriété des écoles. Ils sont utilisés par les élèves durant l'année et sont rendus à la fin de l'année scolaire

2 Applications logicielles

3 Portails

L'ordinateur doit être accompagné de logiciels qui facilitent le travail du corps éducatif et de plateformes qui hébergent leur travail et les ressources pédagogiques

A titre indicatif

Exemples de logiciels à installer

2 Applications logicielles (2 possibilités)	Apache OpenOffice	<ul style="list-style-type: none">• OpenOffice est une suite bureautique libre et gratuite• Il comprend 6 modules qui sont similaires à Microsoft Office: Writer (traitement de texte), Calc (le tableur), Impress (le module de présentation), Draw (le module de dessin), Base (le module de bases de données), Math (l'éditeur d'équation mathématique)• L'export en fichier Portable Document Format (PDF) est disponible ainsi qu'en fichiers Microsoft Office
3 Portails	Microsoft Office	<ul style="list-style-type: none">• Microsoft Office est une suite bureautique payante: Le plan A3 de Microsoft Office coûte 2.50 \$/utilisateur/mois pour les étudiants et 3.25\$/utilisateur/mois pour le personnel. En revanche, cette année, les écoles d'un des réseaux au Liban payent chacun 6,600\$/an donc pour l'école É8 (~3000 élèves en moyenne), il coûte 2.2\$/élève. Par conséquent, l'établissement peut viser à négocier l'extension de cette offre qui entraîne un coût de 2.2\$/élève/an• Il fournit une suite de logiciels comme : Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Access et/ou Publisher selon les suites choisies. Il offre de même d'autres services comme Teams qui sera indispensable dans le cas d'un enseignement hybride et qui lui seul inclut des caractéristiques importantes: tableau de bord, distribution et notation des devoirs, partage d'écran en temps réel, ...• Le plan A3 rend ces logiciels disponibles directement sur le bureau alors que le plan A1 (gratuit) les fournit seulement en ligne
	Seesaw	<ul style="list-style-type: none">• Seesaw est un outil en ligne payant: Un enseignant peut acheter le programme pour l'ensemble de sa classe pour 120 \$ par an. Par conséquent, s'il y a ~30 élèves par classe comme dans le cas de l'école É8, le portail coûte 4\$/élève• Les écoles peuvent de même demander un devis si elles souhaitent mettre en œuvre SeeSaw dans l'ensemble de l'établissement• Il permet aux élèves de documenter leur propre processus d'apprentissage qui sera plus visible pour toutes les parties: les élèves peuvent assembler des documents, des fichiers PDF, du matériel vidéo et leurs propres notes. Il s'agira donc de leur portefeuille qui pourra être partagé avec leurs enseignants et parents• Le portail est conçu pour l'engagement et l'interaction et donne aussi un aperçu instantané de ce que les élèves apprennent, des progrès réalisés par rapport aux normes et des données en temps réel pour mesurer l'engagement des familles

Logiciels pris en compte par la suite

Une fois l'investissement en matériel effectué, la numérisation permet une réduction des coûts des livres & fournitures de 45% pour l'école et 55% pour les parents

A titre indicatif

Analyse comparative du coût/élève avec et sans numérisation

coût par élève sans numérisation

Pour l'école	Chaque année
50 % du prix de l'ordinateur**	-
50 % (TVA + Expédition vers le pays + Distribution vers les écoles)**	-
50 % Dépréciation**	-
Installation de logiciels (Microsoft Office + Seesaw)	-
Livres et fournitures de l'école*	~55\$
Imprimerie et fourniture de l'école*	~20\$
Total	~75\$

Pour les parents	Chaque année
50 % du prix de l'ordinateur**	-
50 % (TVA + Expédition vers le pays + Distribution vers les écoles)	-
50 % Dépréciation	-
Livres scolaires des élèves***	~250\$
Fournitures scolaires des élèves ***	~150\$
Total	~400\$

coût par élève avec numérisation

Pour l'école	Année 1	≥ Année 2
50 % du prix de l'ordinateur**	125\$	-
50 % (TVA + Expédition vers le pays + Distribution vers les écoles)**	25\$	-
50 % Dépréciation**	25\$	25\$
Installation de logiciels (Microsoft Office + Seesaw)	6.2\$	6.2\$
Livres et fournitures de l'école*	~5.5\$	~5.5\$
Imprimerie et fourniture de l'école*	~4\$	~4\$
Total	~191\$	~41\$

Pour les parents	Année 1	≥ Année 2
50 % du prix de l'ordinateur**	125\$	-
50 % (TVA + Expédition vers le pays + Distribution vers les écoles)	25\$	-
50 % Dépréciation	25\$	25\$
Livres scolaires des élèves***	~125\$	~125\$
Fournitures scolaires des élèves ***	~30\$	~30\$
Total	~330\$	~180\$

- Pour l'école et grâce à la numérisation, le coût des livres & fournitures et imprimerie va baisser drastiquement → avec l'utilisation des ordinateurs portables, ces coûts seront réduits significativement en laissant une marge pour les fournitures nécessaires à l'apprentissage dans les petites classes, les livres pour les professeurs, etc.
- Pour les parents et grâce à la numérisation, le coût des livres et fournitures va baisser drastiquement → certains livres seront en version numérique (donc moins chers) lorsque disponibles → avec l'utilisation des ordinateurs portables, les élèves auront besoin d'une faible quantité de fournitures (cahiers, stylo, ...)

L'achat de ces ordinateurs et l'installation de logiciels économise les coûts des livres et fournitures pour les parents et l'établissement. Après l'achat des ordinateurs, dès la 2^e année, il y aura une diminution des coûts par élève pour l'école et les parents:

- Pour l'école → le coût passe de ~75\$ /élève à ~41\$ /élève, **soit une diminution de ~45 %**
- Pour les parents → le coût passe de ~400\$ /élève à ~180\$ /élève, **soit une diminution de ~55 %**

*La moyenne des coûts des livres et fournitures + imprimerie et fournitures est prise comme moyenne de 3 écoles entre 2016 et 2019

** Suite à des négociations et des économies d'échelle, les écoles pourront négocier un prix réduit par ordinateur (par exemple, de 299\$ à 250\$). Le prix de l'ordinateur et ses coûts annexes sont payés 50 % par l'école et 50 % par les parents

*** Les livres scolaires sont ceux des élèves de la classe de 4^e; le coût des fournitures des élèves est estimé

Source : Analyses Euromena des modèles économiques des écoles, Librairies au Liban

Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
f.1	Recommandations au niveau global
f.2	Recommandations au niveau de chaque établissement
f.3	Recommandations au niveau pédagogique
f.4	Recommandations au niveau sectoriel
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

Le MEES est la principale entité nationale mandatée par la loi pour superviser la structure et le travail de l'enseignement; le CRDP est l'entité en charge du curricula

Rôles et fonctions du MEES et du CRDP dans l'éducation au Liban

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES)

Institution de référence supervisant l'éducation au Liban

- Direction générale de l'éducation
- **Direction générale de l'éducation privée (مديرية التعليم الخاص)**
- Direction générale de l'enseignement supérieur
- Direction générale de l'enseignement technique et professionnel
- Administration et fonctionnement des écoles, des instituts techniques et de l'université libanaise
- **Données sur les écoles (SIMS)**



Centre de Recherches et Développement Pédagogique (CRDP)

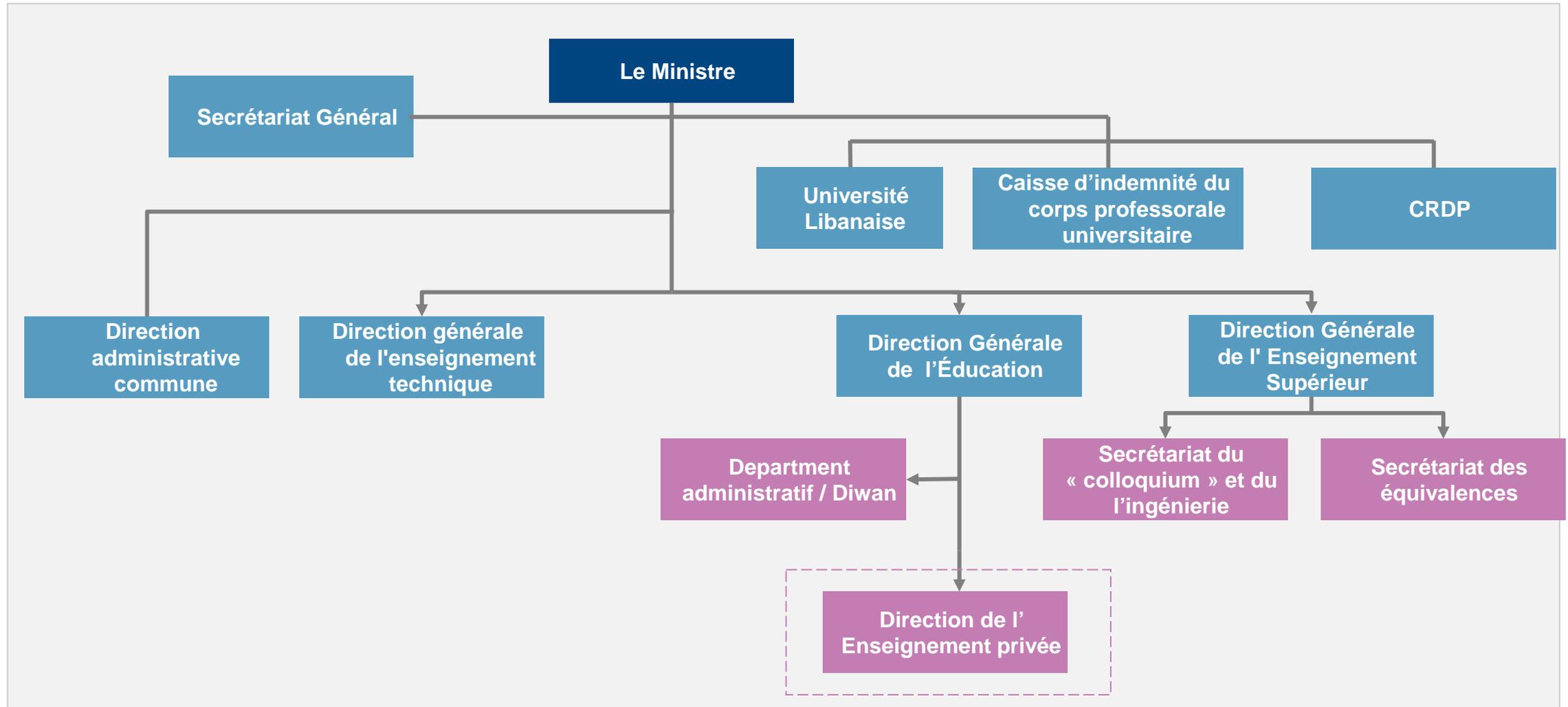
Institution se focalisant sur l'évolution des programmes scolaires et la formation des professeurs

- Recherches
- Planification
- Évaluations du système éducatif
- Curricula scolaires
- Manuels scolaires pour tous les cycles de l'enseignement pré-universitaire
- Formation continue optionnelle des enseignants
- **Statistiques annuelles sur les écoles, enseignants et élèves**



L'entité responsable de la relation avec les écoles privées est la direction de l'enseignement privée sous la Direction Générale de l'Éducation

Organigramme du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur



3 principaux rôles pour le département de l'enseignement privée: Suivre l'ouverture d'un nouveau établissement, supervision des écoles existantes et suivi des données

Rôles du département de l'enseignement privé



Ouverture d'un établissement privé

- La création d'un établissement privé doit être déclarée au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieure.
- Le département de l'enseignement privé au sein du Ministère s'assure à l'application des articles de décret n° 7000 de 1946 citant les conditions afin d'ouvrir un établissement privé:
 - Conditions juridiques
 - Conditions pédagogiques
 - Conditions des Locaux (Nombre de classes, Surface des classes minimum de 20m², conditions sanitaires..)



Supervision des écoles existantes

- Le département de l'enseignement privé au sein du Ministère a pour rôle de suivre et superviser les établissements privés. Un inspecteur du ministère contacte le directeur de l'établissement et lui demande toutes les informations qu'il souhaite connaître. Le directeur doit fournir à l'inspecteur toutes les informations nécessaires et lui permettre d'accomplir sa tâche.

Actuellement, la supervision des écoles privées par le Ministère se limite à des aspects administratifs



Suivi des données

- Le département de l'enseignement privée suit et conserve les données des élèves et des enseignants des écoles privées à travers un système de gestion des informations scolaires: **SIMS**
- Les écoles sont tenues de fournir des données concernant le nom des élèves, leur date et lieu de naissance, leur nationalité..
- Les mêmes informations sont requises pour les enseignants.
- SIMS assigne ensuite pour chaque étudiant et chaque enseignant une référence unique afin de faciliter la gestion de ces données

Le choc violent que subit le secteur implique que l'État libanais renforce son rôle de régulateur et élabore une stratégie nationale y compris pour l'éducation privée

Une stratégie nationale globale, porteuse d'une vision d'avenir

L'État libanais et le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur doivent saisir l'urgence de la situation. L'effondrement du secteur éducatif est imminent. La majorité des établissements sont déjà dans le rouge ; d'autres se battent mais endurent, en puisant de ce qu'il leur reste de leurs réserves. Afin d'assurer la pérennité des effets des recommandations de ce projet, plusieurs actions au niveau de l'État et du ministère doivent être adoptées. Cette étude présente quelques suggestions et idées afin de renforcer le rôle du Ministère en tant que régulateur de l'éducation au Liban (y compris pour l'éducation privée). Bien entendu, certaines idées, pour être implémentées, nécessiteront une revue de la loi actuelle ou une nouvelle législation au niveau du parlement. Le Ministère doit être force de proposition sur ces différents sujets.

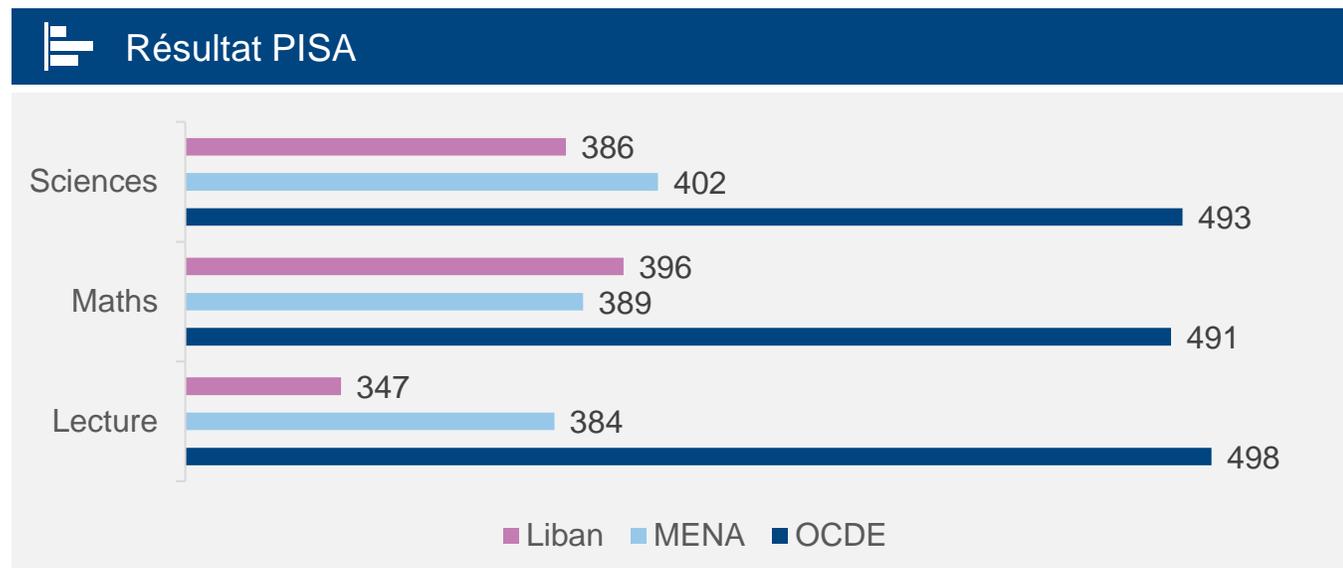
- 1 Revoir les programmes scolaires, de manière à développer les compétences des enfants, nécessaires au XXI^e siècle** (remettre l'élève au centre du système éducatif libanais. Pour rappel, la dernière grande réforme des programmes scolaires au Liban a été entreprise en 1997)
- 2 Maillage futur du territoire** : organiser le nombre des écoles privées et leur distribution géographique sur la base d'une réelle analyse des besoins par région
- 3 Aménager la loi 515 pour prendre en compte le contexte économique nouveau**
- 4 Créer une agence nationale d'assurance-qualité relative aux établissements scolaires** (qui ne se limite pas aux notes et à la réussite au bac)
- 5 Accompagner les établissements qui vont fermer** : avoir un cadre simple et facile à suivre avec des motivations juridiques et fiscales. S'assurer du redéploiement des élèves

Les programmes Libanais doivent être mis à jour; Le système doit être modernisé et adapté aux compétences attendues aujourd'hui

Résultat Pédagogiques du Système Éducatif Libanais

1

La dernière grande réforme des programmes scolaires a été entreprise en 1997. Depuis cette date, très peu de changements ont été apportés aux programmes scolaires, principalement limités à la réduction du contenu de certaines matières ou à la suppression de certains chapitres.



En mathématiques, le Liban est classé 69^e (sur 79 pays). En sciences, il occupe la 73^e place, et en lecture, il est 75^e sur 78 pays. Au contraire de l'opinion positive du public, la qualité de l'Éducation n'est pas bonne. Il est nécessaire de mettre l'accent sur la modernisation du système et des programmes scolaires afin de développer les compétences nécessaires du XXI^e siècle

La prolifération des écoles privées ne répond à aucune logique scientifique. Le Ministère doit gérer le maillage du territoire pour tous les établissements (y compris privés)

Un maillage de territoire des établissements privés au Liban

2

Le ministère aujourd'hui ne s'assure pas que l'implantation des écoles privées répond à une logique d'offre et de la demande, par région. Cela a conduit un nombre exagéré d'établissements privés avec une densité inégale des écoles. Afin de retourner à une situation normale, plusieurs actions peuvent être menées au niveau du ministère



Illustration 1: distribution des écoles privées à Zahlé

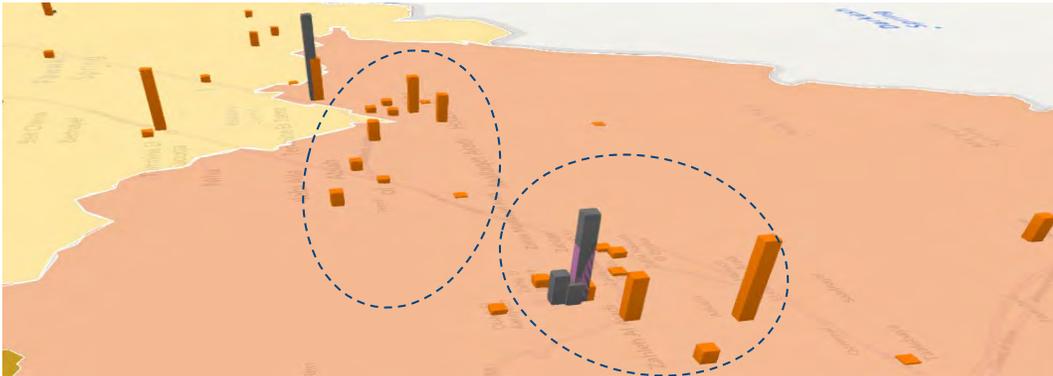


Illustration 2: absence de régulation

Illustration École type :

- Selon certains experts interviewés, des écoles semi-gratuites exagèrent leur nombre d'élèves pour obtenir des subventions, sans que l'inspection ne les détecte

Illustration École type B :

- Selon certains experts interviewés, certaines écoles privées ont recours à des enseignants non libanais pour faire baisser les salaires sans que ces enseignants aient les accréditations ou permis nécessaires

Mettre en place une politique du maillage du territoire basée sur une réelle analyse de la demande par région (population, CSP, accès, etc.)

Faciliter et accompagner le regroupement d'établissements pour former des écoles avec une masse critique (ou subventionner uniquement les établissements ayant une réelle capacité de survie)

**Revoir les prérequis pour l'ouverture d'un établissement scolaire
Intensifier la supervision et la réglementation pour fermer les écoles non respectueuses de la loi et transférer les effectifs vers les établissements plus pérennes économiquement**

Le ministère doit adapter la loi 515 à la situation économique actuelle et renforcer sa supervision financière des établissements

Une meilleure régulation financière

3

- Du fait de la crise économique au Liban la distribution du budget en 65 % - 35 % ne peut refléter la réalité aujourd'hui suite à l'inflation au Liban → tous les coûts indexés au USD sont soumis à une augmentation de ~12 fois (1 USD = 18K LBP)
- Le ministère doit élever le niveau de pilotage financier. Il ne s'assure pas de la réconciliation entre le budget présenté à l'État et le budget réel et aussi n'oblige pas les écoles à présenter leur comptes financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie)

Adaptation de la Loi 515/1996

- **Sortir de la répartition 65 % salaires – 35 % Autre coûts (au moins temporairement)** : Le ministère doit permettre aux écoles à ne plus suivre cette répartition. Elle n'est plus réaliste au regard de la nouvelle donne économique. Si non les écoles vont présenter des budgets erronés
- **Assurer une réconciliation** du budget présenté à l'État et au budget réel
- **Faciliter la mutualisation des moyens entre les écoles** : Autoriser les transfert des charges entre les établissements du même réseaux
- **Autoriser le lancement d'écoles virtuelles** (destinées à la diaspora) et aussi la fourniture de cours en dehors de l'activité classique (ex: arabe pour la diaspora)
- **Prévoir dans la loi la possibilité de l'État d'effectuer un pilotage budgétaire**: une comparaison entre le budget initial et le compte réel des écoles
- **Définir clairement le rôle du comité des parents**

Régulation et supervision financière des écoles privées

- L'éducation privée au Liban joue un rôle d'utilité public. Elle couvre 68 % des étudiants. Le Ministère doit réguler de plus proches les finances de ces écoles et demander une présentation de leurs comptes financiers, mais aussi s'assurer que leur trésorerie est solide
- Autre que le budget, le ministère doit ainsi demander aux établissements privés de présenter leur bilan, compte de résultats et flux de trésorerie. Le Ministère doit auditer ces comptes, réconcilier avec le budget présenté, fixer des ratios à respecter (ratio d'endettement..), fixer un % de réserves et s'assurer de la santé financière de ces établissements

La supervision de la qualité de l'enseignement doit être renforcée; Un système dédié doit être mis en place par le Ministère pour les écoles publiques et privées

Idées pour discussion

Création d'un système de supervision de qualité

4

Pour améliorer l'éducation au Liban, les écoles publiques et privées doivent réaliser de meilleures performances dans un cadre solide de surveillance et de responsabilité. Le Ministère devrait avoir un rôle de supervision et de régulation plus important en ce qui concerne la qualité de l'éducation et doit introduire un système de supervision des résultats de l'apprentissage (au-delà des notes et des résultats aux examens). Pour qu'un tel système fonctionne, les points suivants doivent être pris en considération :

1

L'organe de surveillance doit être institutionnalisé et bénéficier d'un soutien politique et communautaire suffisant

2

Le cadre d'assurance qualité doit comporter des critères et des processus clairs, objectifs, systématiques et rationalisés pour la création et la réglementation des établissements d'enseignement

3

Le système doit être conçu en priorisant l'amélioration des écoles. Il doit fournir un retour d'information non seulement à l'autorité centrale mais aussi aux écoles et à toutes les parties prenantes (professeurs, parents, etc.)

4

Le système doit engager les parents, afin de leur fournir des informations pour les aider à choisir les écoles et leur donner une meilleure compréhension de la qualité de l'éducation que leurs enfants reçoivent

5

Le système doit tenir compte des différences entre les modèles de prestation de services entre les écoles

6

Le système ne doit pas être utilisé pour stigmatiser les écoles, mais doit viser à identifier les besoins de soutien et à suivre les progrès des écoles du pays

7

Les initiatives d'amélioration de la performance pédagogique des écoles fondées sur des données et des éléments probants et des indicateurs suivis dans la durée

8

L'introduction d'incitateurs et de modèles de renforcement des capacités au niveau du MEES sera essentielle pour pouvoir mettre en œuvre et gérer le système réglementaire

9

Des leçons pourraient être tirées de la mise en place de cadres réglementaires à partir d'exemples de pays de la région et d'autres régions ayant un niveau de développement similaire, comme le Chili en Amérique latine.

Un organe dédié doit être créé au sein du Ministère afin de faciliter cette phase transitoire

Un accompagnement pour les écoles qui comptent fermer leurs portes

Idées pour discussion

5

Fermer une école est coûteux. Le ministère doit jouer le rôle du facilitateur afin d'assister dans cette phase de transitoire par la création d'un organe dédié au sein du ministère pour suivre les écoles privées qui compte fermer leurs portes et gérer la transition

1

Explorer la possibilité financière pour l'État de subventionner, sur une année, jusqu'à 65 % de la scolarité, pour chaque élève dans l'enseignement élémentaire privé, sur la base du coût réel dans l'enseignement public. Conditionner ce financement à la clôture de l'établissement après cette année et le transfert des étudiants vers un autre établissement privée de qualité

2

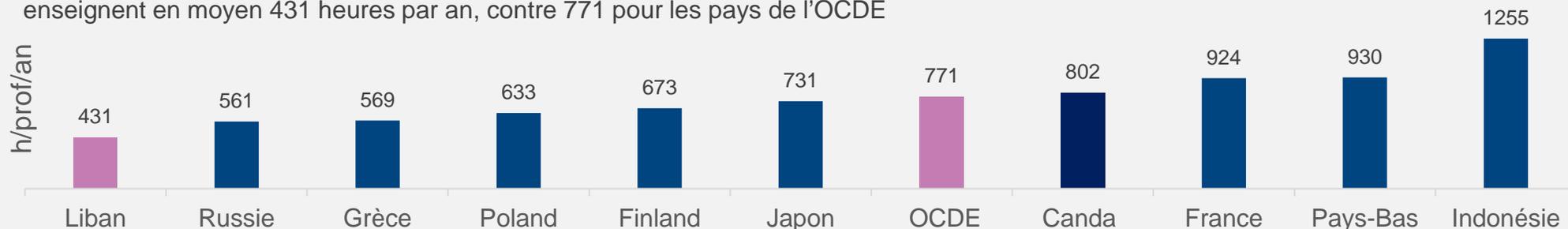
Remise sur les cotisations auprès de la Caisse des Indemnités du corps professoral dans les écoles privées, à condition de solder les impayés (par exemple pour la dernière année d'exercice)

3

Jouer le rôle de médiateur et de facilitateur avec le corps professoral et les syndicats des professeurs afin de trouver des solutions adaptées pour tous

4

Explorer la possibilité d'un transfert du personnel du privé vers le public? En moyenne, le corps professoral privé semble plus qualifié que le corps professoral du secteur public ; en effet 40 % des enseignants dans le public n'ont pas un diplôme universitaire et enseignent en moyen 431 heures par an, contre 771 pour les pays de l'OCDE



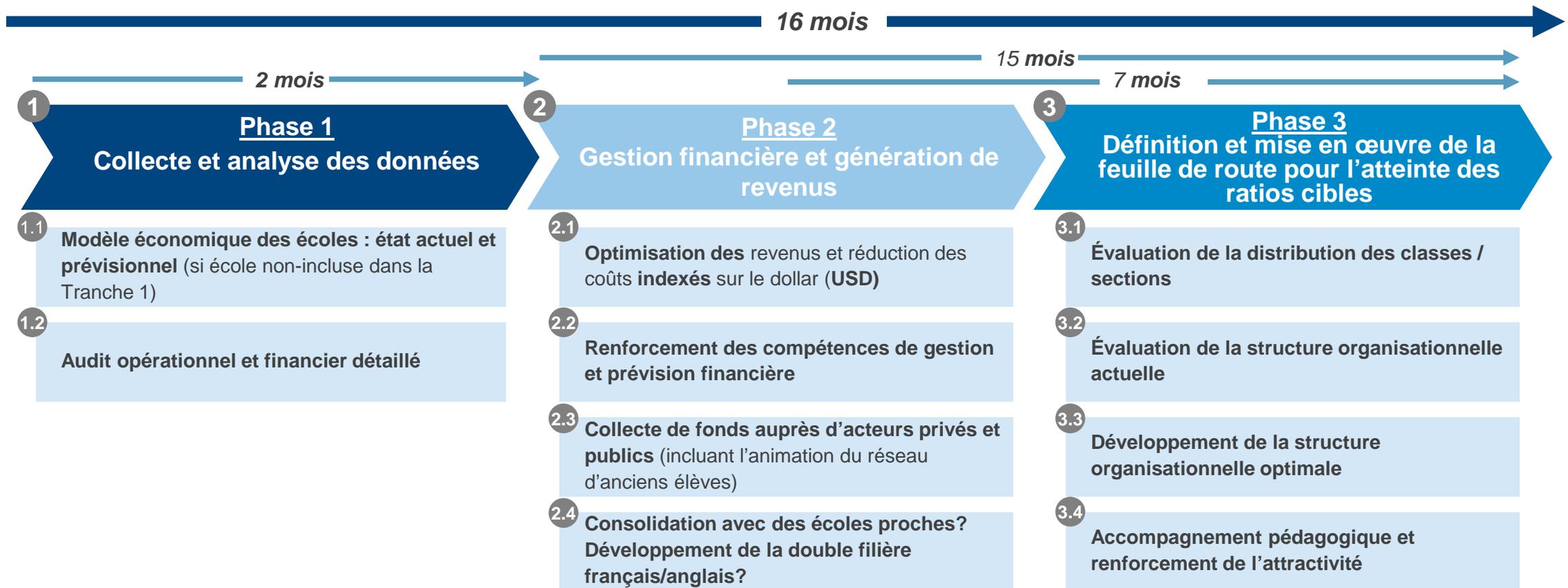
Sommaire

A	Synthèse
B	Secteur éducatif et cartographie des établissements francophones au Liban
C	Diagnostic : la crise sans précédent de l'éducation francophone privée
D	Analyse d'un échantillon d'écoles privées francophones
É	Benchmarks et analyses pertinentes
F	Recommandations
G	Feuille de route pour la transformation des écoles privées francophones

La feuille de route de la transformation des écoles peut être réalisée en 3 phases sur 16 mois

Planning illustratif de la feuille de route

Illustratif, non exhaustif



Les phases 2 et 3 peuvent être menées en parallèle, en fonction du niveau de mobilisation des équipes de l'école et de leur disponibilité.

1^{ère} phase : elle se focalisera sur la collecte et l'analyse des données pour établir le modèle économique actuel et prévisionnel, ainsi qu'un audit opérationnel et financier

Illustratif, non exhaustif

Plan d'action de la phase 1

1 Phase 1 : collecte et analyses de données (2 mois)				
Axe	Thèmes	Parties prenantes	Durée	Livrables
1.1 Modèle économique des écoles : état actuel et prévisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données financières pour développer le modèle économique des écoles, incluant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Etat des lieux de la situation financière de l'école ○ Cartographie de l'organisation ○ Analyse et production des ratios pertinents ○ Projection financière du compte de résultat pour les 5 prochaines années 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'établissement • Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, etc.) • Equipe financière (chef financier, comptable, etc.) 	2 mois	Modèle économique et organisationnel incluant une vision claire sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ La situation financière actuelle et prévisionnelle ○ La viabilité financière de l'école ○ Le modèle de gouvernance
1.2 Audit opérationnel et financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Audit opérationnel et financier à travers des entretiens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifier et mettre en place des « quick wins » pour réduire les coûts selon le modèle prévisionnel ○ Mettre en place avec l'école des axes et des thèmes à traiter durant l'assistance technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'établissement • Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, etc.) • Equipe financière (chef financier, comptable, etc.) 	2 mois	<ul style="list-style-type: none"> • « Quick wins » pour la réduction des coûts • Feuille de route de l'assistance technique

Actions devant être menées uniquement pour les écoles non incluses dans la 1^{ère} Tranche du projet
 Pour les écoles incluses dans la 1^{ère} Tranche, cette phase est déjà menée

2^{ème} phase : elle visera à optimiser les coûts (sous-traitance, achats groupés, etc.) puis à renforcer les compétences de gestion / prévision financière

Illustratif, non exhaustif

Plan d'action de la phase 2 (1/2)

2 Phase 2 : gestion financière et génération de revenus (15 mois, dont 7 en parallèle avec la phase 3) *

Axe	Thèmes	Parties prenantes	Durée	Livrables
<p>2.1</p> <p>Optimisation des revenus et réduction des coûts</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des axes de réduction des coûts, surtout ceux indexés sur le dollar (USD) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluer la possibilité d'augmentation des écolages ○ Evaluer la sous-traitance de certains types de coûts ○ Evaluer le potentiel de réduction des coûts indexés sur l'USD (maintenance, investissements, etc.) en se focalisant sur le nécessaire tout en privilégiant les fournisseurs locaux ○ Evaluer la mutualisation avec des écoles de l'environnement direct et encouragement d'achats groupés entre les écoles ○ Evaluer la mise en œuvre de la transformation digitale : achats d'ordinateurs, diminution des coûts de l'imprimerie, livres et fournitures, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'établissement • Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, etc.) • Equipe financière (chef financier, comptable, etc.) • Equipe Achat / Approvisionnement 	<p>6 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'optimisation des coûts par domaine (transport, uniforme, cantine, fournitures et imprimerie, abonnements divers, électricité, achats divers, loyer, assurance, etc.) • Budget cible des écoles prenant en compte les optimisations à mettre en œuvre, décliné par devise (L.L, USD)
<p>2.2</p> <p>Gestion et prévision financière</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Former les chefs d'école / responsables financier au pilotage financier, d'une importance critique pour les 5 prochaines années • Former l'équipe financière a l'utilisation de l'outil de prévision financière élaboré en phase 1 • Déterminer les moyens optimaux pour la collecte des créances, ainsi que l'évaluation des dossiers des familles pour accorder des gratuités 		<p>8 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Support de formation portant sur la collecte des créances, l'élaboration et le suivi budgétaire, le suivi de la trésorerie ainsi que les processus correspondant

* Quelques actions dans les phases seront exécutées en parallèle ; la durée totale de la phase 2 sera de 15 mois, avec les derniers 7 mois en parallèle avec la phase 3

2^{ème} phase : elle visera aussi à la génération de revenus alternatifs et à l'étude de nouvelles orientations stratégiques

Illustratif, non exhaustif

Plan d'action de la phase 2 (2/2)

3 Phase 2 : gestion financière et génération de revenus (15 mois, dont 7 en parallèle avec la phase 3) *

Axe	Thèmes	Parties prenantes	Durée	Livrables
<p>2.3</p> <p>Collecte de fonds auprès d'acteurs privés et publics</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien aux écoles pour animer le réseau d'anciens et le mobiliser via des événements (et autres) à contribuer au soutien de l'école Accompagner l'école dans l'organisation de webinaires et réunions physiques avec les acteurs privés (entreprises Libanaises) et publics afin de les sensibiliser à intervenir dans le secteur de l'éducation au Liban Examiner les potentielles autres sources de revenu (location d'espace, cession d'actifs, activités extra scolaires, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Chef d'établissement Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, etc.) Réseau d'anciens Entreprises Libanaises Bailleurs de fonds internationaux 	6 mois	<ul style="list-style-type: none"> Manuel des meilleures pratiques pour mettre en place, animer le réseau des anciens permettant de mener des initiatives de levée de fonds Plan d'action de l'école pour activer son réseau (et lancement de ce plan d'action)
<p>2.4</p> <p>Analyse des options stratégiques (regroupement avec d'autres écoles, lancement d'une filière anglaise, etc.)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mapper les écoles proches ayant une offre éducative similaire. Discuter de l'opportunité de mutualisation voir de fusion des écoles. Accompagner les discussions entre chefs d'écoles et proposer des modalités de rapprochement Evaluer la faisabilité de l'ouverture d'une filière anglophone. A minima, examiner les moyens pour promouvoir le trilinguisme (plus d'heures d'anglais dans les petites classes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Chef d'établissement Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, etc.) 	3 mois	<ul style="list-style-type: none"> Etude d'opportunité de mutualisation voir de fusion avec des écoles proches Etude d'opportunité de promouvoir le trilinguisme ou carrément de lancer une filière anglaise

* Quelques actions dans les phases seront exécutées en parallèle ; la durée totale de la phase 2 sera de 15 mois, avec les derniers 7 mois en parallèle avec la phase 3

3^{ème} phase : elle visera à définir puis à lancer la mise en œuvre d'un plan de réorganisation et de redimensionnement pour atteindre les ratios cibles

Illustratif, non exhaustif

Plan d'action de la phase 3 (1/2)

3 Phase 3 : mise en œuvre de la feuille de route pour l'atteinte des ratios cibles (7 mois) *

Axe	Thèmes	Parties prenantes	Durée	Livrables
3.1 Évaluation de la distribution des classes scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la capacité et taux d'occupation de l'école concernant : <ul style="list-style-type: none"> ○ La distribution des classes scolaires / sections ○ La capacité maximale des classes et le nombre d'élèves par classe / section ○ Répartition des élèves dans les sections 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'établissement • Equipe de management de l'école (proviseur, directeur, coordonnateurs, etc.) • Employés concernés 	2 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et dimensionnement cible de l'école • Définition puis pilotage de la feuille de route d'amélioration de la performance organisationnelle sur la base des ratios cibles définis : <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre maximal et optimal d'élèves par classe ○ Nombre maximal et optimal de sections par école ○ Efficacité des professeurs (heures prestées comparées aux bonnes pratiques) ○ Efficacité du personnel administratif ○ Nombre maximal et optimal de professeurs ○ Nombre maximal et optimal de personnel administratif
3.2 Diagnostic de la structure organisationnelle actuelle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluation de la structure organisationnelle : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mapping des ETP avec les heures prestées (pour les profs) et les tâches accomplies (pour les administratifs). Planification et participation à une série de discussions avec les chefs de département afin d'analyser le dimensionnement actuel ○ Définition de la structure cible et les responsabilités des départements et fonctions afférentes 		2 mois	
3.3 Développement puis déploiement de la structure organisationnelle optimale / « Rightsizing » 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mise en œuvre de l'organisation cible : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développement d'une nouvelle structure organisationnelle et un cadre de gouvernance, en articulant les rôles et les responsabilités ○ Développement et lancement de la feuille de route pour l'implémentation de la structure organisationnelle optimale, incluant le planning, les coûts associés et les ratios cibles à atteindre 		5 mois	

* Quelques actions dans les phases seront exécutées en parallèle ; la durée totale de la phase 3 sera de 7 mois

3^{ème} phase : elle visera aussi à définir un plan d'action pour renforcer les compétences pédagogiques requises afin de réussir la transformation

Illustratif, non exhaustif

Plan d'action de la phase 3 (2/2)

3	Phase 3 : mise en œuvre de la feuille de route pour l'atteinte des ratios cibles (7 mois) *			
Axe	Thèmes	Parties prenantes	Durée	Livrables
<p data-bbox="186 472 458 615">Accompagnement pédagogique et renforcement de l'attractivité</p>  <p data-bbox="147 786 186 815">3.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des besoins en formation du corps professoral afin de réussir la transition vers le nouveau modèle <ul style="list-style-type: none"> ○ Passage en revue du catalogue actuel de formation pour les écoles homologués et labélisés ○ Proposition de formations complémentaires ○ Intégration de nouvelles formations dans le plan de formation défini • Accompagnement des écoles dans le choix des formations qui visent à adapter la pédagogie au plan de redressement et à renforcer leur attractivité vis-à-vis du public <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en place l'enseignement hybride ○ Gérer des grandes classes ○ Maintenir la qualité des professeurs ○ Orienter les élèves à l'université et au monde professionnel ○ Développer les nouvelles compétences demandées ○ Communiquer les avantages éducatifs de la fréquentation de l'école ○ Maintenir le bien être des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoles • SCAC Interlocuteur écoles homologuées • SCAC Interlocuteur écoles labélisées 	<p>Tout au long du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des nouveaux thèmes clés à articuler dans le plan de formation des écoles homologuées et labélisées • Catalogue / plan de formation à jour

* Quelques actions dans les phases seront exécutées en parallèle ; la durée totale de la phase 3 sera de 7 mois

Le planning pour le projet s'étale sur 16 mois, avec quelques activités qui seront menées en parallèle et avec un rythme adapté à chaque école

Illustratif, non exhaustif

Plan de travail

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	mois
Phase 1 Collecte et analyses de données	1.1 Modèle économique des écoles: état actuel et prévisionnel	■	■															
	1.2 Audit opérationnel et financier détaillé	■	■															
Phase 2 Gestion financière et génération de revenus	2.1 Optimisation des revenus et réduction des coûts indexés sur le dollar (USD)		■	■	■	■	■	■	■									
	2.2 Renforcement des compétences de gestion et prévision financière			■	■	■	■	■	■	■	■	■						
	2.3 Collecte de fonds auprès d'acteurs privés et publics					■	■	■	■	■	■	■	■					
	2.4 Analyses des options stratégiques (fusion, double filière)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Phase 3 Mise en œuvre de la feuille de route pour l'atteinte des ratios cibles	3.1 Évaluation de la distribution des classes / sections										■	■						
	3.2 Évaluation de la structure organisationnelle actuelle											■	■					
	3.3 Développement de la structure organisationnelle optimale												■	■	■	■	■	■
	3.4 Accompagnement pédagogique et renforcement de l'attractivité													■	■	■	■	■

La communication est primordiale afin de sensibiliser les acteurs internationaux et d'expliquer la feuille de route aux acteurs clés de l'éducation au Liban

Un plan de la communication axé sur la volonté de pérenniser l'éducation privée francophone et d'assurer sa survie

2 Communication et conduite de changement avec les parties prenantes

Stratégie

Création d'un **plan de communication** afin de sensibiliser les parties prenantes à la situation actuelle de l'éducation privée au Liban :

- Au niveau des écoles, afin de pousser à l'adaptation de leur modèle économique
- Au niveau des bailleurs de fonds, afin de sécuriser des financements et d'accompagner le plan de restructuration

Entités gouvernementales : Locales et internationales



- **Moyens de communication** : Organisation de webinars et de tables rondes
- **Objectifs** : Alignement entre ces principaux acteurs, présentation de la cartographie au CRDP et MEES (remise de la cartographie 3D au CRDP et MEES)

Les réseaux religieux et laïcs



- **Moyen de communication** : Organisation de webinars et tables rondes avec les chefs d'établissements
- **Objectifs** : Expliquer l'importance de la restructuration afin de pérenniser le secteur; encourager la mutualisation entre écoles (Guide de survie de l'école privée à émettre par Euromena)

Les bailleurs de fonds (liste illustrative)



- **Moyen de communication** : Organisation de webinars et réunions physiques au Liban, en France ou ailleurs
- **Objectifs** : Solliciter et sensibiliser ces bailleurs de fonds à intervenir dans le secteur éducatif au Liban

Partenaires clés (liste illustrative)



- **Moyen de communication** : Réunions physiques/virtuelles
- **Objectifs** : Sensibiliser chaque acteur, expliquer son rôle dans la période à venir ; inciter ces acteurs à apporter leur soutien (ex : négocier avec Microsoft une remise sur ses produits)



Euromena Consulting

www.euromenaconsulting.com

Siège aux Émirats Arabes Unis : Dubai Silicon Oasis Headquarters Building, F wing, 1st Floor,

Bureau au Liban : Beirut Digital District, BDD 1243, Bachoura, Beyrouth

Bureau en France : 42 rue des Jeuneurs, 75002 Paris

Euromena Consulting Ltd is formed under the seal of the **RAK Investment Authority** (United Arab Emirates) as an **International Business Company (IBC)** under Certificate N° **A240/07/12/5055**

Activité : Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion (code 7022Z)