

# Euromena Consulting

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

Messages Clés

Septembre 2021



# 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.

# 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)

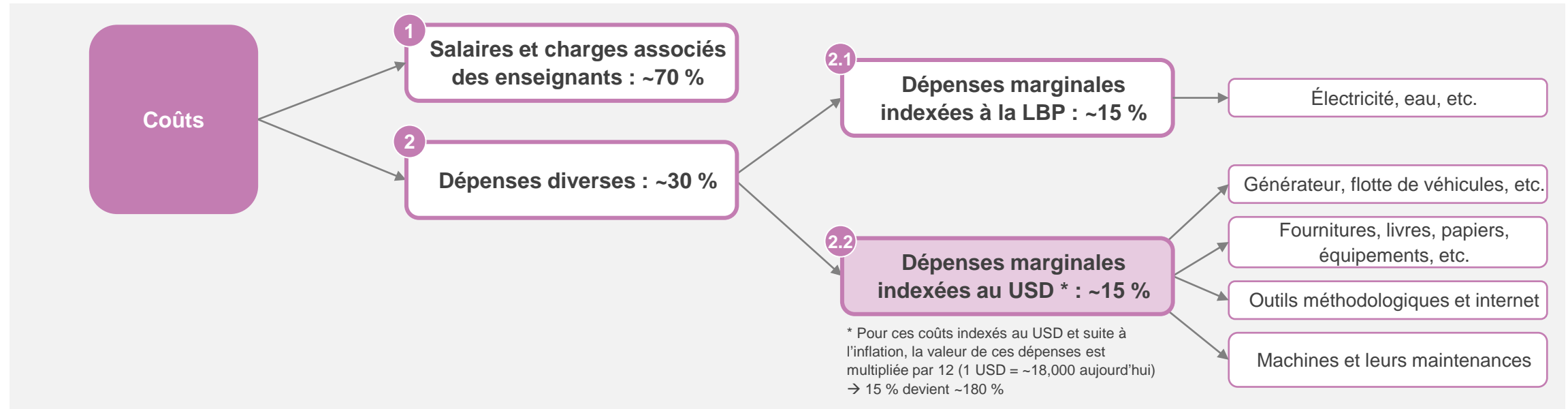
- Les éléments précédents engendrent un déséquilibre économique grave qui touche tous les établissements francophones privés au Liban (et tous les établissements privés en général qu'ils soient francophones ou anglophones, même si ces dernières perdent moins d'élèves que les francophones).
- Dans le 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

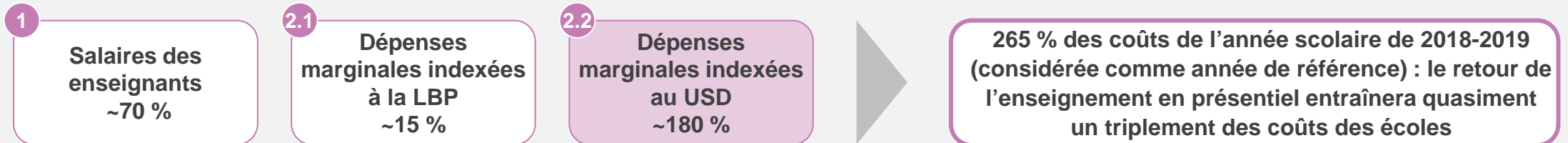
\*\* Taux d'efficacité des professeurs = nombre d'ETP optimal divisé par le nombre d'ETP réel. Nombre d'ETP optimal = nombre de sections x 7 heures par jour x 5 jours / 25h moyennes prestées par professeur par semaine

# 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

**Approche « top-down »**

1 Hypothèse conservatrice: « que » 20 % de défaillance sur les écolages (dans les faits, les défaillances se sont envolées depuis la crise)

Ecoles Homologuées	20%	€ 5,111,135
Ecoles Labelisées	20%	€ 1,361,961
Ecoles Non Homologuées Non Labelisées	20%	€ 6,770,614
<b>TTL</b>		<b>€ 13,243,709</b>

2 Hypothèse : « réduction drastique des dépenses indexées au Fresh USD de 15 % à 5 % (que les établissements ne peuvent plus assumer)

Ecoles Homologuées	5%	€ 15,333,405
Ecoles Labelisées	5%	€ 4,085,882
Ecoles Non Homologuées Non Labelisées	5%	€ 20,311,841
<b>TTL</b>		<b>€ 39,731,128</b>

<b>Total</b>	<b>€52,974,838</b>
<b>Déficit par élève</b>	<b>€190</b>

**Approche « bottom-up »**

Suite aux analyses de l'échantillon, nous avons calculé le déficit par élève pour chaque type d'école (homologuée, labellisée, non homologuée non labellisée). Les résultats ont été extrapolés pour tout le secteur de l'éducation privée francophone au Liban

Type d'Ecole	Déficit par élève	Déficit Total
Ecoles Homologuées	€ 163	€ 11,921,069
Ecoles labellisées	€ 151	€ 5,030,456
Ecoles Non Homologuées Non Labelisées	€ 125	€ 21,165,902

<b>Total</b>	<b>€38,117,427</b>
<b>Déficit par élève</b>	<b>€140</b>

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<sup>e</sup> 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

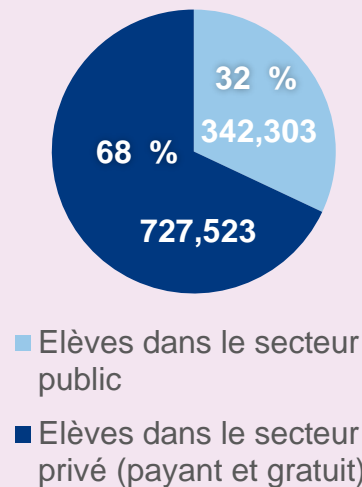
# Pourquoi les bailleurs doivent aussi s'intéresser à l'éducation privée qui, en servant 68% des élèves, joue le rôle d'un service public.

## 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

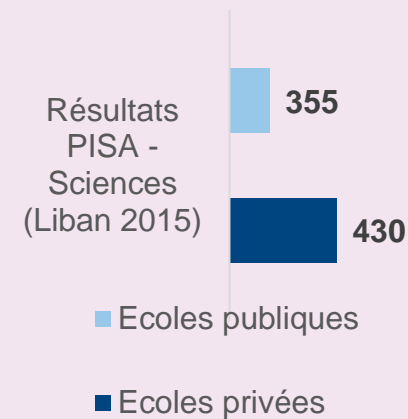
### Au service du plus grand nombre, parfois à moindre coûts

- 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).