

PROGRAMME ASIE

LES LIMITES DU FONCTIONNEMENT DES ÉCOLES PRIVÉES INTERNATIONALES DE PHNOM PENH

PAR CAROLE GENART

PROFESSEUR D'HISTOIRE, GÉOGRAPHIE ET ÉDUCATION CIVIQUE,
COORDINATRICE DE CAMPUS SCOLAIRE SINO-CAMBODGIEN DE 2015 À 2019 À PHNOM PENH

MARS 2020

ASIA FOCUS #134

La Banque mondiale déclare qu'il n'y a jamais eu autant d'enfants à l'école qu'aujourd'hui ! L'éducation et le développement sont donc intimement reliés et tendent à se renforcer mutuellement. Mais si l'on regarde de plus près, il n'en demeure pas moins que plus de 124 millions d'enfants et adolescents dans le monde ne sont toujours pas scolarisés. D'après les données de 2016, près de 250 millions d'entre eux sont illettrés à la sortie de leur parcours scolaire. L'éducation ou encore l'instruction est une tâche qui incombe aux gouvernements tant son rôle dans le développement économique est primordial. Mais force est de constater que près de 250 000 enfants cambodgiens ne sont toujours pas scolarisés, et ceci malgré des efforts financiers du Gouvernement. Celui-ci peine à mettre en place un système d'instruction public et privé cohérent, pérenne et qualitatif. Maria Montessori déclara « N'élevons pas nos enfants pour le monde d'aujourd'hui. Ce monde aura changé lorsqu'ils seront grands. Aussi doit-on en priorité aider l'enfant à cultiver ses facultés de création et d'adaptation ». Ce royaume, encore très largement en développement, bénéficie pourtant d'un taux de croissance de plus de 7 % depuis plus de dix ans et un taux d'alphabétisation des plus de quinze ans s'élevant à plus de 74 %. Membre de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est depuis 1999, le Cambodge entretient d'excellentes relations politico-économiques avec la Chine, avec qui elle a par ailleurs signé près de dix-neuf accords en 2018. La Chine a été le premier investisseur étranger au Cambodge de 2013 à 2017, avec près de 27 % du total des investissements étrangers (*énergie, infrastructure, textile...*). L'arrivée de plus d'immigrés accentuerait le dynamisme et l'attractivité financière du marché de l'éducation cambodgienne. L'école, l'instruction, l'apprentissage et la formation insufflent créativité et résilience s'opposant ainsi à la fatalité et la résignation.

Cette réflexion s'appuie sur l'importance stratégique que revêt l'éducation et plus généralement en Asie du Sud-Est, zone en très forte croissance économique, dont la poursuite de cette démarche permettrait de mieux cerner et comprendre les modalités et limites de gestion de ces écoles.

Ces établissements privés rencontrent des difficultés managériales et pédagogiques sérieuses dues à plusieurs facteurs tels que le manque de main-d'œuvre qualifiée, les différences culturelles, l'absence de formations et le manque de compétences managériales qui pénalisent les élèves, leurs parents et toute la communauté éducative. Des élèves et parents sont tout d'abord portés par l'espoir d'un meilleur avenir, que ces écoles privées internationales suscitent en eux, avant d'être contraints de changer d'établissement face aux limites pédagogiques et managériales internes. Tenant compte de cette situation complexe, quels peuvent être les éléments de compréhension et d'amélioration.

C'est face à l'impérieux besoin de fidéliser les équipes pédagogiques et managériales de qualité qu'il semble opportun d'identifier, de débattre des défis actuels traversés par certains acteurs de Phnom Penh et de choisir ou statuer des pistes d'amélioration.

Profitant de la privatisation certaine du système éducatif cambodgien, de nombreux établissements scolaires privés ouvrent chaque année dans la capitale. Ces établissements et leurs « curriculums » proposent un parcours éducatif qualitatif multiple mais très inégal. La situation critique de ces enfants cambodgiens pousse à rechercher de leviers d'actions. Ce *policy paper* a pour objectif de fournir des éléments de compréhension du système d'instruction public et privé cambodgien, et plus précisément de sa capitale, Phnom Penh. Compte tenu de la place grandissante des écoles privées internationales de la capitale, comprendre les stratégies d'entreprise de certains de ces établissements scolaires privés - cambodgiens et chinois - du premier degré semblerait pertinent. Un secteur éducatif tiraillé entre l'espoir d'être un levier de développement plus durable et ses limites inhérentes. Une problématique ambitieuse, abordée sous l'angle de sous-question.

Cette publication articule trois thématiques qui s'inscrivent dans l'étude d'une éducation de meilleure qualité des établissements privés cambodgiens. La première propose des clés de compréhension du système éducatif public cambodgien, la seconde de certaines stratégies des organisations non gouvernementales suivies d'éléments de compréhension du système scolaire primaire privé cambodgien.

- Une première sous-question : pourquoi les écoles maternelles et primaires publiques sont-elles dans l'incapacité de répondre à leurs objectifs ?
- Une seconde sous-question : les actions éducatives des organisations non gouvernementales supplantent-elles ou accompagnent-elles les politiques nationales ?
- Une troisième sous-question : dans quelle mesure des écoles privées internationales de cycle 1 et 2 de Phnom Penh promouvraient-elles un enseignement en pointillé dû à des conditions managériales très complexes.

LE SYSTÈME PUBLIC ÉDUCATIF CAMBODGIEN

Le Cambodge s'efforce de tendre vers l'idéal des objectifs du millénaire, proposés par l'Organisation des Nations unies (ONU) et à travers les projets de son agence, consacrée à l'amélioration et à la promotion de la condition des enfants dans les pays en voie de développement. Dès 1993, l'article 65 et les suivants de la Constitution déclarent officiellement que « l'État doit protéger et renforcer les droits des citoyens à une éducation de qualité à tous niveaux et doit prendre les mesures appropriées pour que tous les citoyens y aient accès ». Ces politiques volontaristes ne suffisent pas à combler le retard accumulé ainsi qu'à satisfaire les besoins d'une jeunesse très nombreuse et un pays toujours meurtri. Le Premier ministre cambodgien, Hun Sen, au pouvoir depuis 1985, est officiellement en charge, depuis 2007, des politiques éducatives cambodgiennes stratégiques. La loi de 2007 insiste sur deux points : le caractère qualitatif et gracieux de l'éducation publique cambodgienne et la mission stratégique à charge du ministère. Une

stratégie qui fonctionne, puisque 93 % des enfants âgés de six à onze ans étaient inscrits à l'école primaire, contre 81 % en 2005. Le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, veille à l'application et la coordination des choix politiques à quatre échelles : le système central, les municipalités et les 24 bureaux provinciaux, les 193 districts et du reste l'ensemble des écoles. Un alignement politico-économique du gouvernement cambodgien permit une augmentation du nombre d'écoles couvrant le territoire. En 1951, il existait 2 234 écoles primaires et 242 écoles secondaires (Bilodeau et al., 1955), en 2000, on comptait au total 5 741 écoles primaires et 697 écoles secondaires (MoEYS, 2001).

Ces améliorations cachent des limites structurelles d'un système scolaire encore fragile. Depuis 2003, le MoEJS travaille en partenariat avec l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et son programme « Éducation pour tous » (EPT), autorisant l'éclosion, depuis 2006, des comités nationaux (*Education Material Approval Board, Standards Reference Group et Life Skills Working Group*), en charge de réfléchir aux programmes de l'Éducation nationale cambodgienne. Les programmes cherchent par ailleurs à promouvoir l'égalité des sexes ce qui se traduit par des politiques de promotion de scolarisation des filles. Ainsi le plan stratégique cambodgien de 2014-2016 chercha à consolider les précédents plans et actions vers une éducation de qualité et gratuite pour l'ensemble des enfants de cinq à quatorze ans. Depuis des décennies, le code de conduite pour les filles délimite strictement l'éducation des filles. Elles sont comparées au lin blanc qu'une seule tâche peut souiller à jamais, et les garçons à de l'or que l'on polit. Cette composition littéraire datant apparemment du XV^e siècle normalise la bonne conduite des filles, et le *Cbap Proh*, celui des hommes. Les professeurs cambodgiens, et plus particulièrement dans les zones rurales, insistent quant à l'importance d'inculquer ces règles à leurs élèves qui doivent l'apprendre par cœur. À la lumière du décalage entre cette version d'une société conservatrice et les appétences de la jeunesse cambodgienne, dont les moins de quinze ans, ayant très largement accès aux smartphones avec internet, représentent plus de 31 % de la population. Le ministre de la

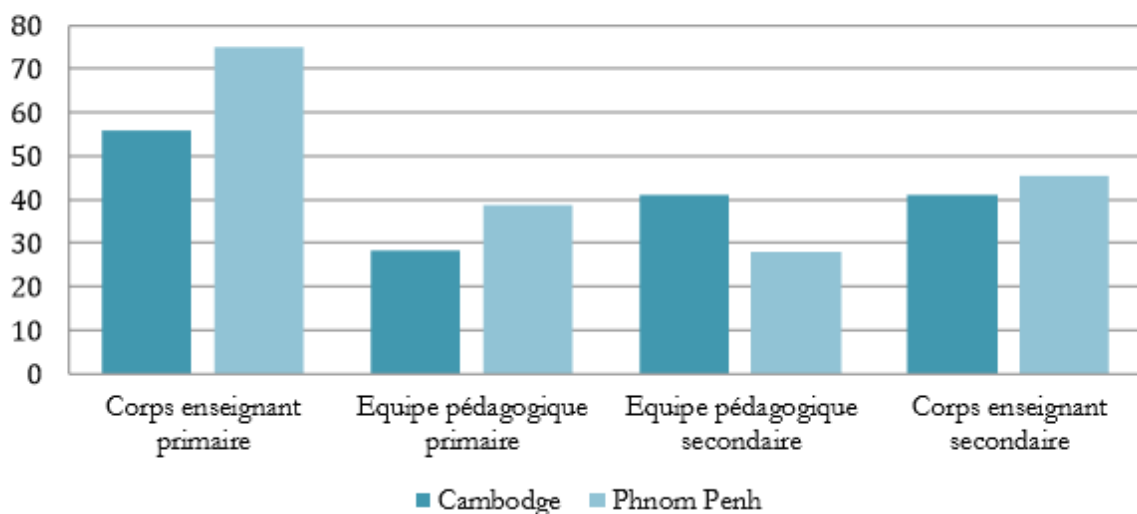
Femme a demandé le retrait du *Chbab Srey* en 2007. Demande qui a été que partiellement honoré par le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, puisqu'une version allégée est toujours en vigueur dès le « year seven–nine » ce qui correspond au collège français (douze à quatorze ans). L'enquête de l'ONU- Asie, Pacifique - a mené une enquête en 2013 afin de déterminer plus précisément le degré de violence masculine à l'égard des femmes. À la lumière de cette récente étude, la situation reste dramatique, car 67 % des femmes cambodgiennes considèrent « être en devoir de tolérer la violence pour préserver l'ordre familial », et 20,8 % des interrogés de sexe masculin déclare avoir agressé sexuellement leur partenaire et/ou une femme au moins une fois dans leur vie. Conscient des limites inhérentes aux politiques publiques, le gouvernement adopte en 2010 un programme de protection et d'éducation de la petite enfance. Malgré la paix, le ministère de la Défense obtient encore à ce jour une part plus importante du Produit intérieur brut (PIB) national au détriment de l'Éducation.

En 2014, la part des dépenses publiques en Éducation s'élevait à 1,9 % du PIB, selon la Banque mondiale, permettant ainsi une réévaluation à la hausse des salaires jusqu'à 297 dollars par mois dans le meilleur des cas. En juin 2019, le 12^e Forum de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) intitulé « Entreprendre au Cambodge 2019-2020 », soutient la politique très libérale de Hen Sen qui imagine le Cambodge devenir un pays à revenu intermédiaire d'ici à 2030. Pour atteindre cet objectif en dix ans, le secteur éducatif dans son ensemble a besoin d'investissements certains et continus. D'après le rapport du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), daté du 20 septembre 2019, 7 % de la population cambodgienne urbaine, contre 40 % en zone rurale, survit dans un contexte de pauvreté multidimensionnelle. Conséquence d'un XX^e siècle chaotique, cette situation globale très fragile appelle au développement de formations académiques et pédagogiques de qualité pour les professeurs. D'après les données de 2012 du ministre de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (MoEJS) cambodgien, plus de 56 % des instituteurs n'ont pas le baccalauréat, et 3 % d'entre eux non pas le brevet (Chankea Phin, 2014). Malgré des progrès qualitatifs significatifs, trop peu de professeurs,

fonctionnaires et contractuels, ont accès aux formations pédagogiques dans un des centres de formation régionaux et nationaux de deux ans seulement accessibles aux instituteurs de cycle 2.

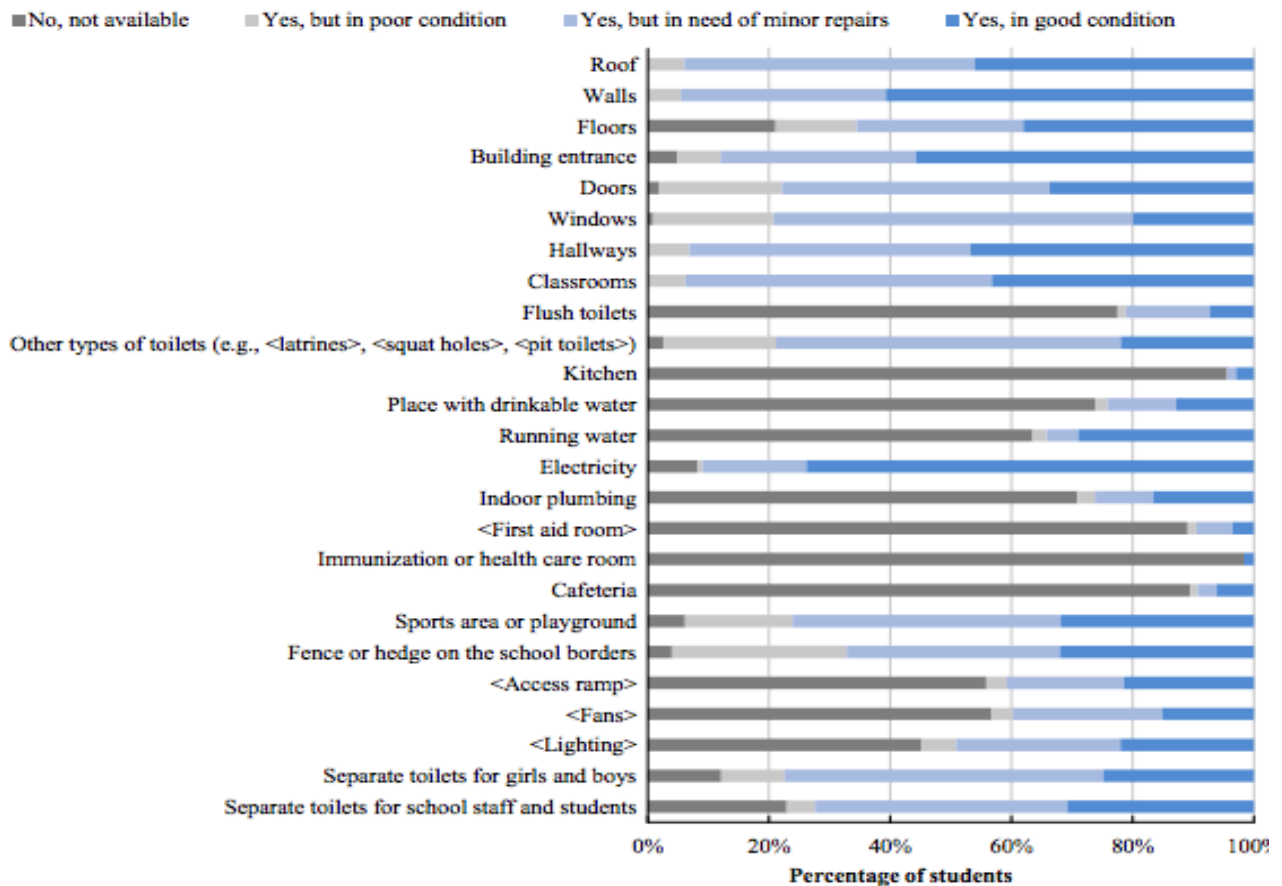
Plus récemment, entre 2016 et 2018, le gouvernement a mis en place une réforme des « écoles supérieures du professorat et de l'éducation » afin d'approfondir la formation pédagogique du personnel enseignant de 12+2 ou encore douze ans de scolarité et deux ans de formations pédagogiques. À ce jour, les 4/5 des professeurs en écoles primaires publiques ont obtenu leur certificat d'enseignement. Le Gouvernement cambodgien tend vers une formation des professeurs 12+4 à partir de 2020. Les professeurs du cycle 1, 2 et 3 sont aujourd'hui majoritairement des femmes, 55,7 % à l'échelle nationale, et plus de 75 % dans la capitale.

**Pourcentage des femmes en écoles primaires et secondaires
2016 - 2017**



Seulement 27,8 % des professeurs sont des femmes, et le pourcentage se raréfie encore dans l'enseignement supérieur et les fonctions de direction très largement masculine. L'école maternelle et primaire cambodgienne est le miroir des maux et espoirs d'une société dont la corruption condamne par avance toutes velléités de changement.

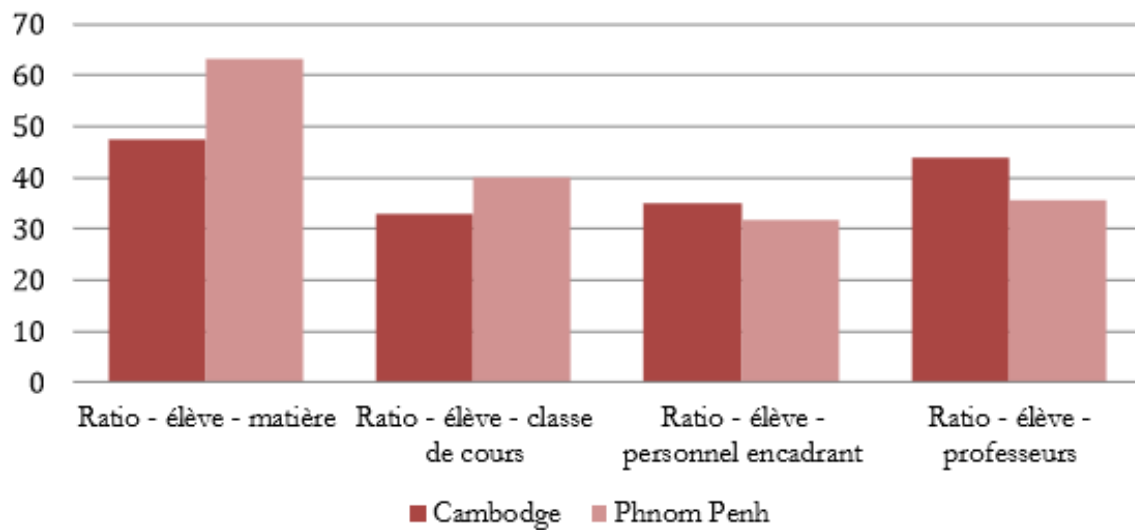
Conscient que l'Éducation est un facteur écologique déterminant et le véritable levier de développement social et humain, le Cambodge instille dans sa constitution de 1998 l'article 68 qui instaure une scolarisation obligatoire et « gratuite » du primaire au secondaire. À partir de 2001, des progrès ont été réalisés. Ainsi, le taux de scolarisation des enfants à l'école primaire atteint presque 100 %. Cette réelle réussite cache encore des inégalités de genre, géographiques ou encore ethniques. Pays tropical soumis aux aléas du climat, l'ensemble des acteurs s'accordent pour pointer du doigt la détérioration plus ou moins complète des établissements lors des moussons et des grandes montées des eaux (UNICEF, 2014). Les établissements scolaires recevaient en 2009 le même montant de fonds, c'est-à-dire 500 000 riels (125 USD) par école et 6 000 riels (1,5 USD) pour chaque élève inscrit. Le versement des subventions est fractionné et le montant est souvent moindre. Les proviseurs peinent à rassembler les fonds nécessaires aux travaux de rénovation, de modernisation des établissements, et le financement de ces charges incombe aux parents et à la communauté élargie qui, parfois, peut compléter les maigres subsides du gouvernement. Ce qui est le plus alarmant, c'est une éducation maternelle de qualité, fortement contrariée par le manque d'eau courante dans près de 70 % des écoles cambodgiennes. Les établissements primaires sont quant à eux un moins concernés, avec un taux s'élevant à 40 %. Les conditions sanitaires des écoles cambodgiennes et ceci, quel que soit le niveau enseigné, sont dramatiquement sous-estimées et présentent de graves carences.



Source: PISA for Development Database.

Une profonde pénurie de personnel a poussé le gouvernement, dont le budget de l'Éducation nationale est inférieur à celui de la Défense et de la Sécurité, à découper l'enseignement public primaire en deux tours. Au Cambodge, et dans 70 % des établissements de Phnom Penh, une cohorte d'élèves se rend à l'école le matin puis une autre les après-midi, suivant un calendrier qui alterne tous les mois. À Phnom Penh, les écoles primaires publiques accueillent plus de 60 élèves par matière et 45 par classe. Le sous-décret 309 de mars 2015 organise la semaine de travail des professeurs à 40 heures et les professeurs du CE1 au CM1 doivent enseigner au moins 25 sessions de cours de 40 minutes. Quant aux zones rurales et communautaires, qui nécessitent des aménagements linguistiques particuliers, elles sont toujours cruellement en deçà des besoins de base.

Nombre d'élèves dans les écoles primaires 2016 - 2017



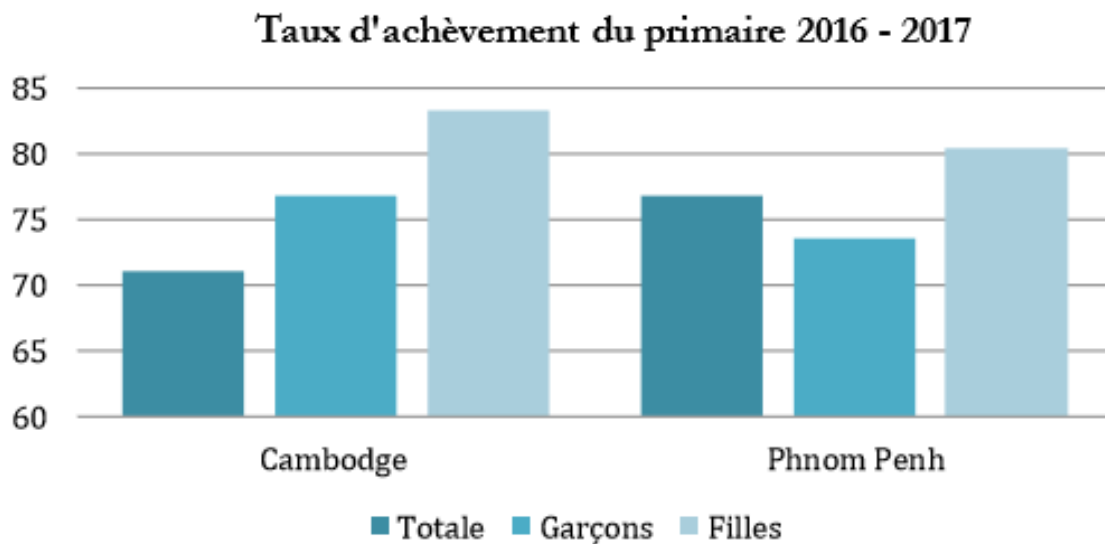
Selon la zone d'enseignement, le salaire ne sera pas le même, car les enseignants des régions éloignées gagnent des salaires totaux plus élevés que ceux des enseignants des zones rurales ou urbaines. Luis Benveniste, Jeffery Marshall et M. Caridad Araujo établissent dès 2008 que les enseignants de Phnom Penh gagnent environ 1,8 fois le seuil de pauvreté par habitant, tandis que les enseignants d'écoles éloignées gagnent 3,7 fois le seuil de pauvreté par habitant. Quant aux professeurs de la capitale cambodgienne, ils privilégient les établissements scolaires privés internationaux au détriment des établissements publics, accélérant et amplifiant les disparités entre les quartiers.

Les salaires très bas, de US\$30 à US\$60 par mois, et le manque de reconnaissance sociale complexifient le métier comme le précise une publication de Benveniste et al. (2008). Environ 68 % des enseignants du primaire occupent un autre emploi rémunéré, tel que l'agriculture ou la vente. La *Revue internationale d'éducation de Sèvres* précise, dans une publication de 2016, que 81,9 % des élèves interrogés ont assisté à un tutorat privé dans au moins une matière. Près de 70 % des enseignants incitent leurs élèves à payer du tutorat privé dont une majorité des parents et élèves interrogés ont intériorisé la

normalité et la plus-value de ce soutien privé payant illégal (1000 riels, soit environ 0,25 \$ par session) et le plus bas (500 riels, ou environ 0,13 \$ par session). En effet, l'effectif est réduit de 40 à 20 élèves et plus ils assistent aux cours privés proposés par l'enseignant plus leurs résultats aux divers examens sont meilleurs (Jero, 2014). Les coûts de l'enseignement privé décrits (*Cambodian NGO Education Partnership* (NEP), 2007) sont considérés comme la principale raison pour laquelle les étudiants les moins aisés n'assistent pas aux cours supplémentaires et créent un écart de réussite scolaire qui permet de stratifier et hiérarchiser la jeunesse cambodgienne en fonction de critères socio-économiques (Dawson, 2009). Le tutorat privé payant illégal serait intimement lié à la corruption endémique du pays d'après Dawson (2009) et au marché de « l'éducation parallèle » (Bray, 1999). Toujours d'après Walter Dawson (2009, 2010), ce sont les salaires trop faibles qui « contraindraient » ou « forceraient » les fonctionnaires, des enseignants aux proviseurs, à rechercher une autre source de revenus, en proposant des cours privés illégaux à leurs élèves dans un établissement public. Les chefs d'établissement rechignent à combattre ces cours privés, car cela priverait l'école d'une cotisation supplémentaire d'environ 4,5 dollars par mois demandés aux professeurs, entretenant ainsi ce cercle vicieux. Ces 'dons' sont généralement réinvestis dans les infrastructures et les activités de l'établissement. Mark Bray (1999) sous-tend même une relation plus ou moins étroite entre une éducation privée informelle dans des établissements scolaires publics, et l'économie informelle du pays. Cette pratique répandue et l'accord plus ou moins tacite des proviseurs soulignent les abus de pouvoir et la corruption endémique des établissements primaires publics cambodgiens. Plus globalement, cette pratique informelle du tutorat privé fait le jeu du Gouvernement qui maintient les salaires à un niveau peu élevé. Non sans rappeler que l'éducation primaire, et secondaire, gratuite, revêt en réalité de nombreux « coûts cachés » tels que le paiement du parking à vélo, de l'uniforme obligatoire, des photocopies ou encore des examens. Cette situation s'ajoute à l'incapacité physique de nombreux enfants trop pauvres pour se rendre à l'école. Dans cet écosystème, il est par ailleurs difficile de regrouper les fonctionnaires de l'Éducation nationale puisqu'ils n'ont légalement pas le

droit d'appartenir à un syndicat et peuvent, tout au plus, se joindre qu'à une association comme l'Association cambodgienne des enseignants indépendants. Quant à l'association des professeurs de khmer, elle n'engage nullement des actions de représentation ou de plaidoyer du corps professoral.

Enfin, bien que le taux de scolarisation des enfants cambodgiens âgés de cinq à neuf ans dépassant les 100 % et 2,7 millions d'élèves, celui-ci cache mal les taux de redoublement, d'échec scolaire et d'abandon avant la fin de l'année scolaire et/ou du cycle en école primaire. Des progrès chez les filles et en zones rurales sont notables, certes, mais ce taux cache des réalités très diverses. Être inscrit-e ne signifie pas pour autant pouvoir se rendre quotidiennement à l'école ou encore compléter entièrement le cycle 1, dont le taux de survie s'élève à 66 %.



Department of Education Management Information System

Tous ces facteurs affectent négativement la performance des élèves et leurs résultats en sapant les fondements de la cognition humaine. La perception, l'attention, la mémoire, la

motricité, le langage et le raisonnement ne sont pas transmis et/ou acquis, entraînant des conséquences très dommageables. Atteint de troubles, les élèves ne se révèlent pas en capacité de poursuivre leur scolarisation ou redouble. Un taux très important qui s'élève à 29% ce qui est plus du double de la moyenne de l'ASEAN. Cette situation accroît les chances d'abandon scolaire des enfants les plus défavorisés. La qualité de la formation du corps enseignant et des structures d'accueil est aussi un des éléments fondamentaux qui stimulent une scolarisation continue. Cette situation prive toujours des milliers d'enfants d'un futur serein puisque « non seulement le retard, mais "l'échec" devient un "problème social", puisque le niveau d'études en question est devenu nécessaire pour participer normalement à la vie sociale, en particulier professionnelle ». Une formation initiale de qualité, et renforcée tout au long du parcours des professionnels, se révèle un excellent moteur de réussite. Les inspections des écoles et les examens des enseignants devraient jouer un rôle de soutien dans l'amélioration des performances des enseignants et inclure les actions attendues du personnel pour améliorer la prestation des services d'éducation, comme dans le domaine de l'absentéisme des enseignants. Les réunions techniques d'enseignants - axées sur des questions de méthodologie d'enseignement - ont tendance à être un lieu commun et sont appréciées par les enseignants du primaire et du secondaire inférieur. Celles-ci devraient continuer à être encouragées et une assistance pour améliorer leur profondeur technique et leur efficacité, par exemple, en fournissant des animateurs experts, qui pourrait être mise à disposition de manière occasionnelle. Le contact parents-enseignants est rare et les comités de soutien scolaire ont peu de représentation parentale. L'association parents-enseignants (PTA) ou le comité de soutien scolaire (SSC) approuve de loin le plan de développement de l'école et le rapport des dépenses. Seuls un renforcement des capacités d'accueil, du personnel enseignant et encadrant, et une étroite collaboration avec les parents et gardiens rendraient possible un travail de fond quant aux taux d'échec scolaire et de redoublement des élèves du primaire cambodgien. Il existe des grandes différences de traitement dès lors que vous appartenez ou non à l'ethnie majoritaire. La langue khmère a été privilégiée, étant donné que 96 % de la population est khmer, expliquant peut-être la mise à l'écart des dix-neuf

autres langues et 30 à 40 groupes ethniques minoritaires du pays (UNESCO, 2007). Des progrès notoires ont été réalisés (CIEP - Colloque Asie 2014), mais des bailleurs internationaux (OCDE 2013) démontrent que le système éducatif public cambodgien rencontre des limites à plusieurs échelles. Les coûts de scolarisation informels et le tutorat privé rompent le fragile lien de confiance entre l'école, le système et la communauté.

QUELS LEVIERS D'ACTION : « ZÉRO DISCRIMINATION, ZÉRO EXCLUSION, ZÉRO PAUVRETÉ »

- Respect de la loi par tous et toutes.
- Lutte contre les conflits d'intérêts et la corruption.
- Justice indépendante, honnête et transparente au service des habitants.
- Recours légal équitable indispensable en cas de litige entre employeurs et employés cambodgiens et étrangers.
- Redéfinition des stratégies, missions et objectifs de l'administration publique.
- Renforcer la gestion et la planification du secteur éducatif.
- Politiques éducatives et pédagogiques nationales, régionales et locales inclusives.
- Favoriser la scolarisation des filles et des femmes.
- Promouvoir une éducation non discriminante, raciale et sexiste, mais équitable, positive et innovante.
- Réflexion, rédaction et mise en place de programmes éducatifs et d'innovation pédagogique plaçant les apprenants et les enseignants au cœur du processus.
- Promotion d'une conscience écologique cohérente aux exigences du Cambodge et de la planète.
- Cartographies et statistiques fiables et régulières de la situation et des besoins de l'ensemble du territoire.
- Activer la définition, la publication et la distribution de manuels scolaires adaptés aux objectifs nationaux et aux contextes régionaux.

- Vraie reconnaissance sociale du métier d'éducateur et des salaires supérieurs assurant une vie digne et respectueuse des croyances, cultures et langues de chacun.
- Gestion prévisionnelle des établissements, des besoins humains et du nombre d'élèves.
- Formation des équipes pédagogiques : enseignante et encadrante. La formation professionnelle est un levier de développement majeur.
- Promouvoir une grille de salaire cohérente et pertinente en lien aux études et diplômes obtenus tout au long de la carrière professionnelle.
- Sensibilisation des familles aux pratiques éducatives et pédagogiques positives et adaptées non discriminantes.
- Inciter les acteurs privés liés aux univers des livres papier et numériques à se déployer au Cambodge et multiplier les partenariats publics-privés. Une dynamique similaire s'applique aux jeux éducatifs et pédagogiques multilinguistiques.

DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES LIANT UNE ÉDUCATION NATIONALE DÉFAILLANTE ET DES ÉCOLES PRIVÉES INTERNATIONALES ÉLITISTES

Lors de la 42^e session du Conseil des droits de l'homme des Nations Unies qui a eu lieu le 9 septembre 2019 à Genève, sa présidente Madame Michelle Bachelet, a reconnu les efforts du Premier ministre Hun Sen en matière du droit des femmes, des enfants et des travailleurs. Elle a néanmoins interpellé celui-ci au regard de la dissolution du principal parti d'opposition, le PNSC, en 2017, et de l'arrestation de plus de 100 membres ainsi que l'interdiction de toutes activités politique à 118 d'entre eux. Une dynamique s'opposant à l'article 51, chapitre IV de la Constitution cambodgienne, qui assure que « le Royaume du Cambodge adopte une politique de démocratie libérale multipartite ». Entre 2014 et la tenue d'élections législatives en 2018 (au lieu de 2016), le gouvernement et le Premier

ministre cambodgien Hun Sen, au pouvoir depuis 33 ans, a voté de nouvelles lois restrictives.

D'après le classement mondial de la liberté de la presse d'Amnesty International, le Cambodge se classe à la 128^e position en 2016, 132^e en 2017, puis la 142^e en 2018 et 143^e en 2019. L'amendement de la Constitution cambodgienne de février 2018 autorise le législateur à contrôler les candidats politiques puisque l'article 4 prévoit que la loi électorale détermine les dispositions limitant le droit de vote ou le droit de se porter candidat à une élection. Une liberté d'expression et d'association, intrinsèquement elles aussi limitées par les articles 40 à 43 de la Constitution cambodgienne, autorisa les citoyens à s'exprimer à condition de ne pas « affecter les bonnes coutumes de société, l'ordre public et la sécurité nationale ». Les articles 42 et 49 donnent la liberté d'association et le droit de former des partis politiques qui devront « accorder la priorité aux intérêts du pays et de la nation ». Des entreprises et utilisateurs à la disposition des décisions royales (article 7) et gouvernementales et sous la menace de sanctions financières et pénales, si trouble de l'ordre public, et atteinte à la sécurité nationale (articles 66, 80). Une nouvelle loi astreint les associations et les Organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales à des poursuites judiciaires et pénales si leurs activités menacent « la paix, la stabilité et l'ordre public ». La révolution du numérique, n'épargnant pas le Cambodge, dont le nombre d'utilisateurs d'internet a augmenté de 56 % d'après digital 2019. Plus 5 millions de nouveaux utilisateurs sur une population totale de 16,36 millions. Enfin 12,5 millions d'utilisateurs, donc plus de 29 % d'entre eux, se connectent aux réseaux sociaux via leurs smartphones. Les articles 12 et 13 de la Constitution ont pour but de protéger le pays contre des publications internes et externes d'individus et de pays qui pourraient entraîner l'anarchisme et une atteinte considérée comme préjudiciables aux valeurs morales et culturelles de la société telles qu'énoncées : manipulation, diffamation et calomnies de tout organisme gouvernemental ou ministère. C'est ainsi que Pauline Tamesis, coordinatrice résidente des Nations unies au Cambodge, a dû présenter des excuses au ministre de la Planification en octobre 2018

après avoir officiellement annoncé un taux de pauvreté multi dimensionnelle trois fois plus élevé que les chiffres officiels. Le gouvernement ne prendrait en compte que le revenu alors que le Programme des Nations unies pour le développement intègre dix indicateurs, dont deux pour la santé, deux pour l'éducation et six pour le niveau de vie. De la présence française (1863-1953) à l'arrivée des troupes vietnamiennes qui renversèrent les Khmers rouges (1975-1979) du Cambodge, puis les dix ans de guerre civile qui s'en suivirent, condamnèrent sévèrement et durablement le pays. Seules quelques ONG furent présentes dans les années 1980 et 1990, telle que *Friends International*, avant même la nouvelle présence diplomatique. Mais ne pouvant nier le nombre de fausses associations et ONG au Cambodge, les nouvelles dispositions légales du pays laissent perplexe lorsque le pays connaît de profondes difficultés à résorber le phénomène de corruption (*Transparency International Cambodia 2018* : 161^e sur 180 en matière de corruption).

Les ONG présentes se déclinent en cinq grandes catégories :

- Les grandes ONG internationales, aux prestations de services à grande échelle dépendantes des financements bilatéraux et multilatéraux. Elles ont une sérieuse expérience de la reconstruction et du développement des infrastructures : *Friends International, Care, World Education Cambodia methodiste...*
- Les infrastructures de service jouant le rôle d'interface et de renforcement des capacités des autorités locales, régionales et nationales : *NGO Education Partnership*.
- La scolarisation et le suivi global (alimentation, suivi médical et soutien aux familles) dont bénéficient 1300 filles auprès de l'association *Happy Chandara* (« Toutes à l'école ») créée en 2005.

Pour un Sourire d'enfant (PSE) qui prend en charge depuis plus de vingt ans la scolarisation et la formation d'enfants des rues de la capitale. PSE prend en charge près de 6000 enfants chaque année. Ce sont des exemples de développement communautaire menés par des ONG bien établies et ayant la connaissance du terrain pour s'attaquer aux causes fondamentales de la pauvreté.

- Des ONG locales communautaires, encouragées et soutenues directement par des ONG internationales, et comprenant un financement direct et un renforcement des capacités. L'exemple du centre Taramana, situé au nord-est de la capitale Phnom Penh, dans le bidonville de Boeng Salang, et qui scolarise des enfants de niveau primaire par demi-journée avec le soutien direct de l'Institut français du Cambodge (IFC) et du Centre Bophana depuis 2019.
- Une dernière catégorie regrouperait des organisations de recherche et d'autres travaux d'analyse et des activités de sensibilisation connexes portant sur un éventail de sujets ou questions de développement : l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Agence française de Développement (AFP) présente depuis 1993...

Le gouverneur de Phnom Penh, Khoung Sreng, déclara lors du forum « Partenariats responsables » de janvier 2019, que 5 523 des ONG sont enregistrées auprès du ministère de l'Intérieur précisant par ailleurs que le nombre n'a pas diminué infirmant les craintes de la société civile. C'est avec la Constitution de 1993 et l'article 65, que le gouvernement prend officiellement acte de l'importance de l'éducation primaire et secondaire. Parce que l'éducation pour tous relève de la dignité humaine et des droits fondamentaux tout en permettant l'éclosion d'une société plus harmonieuse. Mais parce qu'elle entretient et renforce les inégalités socio-économiques, l'Éducation du Royaume est régulièrement mise à nue par la société civile. Le taux de croissance cambodgien est de 7,7 % par an depuis une vingtaine d'années d'après les données de la Banque asiatique de développement, or en 2006, les programmes mis en œuvre et gérés par des ONG représentaient 20 % de l'aide au développement. Ces ONG employaient un peu moins de 25 000 personnes dont la majorité à Phnom Penh, et les prêts destinés au soutien des politiques en matière d'éducation cambodgienne s'élevaient à plus de 349 millions en 2018. Mais la multiplication des structures complique le champ d'application des projets et ne facilite point une efficiente communication. Les autorités ou les bailleurs internationaux poussent ces organisations à se concurrencer, puisqu'elles proposent des

prestations souvent identiques afin d'obtenir ces fonds nécessaires au fonctionnement des structures. Pour remédier à cela, trois plateformes principales : le *Cooperation Committee for Cambodia* (CCC), le *NGO forum on Cambodia*, et le *NGO Council for the Development of Cambodia*, regroupent un nombre conséquent d'ONG au Cambodge. Ces plateformes autorisent, dans une certaine mesure, un dialogue facilité entre les acteurs concernés et une éventuelle synergie. Le Gouvernement est sur la voie d'un certain développement, mais son « Plan global d'Éducation pour tous » (EPT), ne bénéficie pas encore à tous. C'est pour cette raison que le gouvernement et les partenaires de développement reconnaissent l'importante contribution de la société civile au redressement économique, social et environnemental du Cambodge au cours des deux dernières décennies. En revanche, la scolarisation de la petite enfance n'étant pas obligatoire et gratuite, peu d'enfants ont accès à un établissement public.

S'appuyant sur l'expertise de l'UNICEF, qui déclare que les élèves qui commencent leurs instructions dès la maternelle ont plus de chance de poursuivre le cycle primaire et de le terminer, les ONG, de toutes nationalités et religions, vont s'approprier cette mission et ainsi pallier les manquements de l'État. Malgré les bons progrès, 26 % des enfants âgés de trois à cinq ans n'ont pas eu accès aux apprentissages du premier cycle en 2010 et 2011. Depuis lors, le gouvernement s'applique à reconstruire le système avec un premier plan stratégique entre 2006 et 2010, puis un second entre 2009 et 2013 puis celui de 2014 à 2018-2020. L'ambassade française mena, quant à elle, une étude auprès d'un échantillon de 130 ONG françaises actives en 2014, dont l'éducation et la formation professionnelle sont les secteurs prioritaires pour 45 % d'entre elles. Ces structures (Sourire d'Enfants, Aide et Action encore Happy Chandara...) prennent en charge la scolarisation des enfants travaillant dans les rues de la capitale et d'ailleurs. Ces très nombreuses organisations participeraient à (1) la coordination d'une meilleure politique éducative nationale et (2) substitueraient l'État lorsqu'il rencontre des difficultés dans sa mission d'instruction. Malheureusement, la corruption endémique touche également le monde associatif cambodgien, et si certaines associations sont fictives, d'autres fonctionnent

malheureusement sans véritable transparence, intervenant sur le terrain sans proposer de plan stratégique à moyen ou long terme et peuvent entrer en (3) compétition entre elles. Malgré cela, la Banque asiatique de développement publie, dans son rapport annuel de 2018, que plus 70% des Cambodgiens vivent avec moins de 2,89 euros par jour rendant dans la pratique l'accès à l'instruction très inégalitaire, voire impossible, aux populations les plus fragiles, les plus éloignés des centres urbains et de pouvoir. Les ONG sont tiraillées entre bonne volonté et effets pervers constitutifs. France-Volontaires recense 1300 ONG actives au Cambodge et les volontaires de nationalités françaises seraient les plus nombreux. Les plus impliqués de ces organisations peuvent ainsi créer et innover de nouvelles pratiques pédagogiques avant de transmettre le projet aux autorités locales, régionales puis nationales. Mais le pays peine toujours à se rétablir d'une part du génocide des Khmers rouges (1975-1979), qui décima jusqu'à 20 % de la population et 90 % des diplômés (Raoul M. Jennar. 1995). Par conséquent, la lecture, notamment, est toujours source d'inquiétude, de suspicion, ce qui suggère une lente implantation des bibliothèques et un cruel manque d'appétence pour les livres - enfants et adultes confondus. Les livres papier trop peu présents. Dans de nombreux établissements scolaires, ces derniers sont remplacés par des chaînes YouTube pour enfants et des applications internet plus ou moins éducatives. Les ONG se donnent pour mission de former les plus grands en sus d'alphabétiser en langues nationales et internationales les enfants les plus défavorisés. Une croissance soutenue du PIB à plus de 7 % depuis plus de quinze ans et le libre-marché ne signifient aucunement le développement humain.

Les limites de ce système :

- Le développement du Cambodge est sous la « perfusion » des pays étrangers (ONG) si l'on considère les montants abyssaux investis depuis les années 1990.
- Les ONG proposent et appliquent des programmes de recherche et développement qui introduisent de nouvelles pratiques éducatives, pédagogiques, mais également en matière de gestion des ressources humaines et financières. Il est surprenant à

quel point l'État cambodgien est résilient, considérant la multiplicité des ONG et leurs interlocuteurs, mais aussi en termes de type d'activité, d'approche et mode d'intervention, de conviction idéologique et religieuse, et de source de financement,

- Les démarches et projets plus équitables et pérennes requièrent du temps et de la patience dont les durées, natures et pérennités des financements (deux ou trois ans) ne permettent pas aisément. Cette contradiction certaine, entre les délais de financement et les temps de mise en place d'un système éducatif public cambodgien performant, laisse les acteurs, et opérateurs publics concernés, dépourvus d'une vision et d'une stratégie à long terme.

La taille et la qualité des structures sont très hétérogènes tout en sachant que les phénomènes de corruption, de clientélisme et de crimes n'épargnent pas ce secteur. Le réseau est tel que la méconnaissance des acteurs des unes et des autres entraîne un phénomène de concurrence qui sert et dessert en même temps les intérêts de l'État. Le secteur éducatif public est déficient, le secteur privé balbutiant et les ONG nationales et étrangères imposantes, ce qui renforce les inégalités. Il se retrouve ainsi sous financé par les pouvoirs publics cambodgiens qui, d'une certaine manière, sous-traite l'éducation et les stratégies de développement des forces du pays aux organisations non gouvernementales. La survie et l'efficacité des structures et projets sont très variables.

Des leviers d'action :

- Les ONG actives dans le secteur éducatif comblent-elles un vide volontaire de l'État. Il serait judicieux de progresser vers une pleine maîtrise de l'instruction et la formation du capital intellectuel et économique dont le pays a tant besoin.
- Après vingt ans de financement très important du large réseau d'ONG, ne devrions-nous pas interroger le modèle économique, mais surtout la valeur intrinsèque de cette approche extérieure et non endémique au territoire, et ainsi s'éloigner des limites inhérentes au phénomène d'ethnocentrisme ?

- Conditionner l'aide extérieure à l'éradication de la corruption et du clientélisme du secteur éducatif dans un premier temps.
- Les ONG, tous secteurs confondus, bénéficient d'une exemption de taxes dont bénéficient de nombreuses fausses ONG. De nombreuses ONG locales importeraient des produits non taxés qu'elles revendraient sur le marché avec un bénéfice certain. Réformer et assainir le statut des entreprises et des ONG conduirait à de meilleures recettes fiscales.
- Une attention particulière au prosélytisme véritable menace des ONG puisqu'il contrevient à la mission d'universalité auprès d'un public cambodgien fragile et vulnérable.

Intervenant en soutien au Royaume et aux initiatives de la société civile depuis les années 1990, des bailleurs de fonds internationaux (ONU, Banque mondiale...) sont également au centre de dynamiques financières complexes. Ils déterminent les champs des possibles avec leur puissance financière. Mais la durée et les financements très courts sont souvent incompatibles à des projets d'éducation et d'instruction nationale, favorisant l'éclosion anarchique d'établissements scolaires privés.

L'APPROCHE MANAGÉRIALE DE CERTAINS ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES : LIMITES ET CONTRAINTES

L'existence, la signature et le respect du contrat de travail, entre un employeur et un employé, contractualisent toutes relations professionnelles. Dans les Sud et plus particulièrement au Cambodge, la contractualisation employeur-employé est complètement différente et trop souvent inexistante. Au sein des nombreux établissements scolaires, le respect de la loi et du droit du travail cambodgien est très parcellaire. Le dernier rapport du BIT estime à 93,1 % le taux de travailleurs informels au Cambodge. Certains employeurs, mais également des Cambodgiens et de nombreux enseignants étrangers, ne sont pas protégés faces au non-respect du contrat de travail si

contrat il y a, des politiques raciales, racistes et des discriminations subies (WPG 2018). La loi autorise la détermination des contrats à durée déterminée (CDD ou FDC) qui ne doivent pas être inférieurs à six mois et supérieurs à deux ans renouvelables une fois. La loi ne précise toujours pas le délai de carence entre deux CDD, mais stipule la nécessité d'évoluer vers un contrat à durée indéterminée (UDC). L'article 73 de la loi sur le travail n'est pas clair quand versement d'indemnités de licenciement qui devraient être versées - qui représente normalement 5 % de la valeur totale du contrat - à un employé en fin de CDD ou bien à l'expiration de la dernière prolongation autorisée. En ce qui concerne les professeurs des établissements privés, il n'y a pas de dédommagement pour licenciement. En 2018, le salaire minimum s'élevait, pour les nouveaux employés du textile, à 165 dollars par mois en période d'essai puis 170 dollars ce qui davantage qu'un enseignant diplômé. En dehors de ces trois secteurs, qui ont combattu lors de grandes manifestations en 2013, le gouvernement cambodgien ne propose toujours pas en 2019 de salaire minimum. Cette situation autorise les chefs d'entreprises et les proviseurs à déterminer librement leurs politiques salariales sans aucun mécanisme d'ajustement législatif. La loi sur les syndicats du 17 mai 2016 a été promulguée pour donner des droits et libertés aux entreprises, établissements et personnes régis par les dispositions de la loi sur le travail de 1997 (chapitre XI.- de la liberté syndicale et de la représentation des travailleurs dans l'entreprise, section 1.). Cette loi énonce les organisations et le fonctionnement des organisations professionnelles d'employés et d'employeurs. Les dispositions d'une convention collective doivent être plus favorables pour les employés et/ou travailleurs, que celles prévues par les lois et réglementations en vigueur. Il existe bien un syndicat ayant légalement et physiquement la capacité de représenter des salariés du corps professoral immigrés. Les syndicaux sont soumis régulièrement aux pressions et intimidations multiples laissent désespérer les enseignants immigrés du Cambodge qui ne doivent pas dépasser 10 % du total des effectifs de l'établissement. Le droit ancien était coutumier et de tradition orale, ce qui peut expliquer le peu d'appétence pour la lecture et le livre en général au Cambodge. Les actes juridiques étaient orchestrés par les pagodes, lieu de culte bouddhiste, qui recevaient lors de cérémonies le serment de fidélité au roi

des fonctionnaires. Ni l'abolition de la monarchie en 1970, après la chute du roi Norodom Sihanouk au pouvoir après la fin du protectorat français en 1953, ni l'abolition de la religion en 1975 par les Khmers rouges, dirigés par le Parti communiste du Kampuchéa, ne font disparaître la tradition de la médiation. C'est ainsi que toutes revendications, quant aux conditions de travail et aux contrats, sont négociées via une tierce partie. Concrètement, les directions d'établissements scolaires cambodgiens ont des difficultés à proposer un contrat de travail à toute l'équipe puis d'autre part à respecter ces contrats et les calendriers scolaires. Dans un établissement cambodgien, le directeur franco-khmer et sa femme française, à la tête d'un réseau de plus de treize campus scolaires depuis 2003, n'étaient pas disposés à respecter le droit et les contrats signés par les salariés.

Pour ne citer qu'un exemple, les salariés de ces établissements ont été obligés de s'acquitter d'une augmentation fiscale nationale de 4 à 10 % du jour au lendemain alors que celle-ci était jusqu'à lors payée par l'employeur. L'éphémère CEO du deuxième établissement, condamné pour harcèlement sexuel, décida de rémunérer les salariés aux jours de travail effectifs et non plus au mois comme pratiqué précédemment ou convenu par écrit dans les contrats proposés aux nouveaux salariés. Cette modification à fin du mois de septembre correspond d'une part à la fin de la période d'essai des nouveaux professeurs puis d'autre part à l'impossibilité de changer d'établissement scolaire à ce stade de l'année, car les écoles ont déjà complété leurs équipes. Une autre pratique très courante est la suppression ou l'ajout de jours de congés pendant l'année scolaire selon le bon vouloir du gouvernement cambodgien et des directeurs d'école. Une modification de dernière minute sans aucun dédommagement envisageable. Ces situations frustes et mécontentes les équipes, dont les membres les plus diplômés et expérimentés tentent leur chance auprès d'un autre établissement souvent en vain. En 2016 et 2017, le gouvernement fait un premier pas vers le développement d'une assurance maladie. Le Ministère du Travail et de la Formation professionnelle (MLVT), le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et le ministère de la Santé (MOH) ont publié divers règlements en faveur d'un régime de sécurité sociale national (NSSF). La réglementation

404, section 4, « apporterait » une attention particulière aux travailleuses enceintes. La loi renforcerait les indemnités de maternité. Les travailleuses sont souvent très jeunes puisqu'à ce jour 31 % de la population totale à moins de quinze ans. Un taux de fécondité s'élevant à 2,51 enfants, un taux de natalité de 23 ‰, et une terrible mortalité infantile de 47,4 ‰ - contre 3,9 ‰ en France - sapent toujours la population en 2017. Concrètement, chaque entreprise doit verser des contributions mensuelles à la NSSF, sur la base du salaire des employés allant de 0,40 à 2,40 dollars par salariés pour le régime de gestion des risques professionnels, et entre 1,30 à 7,80 dollars par employés pour le régime de soins de santé. Les enseignants bénéficient d'une carte de santé de base en cas d'accident, qui ne couvre pas les frais d'une hospitalisation dans un hôpital international en capacité d'assurer des soins de qualité. Une salariée s'est coupé le doigt lors d'une activité avec ses élèves, personnes n'a pris en charge les frais de soin et dédommager l'invalidité partielle de son doigt. Qu'en est-il des maladies professionnelles liées à l'utilisation de produits chimiques par le personnel technique ? Dans le cas d'un décès, ou d'une lourde hospitalisation d'un membre du personnel cambodgien, l'établissement sollicite « une participation de solidarité » des autres salariés. Inégaux face à la maternité et la maladie dont le très présent VIH, le pays n'offre malheureusement pas de service sanitaire équitable et de qualité à l'échelle du pays. De surcroît, le manque d'éducation et de formation de cette jeunesse, associé au non-respect des contrats de travail, à l'absence de toutes organisations salariales et la corruption généralisée des forces de l'ordre et de la justice n'admet aucun recours.

La publication officielle du 10 juin 2016 du sous-décret 123 précise les formalités relatives à l'autorisation d'entrée, de sortie et de séjour des étrangers non immigrants au Cambodge. La réglementation numéro 352 officialise une première gestion en ligne depuis le 1^{er} septembre 2016 de l'employabilité légale des étrangers au Cambodge. En vertu de la prakas 352, la délivrance d'un permis de travail est soumise à la validation du certificat de santé délivré par un hôpital reconnu. Dans la pratique, des agents indépendants ou des agences vont prendre en charge cette démarche qui reste complexe,

ainsi le prix de la prestation inclut l'exemption du certificat médical. Les salariés cambodgiens d'un établissement scolaire privé international sont quant à eux soumis au bon vouloir du responsable de l'établissement. Ce certificat médical est délivré par la « médecine du travail » qui assure en outre un premier dépistage gratuit de la syphilis et du VIH par goutte de sang prélevée au bout du doigt.

La validation du permis de travail en ligne est soumise à l'obligation de fournir un certificat de santé délivré par un hôpital. Quelles sont les sanctions appliquées en cas de non-respect de la loi. De nombreux établissements scolaires et agents privés organisent ces démarches pour le compte des salariés cambodgiens ou étrangers. L'état de non-droit permanent oblige les salariés au Cambodge, nationaux ou immigrés, à vivre dans la peur de perdre son emploi à toute heure de la journée ou de la nuit. Le Premier ministre s'appuie sur le système économique du libre-échange non régulé pour maintenir un certain *statu quo* des conditions salariales. Cette situation d'inertie ou d'équilibre précaire auxquels s'ajoutent des éléments de la culture traditionnelle et de la société khmère empêchant quelque part l'éclosion de projets créatifs et innovants. La structure de la pyramide des âges du Cambodge souligne un taux de 4,25 % des 65 ans et plus contre 18,8 % en France. Le Ministère du Travail et de la Formation professionnelle (MLVT) étudie cette année (2019) un plan de pensions nationales et le versement d'une pension de vieillesse aux salariés âgés de 55 ans et plus. Ainsi les salariés tentent de protéger leurs acquis personnels et familiaux au détriment d'un ensemble plus cohérent.

DES CADRES ET PROCESSUS INTERNES DIFFICILEMENT IDENTIFIÉS, DÉPLOYÉS ET RESPECTÉS

« Je réponds ordinairement à ceux qui me demandent la raison de mes voyages : que je sais bien ce que je suis, mais non pas ce que je cherche » (*Montaigne*).

Les immigrés venus chercher un quotidien et un avenir meilleur au Cambodge peuvent être rapidement déçus des politiques salariales très inégalitaires. D'aucun Sud-Africain ou

Philippin par exemple, répondront positivement à leurs expériences cambodgiennes au regard du climat violent, xénophobe dont les déviances politiques et le marché de l'emploi n'offrent guère de perspectives d'avenir. L'appréciation de l'État de non-droit cambodgien reste donc très subjective. La situation très inégalitaire n'en demeure pas moins dramatique or la Constitution du 21 septembre 1993, chapitre VI. « De l'éducation, de la culture et de l'action sociale », article 67, précise que : « L'État administre les établissements et les classes d'enseignement public et privé dans tous les cycles. Cela ne pourrait-il pas introduire le concept de non-discrimination raciale en référence au chapitre 1^{er}, section 2 du code de travail cambodgien (1997). Le lien étroit entre enseignement public et privé est profond, et les élites cambodgiennes ont assimilées que les écoles bilingues, trilingues privées internationales offraient de bien meilleures perspectives socio-économiques à leurs enfants. Les écoles privées internationales de langues anglaises sont hiérarchisées d'après leurs coûts d'inscription qui s'échelonnent entre 2 000 dollars et 20 000 dollars par an si vous souhaitez inscrire votre enfant à la prestigieuse *International School of Phnom Penh* (ISPP). Des frais de scolarité pour une entrée en maternelle à la nouvelle École française Internationale s'élèvent à plus de 6 000 dollars par an alors que le lycée français René Descartes propose des droits d'inscription entre 4 629 dollars et 6 200 dollars. Les salariés de ces écoles se divisent tout d'abord entre les Cambodgiens et les *barang*, les expatriés, dont les salaires s'échelonnent entre 20 dollars et 150 dollars pour les premiers, et entre 400 dollars et 1 600 dollars pour les seconds. Il est donc difficile de s'insérer dans la culture cambodgienne qui, d'une part, voue un très grand respect aux professeurs immigrés, tout en enviant leurs salaires et avantages divers. De par l'histoire cambodgienne, la communauté d'immigrés américains est la plus conséquente, suivie éventuellement de la communauté française. Les professeurs sont majoritairement de nationalité américaine, canadienne, sud-africaine, britannique et irlandaise, suivis d'Australiens et de Chinois. Les salariés européens des écoles privées internationales sont minoritaires au regard des Américains et Sud-Africains. La situation se complexifie donc entre les professeurs formés dans les écoles des Nord et ceux formés dans les pays plus fragiles, appelés les Sud-intermédiaires. Les

écoles maternelles et primaires privées de Phnom Penh ne font pas les mêmes choix stratégiques en termes de recrutement soumis aux pressions des parents d'élèves. La politique salariale, dans de nombreux établissements de maternelles et primaires, est souvent calculée d'après (1) la couleur de peau (2) la nationalité (3) le genre, les (4) diplômes et certifications, (5) l'expérience professionnelle et (6) l'âge des candidats. Les Cambodgiens ne supportent pas la couleur de leur peau, qu'ils ne trouvent pas suffisamment blanche, ainsi les candidats à la peau noire, encore comparés à des singes, aux postes de professeurs, n'auront qu'une infime chance d'être embauchés. La « hiérarchie raciale », son lot d'incompréhensions et d'injustices, est très présente à Phnom Penh. Le business modèle de la WIS, allant du cycle 1 à l'université, repose sur une claire division raciale et salariale entre les professeurs expatriés des Nord enseignant l'anglais, et les professeurs philippins, les mathématiques, les sciences et les arts. Pour les premiers, un salaire entre 800 dollars pour les moins diplômés et expérimentés, à 1 300 dollars pour les autres. Quant aux seconds, les salaires varient de 350 dollars à 500 dollars pour les plus anciens. Les professeurs ont la possibilité de travailler à temps plein ou bien à l'heure enseignée. La seconde option est plus intéressante financièrement, lorsque le mois ne comptabilise pas de jours fériés ou de vacances.

Ils ne bénéficient pas non plus de l'assurance santé minimale en cas d'accident, des vacances payées (treize jours par an) ni des jours fériés payés qui s'élèvent à environ vingt-huit jours par ans au Cambodge. Dans une école maternelle internationale Montessori, liée à l'école primaire et collège de Boeung Keng Kang (BKK), dans un quartier huppé du centre-ville l'équipe s'adapte à une pédagogie et un enseignement « Montessori » d'inspiration non pas italienne, mais singapourienne. Le recrutement est assuré par une agence extérieure, qui justifie sa politique salariale en fonction des mêmes critères, tout en privilégiant une certaine mixité culturelle. Une « mixité culturelle » qui sous-entend un choix de nationalité plus large, mais les candidat-es restant blancs et de type caucasien. Dans l'établissement KWIS, les femmes sont privilégiées, car « naturellement plus inclinent que les hommes à s'adapter aux enfants en bas âge ». Dans cet établissement les professeurs internationaux sont tous blancs de type caucasien et, par ailleurs, dans le

cadre d'opération de marketing, seuls les salariés les plus jolis sont privilégiés pour les photos et vidéos. Aucun salarié de couleur ou en surpoids n'est toléré dans le cadre d'opération marketings diffusés sur des supports publicitaires, les réseaux sociaux et les médias nationaux. Dans un tel environnement, il est très difficile de travailler ensemble et de coordonner des collaborateurs, qui obtiennent des avantages en fonction de leur valeur « représentative » pour une partie de la société khmère, la direction de l'établissement et les parents d'élèves. Partant du postulat que les compétences et résultats ne sont pas suffisant au maintien d'un cadre professionnel stable, équitable et efficient. Présente dans 163 pays en 2018, la Confédération syndicale internationale positionne les pays dans un index annuel, en fonction du respect des droits des êtres humains et du Code du travail. Lors de la cinquième édition du « Global Rank Index » de 2018, le Cambodge a été classé parmi les dix pays les moins respectueux sur un total de 142. Ce préambule introduit certains défis auxquels les collaborateurs internationaux doivent faire face avant même les ajustements culturels impérieux.

Les paragraphes précédents ont souligné le multiculturalisme des équipes, celui-ci expose l'hétérogénéité de la formation académique des professeurs aux appétences et compétences inégales. Collaborer et coordonner une équipe internationale aux qualifications inégales présentes des défis sinon des difficultés humaines et professionnelles. Les établissements les plus anciens ont moins de difficulté à recruter du personnel, ce qui s'avère très difficile pour les nouveaux établissements aux processus non encore éprouvés. Le Cambodge n'attire pas autant de voyageurs et d'expatriés que ses deux grands voisins que sont la Thaïlande et le Vietnam. Grand oublié, le pays doit composer avec un « public » plus fragile et éphémère. Les professeurs embauchés peuvent être premièrement des *backpackers* des Nord à la recherche d'un « petit boulot », et ainsi financer le reste du voyage. Ils, ou elles, ne sont pas formés et ne restent que très peu de temps. Une deuxième cohorte d'enseignants sont issus des Nord, mais ne sont pas diplômés, et donc privé d'une « carrière » dans leurs pays d'origine, ainsi ils privilégient le métier d'enseignants d'anglais seconde langue (ESL). À l'issue d'une courte formation, ils obtiennent une certification appelée TEFL/TESL ou encore le CELTA qui est reconnu

dans le milieu des professeurs d'anglais. Avec l'expérience, ils peuvent devenir d'excellents enseignants aux grandes capacités d'adaptations qui ont à cœur de partager leurs savoir-faire. Les binationaux, ou mariés à un partenaire cambodgien, sont une troisième catégorie, mais encore en sous-nombre. Les professeurs de métier expatriés, diplômés et expérimentés non-fonctionnaires sont rares, et ceci quel que soit le pays d'origine. La situation sud-africaine se détériore poussant des Sud-Africains blancs, majoritairement, à fuir les menaces multiples et gonfler la communauté sud-africaine au Cambodge qui les accueille sans difficulté administrative et leur assure une vie sans violence avec un vrai pouvoir d'achat.

Ainsi, avant même de les atteindre, il est difficile de viser des objectifs communs lorsque des professeurs ont un baccalauréat, d'autres une licence en science de l'éducation ou plus rarement un master, nombreux ont entre dix-huit et vingt-et-un ans, et d'aucun dépendant ou addict. Maintenir des individus, sinon une équipe en tout point hétérogène, est une gageure. Un deuxième élément mérite d'être soulevé, quant aux capacités et compétences des responsables pédagogiques ou académiques, qui obtiennent ce poste de par leur ancienneté dans le pays, l'établissement ou bien par réseau. Peu ou faiblement diplômés, ils ne bénéficient d'aucune formation pédagogique et managériale permettant de mener à bien les missions ambitieuses du poste. Et temporiser les tensions, parfois très fortes, de l'équipe pédagogique avec la direction, dont les objectifs peuvent s'avérer effroyablement éloignés. Quant à l'encadrement pédagogique des plus jeunes enfants, il est fréquemment assuré par des établissements privés internationaux, se réclamant de la philosophie Montessori singapourienne très stricte. Une formation petite enfance, Montessori ou pas, qui n'est que très rarement dispensée, privant ainsi les jeunes cambodgiens d'un moindre développement de la cognition. Les neurosciences cognitives ont démontré qu'un environnement et une dynamique assurant le développement cognitif des enfants âgés de zéro à six ans sont primordiaux. Ce qui expliquerait l'obligation de scolarisation des enfants dès trois ans en France à partir de septembre 2019. Mais c'est en combinant ces pédagogies à une approche plus « classique » et les capacités sensorielles, de motricité, de langage, de mémoire, de raisonnement et les

émotions des jeunes apprenants s'épanouiront. Or les établissements privés de Phnom Penh n'autorisent que très rarement une formation de qualité de la petite enfance, de zéro à six ans) et le professeur spécialisé rares. Celle-ci est de surcroît trop souvent négligée par des parents non informés et/ou n'ayant pas les opportunités financières suffisantes pour une école maternelle internationale, aux frais scolaires conséquents. Les établissements scolaires privés symbolisent les inégalités territoriales, financières et humaines croissantes. Il est à noter qu'aucun établissement cambodgien public ou privé ne propose une formation pédagogique qualifiante en formation initiale, continue ou encore en alternance. Même si des établissements des premier et deuxième degrés se multiplient depuis une dizaine d'années, ils rencontrent au quotidien de grandes difficultés à recruter, former et garder leur personnel enseignant et encadrant. Soulignant l'impossibilité des enfants cambodgiens de bénéficier d'un enseignement stable, équitable et de qualité.

La forte croissance économique cambodgienne ne doit pas faire oublier qu'il reste un des pays les plus pauvres au monde. Ces écoles privées multilinguistiques offrent davantage de perspectives que les écoles publiques, mais la prestation vendue n'est pas toujours en lien avec la réelle capacité des membres de l'équipe pédagogique de l'établissement. Ces écoles privées internationales peuvent être structurellement affaiblies par :

- Un manque de personnel et d'enseignants qualifiés et compétents
- Une qualification très variable, fragile, voire inexistante
- Une direction libre d'appliquer des politiques salariales raciales source de conflits
- Des managers aux compétences très variables provoquant un manque de lisibilité, d'anticipation et de projet pédagogique et d'établissement

Le départ volontaire, ou non, des membres de l'équipe pédagogique demeure une problématique centrale dans la gestion des ressources humaines (Holtom, Mitchell, Lee et al., 2008).

À la suite d'un chaque départ, la direction doit enclencher un processus de recrutement et de formation de la nouvelle recrue qui demande par ailleurs un temps d'adaptation à l'équipe et à l'organisation. Ce processus phagocyte le temps de la direction et des professeurs déjà sous pression de par le manque de collaborateur et les politiques managériales très mouvantes. Dans un établissement scolaire, la responsable pédagogique est restée en poste huit mois puis, épuisée physiquement et psychologiquement, elle est renvoyée avant la fin de l'année laissant le peu de professeurs restant sans aucun repère. La direction convoqua les deux professeurs en langue anglaise restants de tout l'établissement et demanda explicitement pourquoi autant de personnes quittaient l'établissement. La première démarche consista à expliquer aux deux directeurs qu'ils n'étaient pas acceptables de crier et donc terroriser mentalement les salariées. Ils arrêterent ce management par la peur au profit d'une démarche plus collective. Cet épisode fut douloureux et traumatique par bien des égards, mais salubre puisqu'ils ont appris ensemble à regarder dans une certaine direction commune. Dans un climat très tendu du mois de juin 2018 à avril 2019, les responsables pédagogiques ont changé tous les mois puis tous les deux mois. Chaque responsable en poste proposa de nouveaux processus que l'équipe n'avait pas le temps de mettre en place que le responsable fût démissionné. Une grande frustration et agressivité s'en suivirent nuisant à l'articulation des quelques membres de l'équipe restante. La stabilité des équipes éducatives est loin d'être possible puisque les professeurs sont licenciés ou démissionnent à tout moment de l'année, altérant des projets pédagogiques déjà fragilisés. Ayres (2000b, p. 455) soulève le paradoxe de la situation cambodgienne qu'il compare à un *continuum* des processus des élites qui se sont brutalement remplacées. Les régimes successifs ont horreur des précédents et ont tenté d'éliminer toute influence restante. Les procédés managériaux de certains établissements et managers peuvent suivre cette même trajectoire perplexe et contradictoire. Des encadrants internationaux, expatriés et blancs de préférence, accèdent aux positions de management trop souvent par « défaut » et sont exhibés lors d'évènements marketing, puis licenciés. Ces « *white Monkeys* » (Pavel Toropov) seraient gage de qualité, selon certains membres de la société

cambodgienne, chinoise et plus largement asiatique. Le *turn-over* s'avère donc fort variable, car plus l'établissement est défavorisé, plus il est élevé. Les conséquences perturbatrices du *turn-over*, pour les enseignants qui restent en poste, sont source de stress et de tensions. Ceux-ci en effet doivent prendre en charge l'accueil, l'information et l'encadrement des enseignants nouvellement arrivés, supporter des tâches pédagogiques plus lourdes et réduisent, de fait, leurs propres opportunités de développement professionnel. La composition des classes, comprenant le nombre élèves et d'assistantes maternelles, représente un énième indicateur du niveau d'engagement et de stress ressenti par le professeur. Le manque de matériel est un second obstacle déterminant, car certains manquent de bureaux, de chaises, d'ordinateurs et d'imprimantes qui fonctionnent, de manuels scolaires, de livres et jeux éducatifs en autre. Lorsque les tâches, missions hebdomadaires et annuelles ne sont pas réparties en fonction des collègues, mais de la matière enseignée et de sa « valeur », les rouages de la machine se grippent. La prise en charge des nombreux événements annuels tels que le Nouvel An, Noël, la fête des parents, la Saint-Valentin et les nombreuses compétitions ne sont pris en charge que par les professeurs de langues anglaises soutenus par d'éventuelles assistantes maternelles. Cette situation déséquilibre une nouvelle fois l'équipe et entrave la collaboration source de confiance. Or les établissements scolaires les plus performants sont ceux qui disposent d'une culture ou d'un management positif. Celle-ci repose principalement sur la collaboration entre tous les personnels de l'établissement scolaire, ainsi que leur volonté d'amélioration en tant que professionnels.

Une évolution requiert du temps et de la patience, mais à ce jour des tensions et pressions du quotidien entraînent inlassablement des démissions, l'impossibilité de construire et porter ensemble un projet pédagogique d'établissement scolaire. Mais la satisfaction personnelle que procure l'exercice de ce passionnant, mais néanmoins exigeant métier, et l'engagement professionnel qui en découlent, influence favorablement la stabilité. Le roulement des professeurs est moindre s'ils ressentent un sentiment d'accomplissement et de performance tout au long de l'année. Professer dans les Sud demande une grande capacité de recherche de solutions aux problèmes hebdomadaires, tels que le manque de

manuel, l'impossibilité de se procurer des livres et du matériel pédagogique. Être en capacité de trouver des solutions créatives souvent alternatives conditionne souvent la survie du corps enseignant. Le salaire, relativement flexible d'un établissement à un autre, et les promotions envisageables beaucoup plus fréquemment au Cambodge, que dans la plupart des Nord qui jouent un rôle moteur.

Au regard de ces situations, comment venir en aide aux élèves encore plus fragilisés ? Les effets négatifs observés sur les élèves sont dus à ces conditions de travail et une cohésion moindre de l'équipe pédagogique. La fulgurante rotation des personnels dirigeants dans certains établissements est tout aussi fréquente et disruptive pour les professeurs qui sont dans l'impossibilité de s'approprier les nouveaux codes et méthodologie. Étant donné que le roulement du personnel pose d'importants problèmes pour la mise en œuvre réussie et cohérente de tels programmes d'enseignement, des pans entiers du programme sont négligés. Quant aux parents et tuteurs, habitués à un taux d'absentéisme important dans les établissements publics, ils relativisent ces situations, mais le plus fréquemment, ils retirent leur enfant de l'école au profit d'une autre. Ces écoles privées ne sont accessibles qu'aux enfants de parents privilégiés qui, malheureusement, ne sont pas tous au fait des devoirs et responsabilités qui leur incombent en tant que parents. Souvent très jeunes et professionnellement très investis, les parents et tuteurs ne mesurent pas l'importance d'être présent, de maintenir une alimentation équilibrée ou un accès limité aux contenus en ligne. Bien souvent élevés par les nourrices ou les grands-parents, certains enfants semblent souffrir de certaines difficultés telles que la dépendance émotionnelle ou le syndrome de l'abandon. À la KWIS les élèves de la classe de CE1 du nouveau campus ont connu sept professeurs différents de septembre à avril, perturbant très fortement les élèves non sans omettre les conséquences catastrophiques des résultats scolaires. Ces disruptions sont porteuses d'incertitudes, voire de peurs pour tout le monde. Finalement, ces élèves vivent dans la crainte d'être rejetés de nouveau, présentant des symptômes d'isolement, d'agressivité ou de suractivité.

À partir d'éléments de Hargreaves et Shirley (2009), la dynamique suivante a été possible dans une certaine mesure à l'école KWIS :

- Élaborer un enseignement de manière à favoriser la réussite d'un maximum d'élèves.
- Choisir un curriculum pour l'établissement dont toute l'équipe pédagogique en à l'accès et à minima la connaissance sinon la maîtrise.
- Identifier et valoriser la valeur de chacun dans des relations personnelles et professionnelles bienveillantes et respectueuses.
- Valoriser puis positionner tous les membres de l'école dans une dynamique de réussite recevant favorablement créativité et innovation,
- L'échange, sinon la collaboration entre les membres de l'équipe-école, doit être vu comme un processus où tous les professionnels de l'enseignement participent à des séances afin d'échanger sur les réussites et échecs de la semaine et ainsi améliorer leurs pratiques pédagogiques,
- Une direction stable et compétente peut favoriser un climat de confiance, de dialogue puis de collaboration en encourageant la pratique de leadership partagé, donnant à l'équipe-école la possibilité d'influencer les décisions concernant l'école.
- Quelle que soit la situation, dialoguer et établir ensemble, des méthodes et pratiques assurant l'éclosion d'un environnement propice bénéficiant aux interactions enfants-adultes et élèves-professeurs.
- Choisir des méthodologies applicables aux classes de même niveau et dans les différents campus et évaluation de ces stratégies en classe.
- Exploiter des données des évaluations de fin de trimestre en sus d'une expérience commune pour étudier les aspects liés à l'enseignement et à l'apprentissage. Établir collectivement une méthodologie et la maintenir tout au long de l'année.
- Demander l'assistante d'une psychologue pour enfants qui pourrait stimuler, dans la langue maternelle des enfants, un certain dialogue entre l'équipe pédagogique et les parents.

- Des professionnels de la petite enfance sont fortement recommandés pour déceler et accompagner des enfants en situation de handicap, tout en dialoguant avec les parents et tuteurs.

La réussite des élèves s'affaiblit quand le *turn-over* est plus important, surtout dans les écoles nouvelles, dont la trésorerie ne leur permet pas encore d'embaucher des professeurs expérimentés. C'est la répétition des pratiques éducatives positives et la stabilité de l'établissement, et de son équipe formée, qui renforcent, en miroir, la résilience et la créativité des élèves. Ne plus être qu'un « objet bousculé par le destin », mais devenir « sujet de l'histoire » qu'on se raconte, « peut-être même le héros ! ». Boris Cyrulnik illustre une capacité d'expression des enfants, parents et de l'ensemble de la communauté libérée pour mieux transcender des épisodes traumatiques et renforcer le processus de résilience. Expression créative bouleversant les fatalités !

CONCLUSION

Le pays, engoncé entre conservatisme et libéralisme sans limites, n'offre guère de perspectives encourageantes aux moins de trente ans qui représentent près de 70 % de la population. Des salaires très bas, une société traditionnellement hiérarchisée avant (Mannikka, 1996) et pendant le protectorat français (Chandler, 2008), accentuent l'inégal accès à l'école. Les efforts de démocratisation de l'éducatif du roi Sihanouk sont réduits à néant avec la violation de la neutralité du Cambodge eut égard à la guerre du Vietnam, le bombardement massif américain qui favorisa le mouvement politique et militaire communiste radical des Khmers rouges, dont l'intransigeance de leur chef Pol Pot coûta la vie à près d'un quart des Cambodgiens, dont la très grande majorité des lettrés. Les bourreaux du régime sont arrêtés et torturés jour et nuit par l'équipe dirigée par le « douche » dans l'ancien lycée Toul Seng, devenu par-là la prison S-21, laissant une marque indélébile entre l'école d'hier et d'aujourd'hui. Les exactions des troupes vietnamiennes pourtant libératrices, l'embargo des États-Unis et de la Grande-Bretagne en 1979, puis la

mainmise du pouvoir par la famille Sen depuis 1985 ne laisse que peu d'espoir quant à une résolution rapide des maux de la société. Le Cambodge est un territoire aux nombreuses richesses, mais encore meurtri par son histoire contemporaine. L'Éducation pour tous et de qualité est toujours un projet en chantier dans un des pays les plus pauvres de la planète.

Avec un PIB par habitant s'élève à 1 384 dollars par an, le gouvernement affiche un taux net de scolarisation approchant maintenant 85 % au niveau primaire. En 2010 et 2011, le taux de scolarisation en école primaire s'élevait à 95.2 %, 95.8 % pour les garçons, et 94.6 % pour les filles soulignant par-là, la disparition progressive des inégalités de genre. Les écoles publiques ou privées adaptées aux enfants porteurs d'un handicap sont que trop peu nombreuses, voire inexistantes. La langue est également source d'exclusion d'où la nécessité de concevoir et promouvoir des établissements multilinguistiques ou bilingues pour répondre aux besoins des vingt ethnies cambodgiennes qui ne parlent pas la langue nationale, le khmer, et qui vivent dans des territoires difficiles d'accès. Des lacunes de la formation initiale et continue nécessitent un dispositif d'ingénierie de la formation et pédagogique dispensé dans des structures de type « Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation ». La formation continue de qualité renforce ce processus de confiance en soi, la qualité de l'enseignement et de l'encadrement soulignant alors une école de la confiance auprès de la communauté. Cette étape s'accompagne en parallèle d'une meilleure participation des parents et tuteurs dans la compréhension des processus d'acquisition des connaissances et des savoir-faire.

L'instruction est un, sinon le levier d'action de tout à chacun, favorisant le développement économique. Mais les sérieuses difficultés de gouvernance, de corruption et les tristes événements lors des élections de 2018 n'augurent pas des changements démocratiques. Le pays est ainsi confronté, et subit, des pressions économique-financières des acteurs internationaux qui semblent ne pas toujours partager les mêmes vues et objectifs. L'Union européenne (UE) a suspendu en 2019 le traité « Tout Sauf les Armes », pour sanctionner

les violations des droits des êtres humains du gouvernement, dirigé depuis 1989 par Hun Sen, et la Chine qui, quant à elle, accroît ses investissements directs étrangers (*IDE*). L'Association des enseignants indépendants du Cambodge (CITA) et la société civile dénoncent l'absence d'une profonde réforme de l'éducation nationale sous-financée, des pratiques hebdomadaires abusives (cours privés) aux salaires insuffisants. En 2018, l'année des élections législatives, le Premier ministre annonça une nette augmentation des salaires de tous les fonctionnaires, dont les instituteurs. Il est encore trop tôt pour mesurer les conséquences d'une telle décision. Celle-ci favorisera-t-elle la fin des cours privés payant des instituteurs dans les écoles publiques, et donc favoriser une plus grande équité entre les profils et le sexe des élèves ? Des efforts quantitatifs certains du gouvernement cambodgien dans la promotion de l'éducation primaire pour tous sont observables. La construction d'écoles maternelles et primaires sur l'ensemble des territoires (urbain, rurale, communauté...), et pourvues de matériels et fournitures adaptés aux enfants, reste au-deçà des besoins. L'environnement actuel ne permet aux décideurs politiques de parfaitement maîtriser l'instruction nationale, qui est donc encore en partie prise en charge par des organismes tiers. Les projets et zones d'interventions des associations et ONG à dominante éducative semblent parfois se télescoper. Ces ONG jouent un rôle de précurseurs avec des pratiques peut-être plus efficaces et éthiques.

Elles forment une troisième voie innovante en étroits liens avec les populations locales, la société civile et les bailleurs de fonds internationaux. Mais une limite floue définit la stratégie de développement de ces organisations partagées, entre complémentarité et substitution, aux missions régaliennes toujours défailtantes. Le taux de scolarisation cambodgien est le plus bas des pays membres de l'ASEAN. La forte croissance économique et le bourgeonnement des établissements scolaires privés internationaux de Phnom Penh sont assurément une tendance lourde. L'anglais est très souvent la langue enseignée, puis suivi d'une seconde langue telle que le français et le chinois. Une attention particulière à l'enseignement de la langue française, qui connaît un regain d'attention, et au mandarin, qui se répand à mesure que les investissements au Cambodge attirent de nouveaux

immigrés chinois. Ces établissements privés dessinent une troisième voie, questionnant la qualité éducative des structures, en observant un très fort *turn-over* des salariés. Le métier de professeur des écoles, expatriés à Phnom Penh, capitale d'un pays en développement sous-tend une grande capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit, et de surcroît une solide condition physique, mentale et psychologique. Le *turn-over* important des professeurs et membres de l'équipe pédagogique dans de nombreux établissements privés entraîne une disruption inopinée de l'enseignement, du projet pédagogique, une surcharge de travail et distille un syndrome d'abandon auprès des élèves. Au-delà du choc culturel, des inégalités criantes, de la pauvreté, c'est l'état de non-droit permanent qui entretient un système économique libéral très inégalitaire et une organisation politique corrompue. Cette brève présentation ouvre un champ des possibles conditions de travail dans le domaine éducatif privé cambodgien, qui ne sont pas toujours un gage de qualité et synonyme de réduction des inégalités qui minent le pays. Une cinglante division sépare toujours plus le « *neak mean* », celui qui a, du « *neak kro* », celui qui n'a pas. ■

RÉFÉRENCES

ARTICLES

Ayres, D.M., « Tradition, modernity, and the development of education in Cambodia », *Comparative Éducation*, 2000.

Ayres, D., « Education and the localisation of structural adjustment in Cambodia », In Mok, K.H. (Ed.), *Globalization and Educational Restructuring in Asia and the Pacific*, 2003

Barlet Sandra, Jarousse Jean-Pierre, « Les ONG et l'éducation dans les pays en développement », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 2011

Benveniste Luis, Marshall Jeffery and Araujo Caridad, « Teaching in Cambodia », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 2008.

Booth Mary N., « Education and Gender in Contemporary Cambodia », University of Denver, 2014.

Bray, M., « The shadow education system: Private tutoring and its implications for planners. Paris, France », *UNESCO International Institute for Educational*, 1999a.

Clayton. T., « Re-orientations in moral education in Cambodia since 1975 », *Journal of Moral Education*, 2005.

Dawson, W. « Private tutoring and mass schooling in East Asia: Reflections of inequality in Japan, South Korea, and Cambodia », *Asia Pacific Education Review*, 2010.

Dawson, W.P. « “Tricks of the Teacher”: Teacher Corruption and Shadow Education in Cambodia », In S. Heyneman (Ed.), *Education and Corruption*, 2009.

Dupont Nathalie, Hok Sothik, « L'impact de l'action d'une ONG sur une politique nationale, L'exemple d'un module de formation des enseignants au Cambodge », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 2011.

Garnier Erick, Renou Gérard, « L'éducation de base au Cambodge : un système en reconstruction », 2002.

Hargreaves, A., & Shirley, D., « The fourth way: The inspiring future for educational change », San Francisco: Corwin Press, 2009.

Herold Sylvaine, Nicolaus Hugo, « L'éducation en Asie en 2014 : quels enjeux mondiaux ? » Colloque international, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 2014.

Lewin Keith M., « Financement de l'éducation en Asie : perspectives de participation et de financement d'ici 2030 », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 2014.

Lothaire Sandrine, Dumay Xavier et Dupriez Vincent, « Pourquoi les enseignants quittent-ils leur école ? Revue de la littérature scientifique relative au turnover des enseignants », *Revue française de pédagogie*, 2012.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C. & Lee, T.W, « How to keep your best employees: Developing an effective retention policy », *Academy of Management Executive*, 2001.

Nguon Sokcheng, « Community Involvement in Primary School Governance in Cambodia », 2011.

Phin Chankea, « Teacher competence and teacher quality in Cambodia's educational context linked to in-service teacher training : an examination based on a questionnaire survey », 2014.

Rany Sam, Zain Ahmad Nurulazam Md, Jamil Hazri, « Cambodia's Higher Education Development in Historical Perspectives (1863-2012) », *International Journal of Learning & Development*, 2012.

Tan, C. & Ng, P.T, « A critical reflection of teacher professionalism in Cambodia ». *Asian Education and Development Studies*, 2012.

Toropov Pavel., « China's illegal 'white monkey' foreign models paid to bare skin and be gawked at as marketing prop », *South China Morning Post*, janvier 2019.

Vuthyda Pen, « Overview of education in Cambodia, education system and challenges », *Koica Cambodia Office*, 2010.

LIVRES

Chandler David Porter, S-21 ou le crime impuni des Khmers rouges, frontières, 2002.

De Landsheere G, Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation, Paris, 1979.

Isambert-Jamati V, Les Savoirs scolaires, enjeux sociaux des contenus d'enseignement et de leurs réformes, Paris, 1990.

Eleanor Mannikka, Angkor Wat. Time, Space and Kingship, University of Hawai'i Press, 1996.

RAPPORTS

Bilodeau C, Pathammavong S, Lè Quang H, « Étude sur la scolarité obligatoire au Cambodge au Laos et au Viêt Nam », Unesco, 1954

Brehm, W. C., Silova, I. & Tout, « The public-private education system in Cambodia: The impact and implications of complementary tutoring [OSI Privatization in Education Research Initiative Working Paper Series No. 39] », 2012.

Fulu, E., Warner, X., Miedema, S., Jewkes, R., Roselli, T. and Lang, J. « Why Do Some Men
Jennar Raoul Marc, « Chroniques cambodgiennes, 1990-1994 - Rapports au Forum International des ONG au Cambodge » 1995

« Use Violence Against Women and How Can We Prevent It? », Quantitative Findings from the United Nations Multi-country Study on Men and Violence in Asia and the Pacific. International Trade Union Confederation, Global Rights Index, 2018

« Education in Cambodia: Findings from Cambodia's experience in PISA for Development », ministère de la Jeunesse, de la Jeunesse et des Sports (*MoEYS*) et OECD, 2018

ministère de la Jeunesse, de la Jeunesse et des Sports (*MoEYS*) Cambodgien et UNESCO, Cambodia Robinson Chris, DFDL, « The significant employment law issues and trends across the Asia-Pacific which in 2017 and 2018 », Cambodia, WongPartnership LLP, Asia-Pacific, 2018

Ministry of Education, Youth and Sport Cambodia, « For the Education Sector Programme Implementation Grant 2018 - 2021 from the Global Partnership for Education », 2017

Ministry of Education, Youth and Sport Cambodgien, « Teacher Policy Action Plan », 2015
NGO Education Partnership. The Impact of Informal School Fees on Family Expenditure. October 2007

OCDE, « Southeast Asian economic outlook 2013: with perspectives on China and India », 2013

- OECD, « PISA for development. Capacity building plan: Cambodia », 2016
- Ronfeldt Matthew et al., « How teacher turnover harms students achievement », *American Educational Research Journal*, vol. L, n° 1, 2013.
- Synlab, transition éducative, « l'effet de la collaboration des équipes pédagogiques sur la réussite des élèves », 2017
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Notes on Education for All: Goal 2 - Universal Primary Education », 2013
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Note on Education for All: Goal 3 - Life Skills and Lifelong Learning », 2013
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Note on Education for All: Goal 1 - Early Childhood Care and Education (ECCE) covers EFA goal 1 », 2012
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Note on Education for All: Goal 4 - Youth and Adult Literacy », 2012
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Note on Education for All: Goal 5 - Gender Equality », 2012
- UNESCO, « The Asia-Pacific End of Decade Note on Education for All: Goal 6 - Quality Education », 2012
- UNICEF, « Education Cambodia », 2001 et 2011
- UNICEF, « Annual Report Cambodia », 2014, 2015, 2016 et 2017
- UNICEF, « Inclusive quality education Unicef country programme 2016-2018 », 2015
- William C. Brehm & Iveta Silova, « Hidden privatization of public education in Cambodia: Equity implications of private tutoring », *Volume 6, No. 1*, 94–116, 2014.
- Bangkok: UNDP, UNFPA, « UN Women and UNV », 2013.

ASIA FOCUS #134

LES LIMITES DU FONCTIONNEMENT DES ÉCOLES PRIVÉES INTERNATIONALES DE PHNOM PENH

PAR CAROLE GENART / Professeur d'histoire, géographie et éducation civique en France et en Europe, puis professeur des écoles et coordinatrice de campus scolaire sino-cambodgien de 2015 à 2019 à Phnom Penh, capitale du royaume de Kampuchéa.

MARS 2020

ASIA FOCUS

Collection sous la direction de Barthélémy COURMONT, directeur de recherche à l'IRIS, maître de conférences à l'Université catholique de Lille, et Emmanuel LINCOT, chercheur associé à l'IRIS, professeur à l'Institut catholique de Paris – UR « Religion, culture et société » (EA 7403) et sinologue.

courmont@iris-france.org — emmanuel.lincot@gmail.com

PROGRAMME ASIE

Sous la direction de Barthélémy COURMONT, directeur de recherche à l'IRIS, maître de conférence à l'Université catholique de Lille

courmont@iris-france.org

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercoeur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

contact@iris-france.org

@InstitutIRIS

www.iris-france.org