

2m1103025.8

Université de Montréal

Éléments de planification stratégique visant l'intégration  
des institutions supérieures de formation spécialisée  
en une Université Nationale au Cambodge

par

Sopheaktry Sam

Département d'études en éducation  
et d'administration de l'éducation

Faculté des sciences de l'éducation

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de M.A.  
en sciences de l'éducation

Mars 2002

©, Sopheaktry Sam, 2002





Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Éléments de planification stratégique visant l'intégration  
des institutions supérieures de formation spécialisée  
en une Université Nationale au Cambodge

présenté par :

Sopheaktry Sam

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guy Bourgeault

---

président-rapporteur

Jean-Baptiste Haché

---

directeur de recherche

Luc Brunet

---

membre du jury

Mémoire accepté le : 16 juillet 2002

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DE TABLEAUX</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>XIII</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>XV</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : ÉLÉMENTS DE CONTEXTE</b> .....	<b>5</b>
<b>I. CONTEXTE INTERNE</b> .....	<b>6</b>
1. Démographie .....	6
2. Politique.....	9
3. Économie.....	9
4. Social .....	12
5. Éducation.....	13
5.1 Système d'étude au Cambodge.....	13
5.2 Historique de l'éducation et de l'enseignement supérieur du Cambodge.....	14
5.2.1 Le passé lointain .....	15
5.2.2 Le passé récent.....	17
5.2.2.1 Recommandation en vue d'une université nationale .....	24
5.2.2.2 Proposition d'un Conseil National de l'Enseignement Supérieur .....	24
5.2.3 Le présent.....	28
6. Conclusion.....	31
<b>II. CONTEXTE EXTERNE</b> .....	<b>32</b>
1. Niveau international .....	33
1.1 L'internationalisation et la globalisation.....	33

1.2 Les motifs de l'internationalisation.....	35
1.2.1 Motifs politiques.....	35
1.2.2 Motifs économiques.....	36
1.2.3 Motifs universitaires.....	37
1.2.4 Motifs culturels et sociaux.....	38
1.3 Politique de l'UNESCO.....	38
1.4 Conclusion.....	39
2. Niveau régional.....	40
2.1 La réforme récente de l'ES dans certaines régions.....	40
2.2 L'enseignement supérieur dans l'Asie du Sud-est.....	41
2.2.1 Organisations régionales pour l'enseignement supérieur.....	42
2.2.2 Changement récent de l'ES dans certains pays de la région.....	45
3. Conclusion.....	47
<b>CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET OBJET DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>48</b>
I. PROBLÉMATIQUE.....	50
1. Législation et structure.....	51
2. Programmes académiques.....	52
3. Ressources.....	52
4. Conclusion.....	53
II. OBJET DE L'ÉTUDE.....	54
1. Objet de recherche.....	54
2. Objectifs spécifiques et questions de recherche.....	55
3. Choix et importance du sujet.....	55
4. Limitation du sujet.....	56
<b>CHAPITRE III : MÉTHODES D'ANALYSE.....</b>	<b>58</b>
I. CHOIX D'ÉCHANTILLON.....	59
II. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE.....	59
III. PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNÉES.....	61
1. Avant la collecte des données.....	61
1.1 Le plan des activités pour la collecte des données.....	61
1.2 Les matériaux de la collecte.....	63
1.3 Les instruments d'analyse.....	63
2. Pendant la collecte des données.....	65
3. Après la collecte des données.....	66

4. Difficultés .....	73
IV. CONCLUSION .....	73
<b>CHAPITRE IV : CADRE ANALYTIQUE .....</b>	<b>75</b>
I. ANALYSE INSTITUTIONNELLE .....	76
1. Aperçu général.....	76
1.1 Sa définition.....	76
1.2 Ses démarches .....	77
1.2.1 Analyse institutionnelle et processus de décision.....	77
1.2.2 Principes opérationnels de décision.....	79
1.3 Sa relation avec le développement social .....	80
2. Analyse institutionnelle en enseignement supérieur du Cambodge .....	80
2.1 Type des institutions de l'enseignement supérieur .....	81
2.2 Partenaire de coordination .....	82
2.2.1 Niveau national.....	82
2.2.2 Niveau institutionnel.....	82
2.3 Processus budgétaire .....	83
2.4 Dimension de l'autonomie .....	84
2.5 Innovation institutionnelle.....	84
2.6 Conditions d'accès .....	85
2.7 Rapport entre le gouvernement et l'enseignement supérieur .....	86
2.8 Conclusion.....	87
II. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....	87
1. Aperçu général.....	87
1.1 Modèles de changement .....	88
1.1.1 Le modèle de Beckhard et Harris's .....	88
1.1.2 Le modèle de changement de Lewin .....	88
1.1.3 Le modèle de changement planifié.....	89
1.2 Stratégies de changement .....	90
1.2.1 Définition.....	90
1.2.2 Stratégies.....	91
2. Expérience de NHETF sur l'implantation du Plan d'Action national .....	94
2.1 Modèle utilisé .....	95
2.2 Stratégies utilisées .....	96
2.3 Conclusion.....	97
III. PLANIFICATION .....	98

1. Aperçu général.....	98
1.1 La définition de la planification .....	99
1.2 Pourquoi planifier dans une organisation ? .....	100
1.3 Les types de planifications .....	101
1.2.1 La planification politique.....	101
1.2.2 La planification stratégique .....	101
1.2.3 La planification opérationnelle.....	104
2. La planification à l'université .....	108
2.1 Phase stratégique .....	109
2.1.1 La formation de la philosophie et des orientations de l'institution .....	109
2.1.2 L'analyse du milieu .....	110
2.1.3 Intégration des éléments d'analyses internes et externes .....	112
2.1.4 Les exigences de la planification stratégique .....	113
2.2 Phase opérationnelle .....	113
3. Conclusion.....	114

## **CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES ..... 116**

I. OPINIONS SUR LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ NATIONALE.....	117
1. Arguments « pour » .....	117
2. Arguments « contre » .....	119
3. Arguments « ni pour, ni contre ».....	121
II. ANALYSE SWOT .....	122
1. Les forces.....	122
2. Les faiblesses .....	124
3. Les contraintes .....	127
4. Les opportunités .....	128
III. RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE .....	129
1. Facteurs poussés ou favorisés pour la création.....	129
1.1 Condition géographique .....	129
1.2 Condition économique.....	129
1.3 Conditions régionale (membre de l'ASEAN) et internationale (l'internationalisation de l'enseignement supérieur) .....	130
1.4 Condition politique du monde sur l'ES (UNESCO).....	130
1.5 Condition stratégique nouvelle de la BM .....	131
1.6 Condition avantageuse du fusionnement.....	132
1.7 Condition sociale .....	132

2. Facteur menacé par la création .....	133
3. Solutions .....	134
3.1 Régler par le temps .....	134
3.2 Développer une université .....	135
3.3 Aider le gouvernement à décider .....	136
IV. CONCLUSION .....	137
<b>CHAPITRE VI : HYPOTHÈSES DE STRATÉGIES .....</b>	<b>139</b>
I. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES POUR CONNAÎTRE LA VOLONTÉ POLITIQUE DE L'ÉTAT .....	140
1. Établir la base du consensus .....	141
2. Agrandir le consensus .....	142
3. Rapporter les opinions publiques .....	142
4. Demander la volonté politique de l'État .....	142
5. Conclusion .....	143
II. ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION POUR LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ NATIONALE .....	143
III. CONCLUSION .....	144
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>155</b>
ANNEXE 1 : Résumé de l'histoire du Cambodge .....	156
ANNEXE 2 : Members of the National Higher Education Task Force .....	167
ANNEXE 3 : Members of the National Working Groups .....	168
ANNEXE 4 : NHETF Technical Committee .....	171
ANNEXE 5 : NHETF Secretariat .....	172
ANNEXE 6 : NHETF Technical Assistance Missions .....	173

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Information sur le Cambodge .....	7
Tableau II :	Synthèse du plan d'action sur l'enseignement supérieur du Cambodge .....	25
Tableau III :	Les institutions publiques de l'enseignement supérieur du Cambodge dans les années 60 et celles actuelles.....	30
Tableau IV :	Dimensions de l'internationalisation en enseignement supérieur.....	35
Tableau V :	Calendrier de la collecte des données (Cambodge) et du stage (Laos) .....	62
Tableau VI :	Un exemple d'un tableau d'analyse des données au début .....	68
Tableau VII :	Grille de codage .....	70
Tableau VIII :	Une des fiches codées .....	71
Tableau IX :	Les éléments relevés de l'analyse SWOT .....	72
Tableau X :	Nombre d'étudiants ayant réussi au cours de l'année scolaire 1998-99 .....	86
Tableau XI :	Composantes de la planification opérationnelle dans une entreprise.....	105
Tableau XII :	Niveaux de la planification dans une université .....	108
Tableau XIII :	Facteurs et interrelations influencés par la planification .....	111
Tableau XIV :	Les principaux critères d'analyse de l'environnement interne.....	112

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La carte du Cambodge .....	8
Figure 2 : Les ministères titulaires des institutions de l'ES .....	31
Figure 3 : Le processus de décision.....	79

**LISTE DES SCHÉMAS**

Schéma 1 : Le modèle du cadre conceptuel au départ.....	64
Schéma 2 : Le modèle du cadre conceptuel modifié.....	67
Schéma 3 : Schéma du résultat d'étude .....	144

## LISTE DES SIGLES

ADB : Asian Development Bank  
AN : Assemblée Nationale  
ASEAN : Association of South-East Asian Nations  
AusAID : Australian Agency for International Development  
BM : Banque mondiale  
CdM : Conseil des Ministres  
CNES : Conseil National de l'Enseignement Supérieur  
CRC : La Constitution du Royaume du Cambodge  
DES : Département de l'Enseignement Supérieur  
DGESS : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et Spécialisé  
ERA : École Royale d'Administration  
ES : Enseignement supérieur  
FDSE : Faculté de Droits et des Sciences Économiques  
FLSH : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines  
FP : Faculté de la Pédagogie  
FS : Faculté des Sciences  
HTVED : Higher and Technical and Vocational Education Department  
ILE : Institut des Langues Étrangères  
ING : Institut National de la Gestion  
ITC : Institut de Technologie du Cambodge  
KR : Khmer Rouge  
Lao PDR : Lao People's Democratic Republic  
MAFP : Ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche  
MCBA : Ministère de la Culture et des Beaux-arts  
MEF : Ministère de l'Économie et des Finances  
MEJS : Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et du Sport  
MOE : Ministry of Education  
MS : Ministère de la Santé

NHEAP : National Higher Education Action Plan

NHETF : National Higher Education Task Force

PAN : Plan d'Action National

RIHED : Regional Institute of Higher Education and Development

SEAMEO : Southeast Asian Ministers of Education Organization

SWOT : Strength / Weaknesses / Opportunities / Threats

UN : Université Nationale

UNDP : United Nation Development Program

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

URA : Université Royale d'Agriculture

URBA : Université Royale des Beaux-arts

URPP : Université Royale de Phnom Penh

URSS : Université Royale des Sciences de la Santé

USAID : United States Agency for International Development

UVM : Université Vedique Maharishi

WB : World Bank

## REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord exprimer mes remerciements à l'Agent canadien du Développement international pour la bourse qu'il m'a octroyée.

Je tiens aussi à remercier le ministère de l'Éducation de la Jeunesse et des Sports, la Direction de l'Enseignement supérieur et spécialisé et, en particulier, le Département de l'Enseignement supérieur qui m'a accordé un congé d'étude.

J'adresse enfin mes remerciements chaleureux aux professeurs du Département d'études en éducation et d'administration de l'éducation de la Faculté des Sciences de l'éducation de l'Université de Montréal et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de mon travail; tout particulièrement, au professeur Jean B. Haché qui m'a permis de travailler sous sa direction et dont les conseils, si précieux, et la bienveillance ont permis l'aboutissement du présent mémoire.

## RÉSUMÉ

Depuis 1989, le Cambodge a entrepris de réorienter son économie d'un modèle planifié vers un modèle d'économie de marché. Cette orientation provoqua une demande pour des ressources humaines de haut niveau. En conséquence le gouvernement accorda une priorité au développement de l'enseignement supérieur.

Après l'élection, en 1993, le pays recevait d'aide internationale de plusieurs sources pour l'aider dans sa reconstruction. Le système de l'enseignement supérieur fut un des lecteurs étudiés et analysés, notamment par l'UNESCO. En 1994, l'UNESCO recommandait une solution possible pour le développement de l'enseignement supérieur du Cambodge : la fusionnement des institutions de formation spécialisée existantes en une Université Nationale. Cette recommandation n'eut pas de suite. Subséquemment, en 1996, la Banque Mondiale formait «*The National Higher Education Task Force*» (NHETF) pour l'élaboration un plan d'action national visant l'enseignement supérieur. Ce groupe de travail proposait un «*National Coordinating Body for Higher Education in Cambodia*». Cette proposition n'eut pas de suite non plus.

Le but de cette recherche était d'identifier les contraintes qui vont à l'encontre du fusionnement des institutions de formation spécialisée en une Université Nationale au Cambodge. La plus grande contrainte identifiée est l'absence de consensus entre les administrateurs des institutions supérieures existantes. Ce manque de consensus semble provoqué par des intérêts particuliers associés au statut quo. Cette contrainte expliquerait, en partie, l'absence d'une volonté politique de procéder à la création d'une université nationale.

Cette recherche visait aussi identifier des solutions possibles. Trois solutions semblent possibles. La première consiste à laisser le temps faire son œuvre. La seconde, de créer une université en parallèle des institutions existantes qui pourra les intégrer progressivement. La troisième est d'utiliser de stratégies afin d'aider le gouvernement à acquérir une volonté politique pour procéder à la création d'une université nationale à partir des institutions existantes.

MOTS CLÉS : Université, Cambodge, planification, gestion, politiques

## ABSTRACT

Since 1989 Cambodia has been moving from a planned to a market economy. An increasing need for high level, well trained human resources has accompanied this shift. In an effort to reconstruct and develop the country, the Cambodian Government has given a high priority to higher education.

Following the 1993 elections Cambodia received aid from various donors to help in the reconstruction. The higher education sector was among the sectors analysed in this effort, notably by the UNESCO. In 1994 UNESCO recommended a possible solution to the development of the sector based on the fusion of existing institutions of higher education into a national university. There having been no national follow-up, a National Task Force on Higher Education was created with the support of the World Bank in 1996. It recommended the creation of a National Coordinating Body for Higher Education in Cambodia. There was also no policy or action follow-up to this recommendation.

The present research aimed at identifying existing constraints to the bringing together of the existing separate higher education institutions in Cambodia into a National University. Principal among constraints identified is the absence of a consensus among the administrators of existing institutions. This appears based on existing interests and a desire to maintain the status quo and seems to explain, in part, the reluctance of the country to undertake the development of a national policy for the sector.

The present research also sought to identify possible avenues for a solution. Three are explored : i) let time do its work ; ii) create a national university in parallel to existing institutions and incorporate these progressively, and iii) develop strategies to help government acquire the political will to establish a policy capable of overcoming existing resistance.

**KEY WORDS :** Higher Education, Cambodia, Planning, Management, Policy

## **INTRODUCTION**

Le Cambodge a connu une vingtaine d'années de guerre entre 1970-1990 et, en conséquence, une destruction très prononcée de l'économie. À cause de cette guerre et de ce déclin économique, le pays éprouve beaucoup de difficultés dans tous les domaines, y inclus l'éducation. Le pays est en phase de reconstruction tant sur le plan des infrastructures que sur le plan des ressources humaines. Depuis les années 1990, le Cambodge commence à appliquer une nouvelle politique de démocratisation et une réorientation de son économie, allant d'une économie planifiée à une économie de marché. L'héritage des décennies de conflit, de destruction et le changement rapide de l'économie rendent tous les secteurs du pays, dont l'éducation, en transition.

Si on étudie le système de l'enseignement supérieur du Cambodge, on trouve que l'administration de ce système n'est présentement pas facilement adaptable. Il n'est pas très sensible aux besoins émergents. En particulier, il ne parvient pas à former des ressources humaines adaptées aux besoins de l'économie émergente. Il y a donc, actuellement, une énorme pénurie de personnes qualifiées et hautement qualifiées. Dans l'état actuel du système, il est difficile de redresser cette situation, car les différentes institutions de formation spécialisée sont séparées et contrôlées par les différents ministères sans coordination inter institution. Chaque institution ne répond qu'aux instructions de son ministère titulaire. Par ailleurs, chacune de ces institutions de formation spécialisée – ou université comme on les appelle souvent – est petite, dépourvue de ressources, et ne saurait être comparable aux universités de la plupart des pays. Chaque institution spécialisée ressemble plutôt à une faculté d'une université.

Il existe présentement un consensus entre les agents externes, qui se sont penchés sur la question, à l'effet que le système de l'enseignement supérieur au Cambodge doit être modifié pour qu'il puisse produire des ressources humaines qualifiées qui répondent vraiment aux besoins du marché du travail, de l'économie et

du développement du pays. Selon les experts des organisations internationales, la création d'une université nationale serait une des meilleures solutions aux problèmes existants. Cette recherche tente d'identifier les contraintes, ainsi que les conditions favorables à la création d'une université nationale cambodgienne qui intégrerait les différentes institutions existantes afin de trouver les solutions possibles pour ce fusionnement.

Spécifiquement, notre démarche se fait en deux phases. La première est celle de l'analyse diagnostique de l'état actuel du système de l'enseignement supérieur du Cambodge. La deuxième consiste à chercher des solutions possibles en identifiant les éléments stratégiques exigés. Il s'agit d'une recherche qualitative dont la méthode d'analyse se base sur SWOT, acronyme pour « *Strengths and Weaknesses of the organization in light of the Opportunities and Threats in its environment* », soit : « Les forces et faiblesses de l'organisation à la lumière des opportunités et des menaces dans son environnement ». Les forces et les faiblesses servent à raisonner le changement; et les menaces et les opportunités aident à identifier les stratégies pour réaliser la solution.

Les données, sur lesquelles cette étude se fonde, proviennent d'une analyse de la documentation pertinente disponible ainsi que de plusieurs entretiens et entrevues auprès de personnes concernées par et impliquées dans l'enseignement supérieur au Cambodge à divers titres. Afin de donner à l'étude un cadre de référence empirique et un point de comparaison valide, l'on a également étudié la mise en place d'une université nationale dans le pays avoisinant du Laos où la situation était structurellement semblable à celle qui prévaut en enseignement supérieur au Cambodge.

Le mémoire comporte six chapitres. Le Chapitre I est pour les éléments de contexte. Le Chapitre II énonce la problématique et aborde l'objet d'étude. Le Chapitre III est réservé aux méthodes d'analyse. Le Chapitre IV présente le cadre analytique. Le Chapitre V interprète les données et le Chapitre VI propose des hypothèses stratégiques.

Il importe de noter que les éléments diagnostiques de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire l'organisation de l'enseignement supérieur, sont présentés dans le Chapitre IV (cadre analytique). Puis, ils sont analysés et interprétés dans le Chapitre V (présentation et interprétation des données).

**CHAPITRE PREMIER :  
ÉLÉMENTS DE CONTEXTE**

Afin de comprendre la situation entourant la problématique d'une université nationale du Cambodge, ainsi que les besoins pouvant justifier la création d'une telle université nationale, il est nécessaire de comprendre la situation actuelle du pays. À cette fin, ce chapitre présente le contexte historique du Cambodge ainsi que la situation de l'environnement social, économique et politique des pays qui l'entourent. Ce chapitre touche également certains facteurs qui prévalent au niveau international et qui affectent le pays.

## **I. CONTEXTE INTERNE**

Le contexte interne, qu'il est nécessaire de comprendre pour arriver à identifier les problèmes existant dans le pays, en particulier dans l'enseignement supérieur, se regroupe sous les rubriques : démographie, politique, économie, social et éducation.

### **1. Démographie**

Le Cambodge est un pays d'Asie du sud-est, délimité au nord-est par le Laos, à l'est et au sud-est par le Vietnam, au sud-ouest par le golfe de Siam, à l'ouest et au nord-ouest par la Thaïlande. Le Cambodge a une superficie de 181 035 km<sup>2</sup>. Sa capitale est Phnom Penh. La langue officielle est le khmer, aussi appelé le cambodgien.

Le pays est essentiellement agricole. Environ 80 pour cent de ses habitants vivent en zone rurale. En l'an 2000, sa population est de 12,0 millions d'habitants (WB, 2001). La densité de la population est d'environ 56,6 habitants au km<sup>2</sup>. L'espérance de vie y est de 53,5 ans. Cette population, qui s'accroît présentement à un rythme annuel de 3 pour cent, est une population très jeune. Cela est en partie dû au suite d'une récente guerre. En effet, 45 pour cent des cambodgiens ont moins de

15 ans. Seulement trois pour cent ont plus de 65 ans. La jeunesse de la population soumet le système éducatif à des pressions de plus en plus fortes. Le nombre d'enfants ayant l'âge officiel de s'inscrire à l'école (six ans) était de l'ordre de 272 000 en 1990 et on prévoyait que ce nombre pourrait dépasser 346 000 en l'an 2000 (UNESCO, 1994). La population, à peu près homogène, est de souche khmère à 94 pour cent. Au plan religieux, elle est bouddhiste dans une proportion similaire. Parmi les minorités importantes figurent les Vietnamiens, les Chams et les Chinois. Plus d'une trentaine de petits groupes ethniques vivent à l'écart dans les régions montagneuses (Encarta, 1997).

Tableau I  
Information sur le Cambodge

Nom officiel	Royaume du Cambodge
Nom courant	Cambodge
Continent	Asie
Région	Asie du Sud-est
Superficie	181 035 km <sup>2</sup>
Population	12 millions (2000)
Espérance de vie	53,5 ans (2000)
Religion	Bouddhisme
PNB/personne	260 \$ (2000)
Frontière	Thaïlande, Laos et Vietnam



Figure 1  
La carte du Cambodge

## 2. Politique

Les élections, en mai 1993 (voir Annexe 1, p. 155), aboutirent à un gouvernement de coalition. La nouvelle constitution rétablit la monarchie constitutionnelle où, en vertu de cette Constitution, le roi règne mais ne gouverne pas. Le nom du pays devient « Royaume du Cambodge ». La Constitution du Royaume du Cambodge (CRC) en 1993, au chapitre 4 de l'article 51, déclare :

*Le pays pratique un régime politique de démocratie libérale pluraliste. Tout citoyen khmer participe à la destinée de son pays. Les pouvoirs appartiennent aux citoyens qui l'exercent par l'intermédiaire de l'Assemblée nationale, du gouvernement royal et des tribunaux. Les pouvoirs sont séparés entre le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire. (CRC, 2000)*

Le Cambodge est en phase de transition rapide. Son environnement politique général peut être résumé comme suit :

- *Une pacification progressive du pays et une réconciliation nationale, mais avec un équilibre politique restant précaire;*
- *Un système d'économie de marché et de mondialisation des échanges, dont les mécanismes ne sont pas encore maîtrisés;*
- *Une adhésion à l'ASEAN, qui implique des impératifs de coopération, mais aussi d'autonomie et de compétition avec des voisins. (Rethy, 1997)*

## 3. Économie

L'économie du Cambodge se développe très lentement. Plus de deux décennies de conflit et d'isolement ont fait du Cambodge l'un des pays les plus pauvres du monde avec un PNB par habitant estimé à 260 \$US en l'an 2000 (WB, 2001) et un grand nombre de personnes vulnérables et défavorisées. En effet, la grande masse du monde rural, environ 50 pour cent de la population, est au dessous du seuil de pauvreté et ne survit que d'expédients. Son PNB, par habitant et par an, est de l'ordre de 100 \$ (Népote, 1993).

En fait, de 1950 à 1970, des années de l'indépendance jusqu'au coup d'État anti-royaliste, l'économie de ce pays s'est remarquablement développée.

De 1970 à 1979, la guerre civile puis le régime Khmer Rouge provoquent la ruine des savoirs, des ressources humaines, de l'écologie et de l'industrie naissante :

*By early 1972, with the Vietnam War nearing its end, civil war and aerial bombardment throughout Cambodia resulted in serious damage to all facets of Khmer life and greatly weakened the education system. By 1974, the economy was in ruins, heavy deficit spending and related hyper-inflation were endemic. (Duggan, 1996)*

*The leaders of Democratic Kampuchea (KR)... was completely self-sufficient, one that was without dependence on the West, and one that firmly rejected capitalism. Their attempt to destroy the old society clearly reflected this desired end. (Ayres, 1997)*

De 1979 à 1992, c'est la reconstruction, à partir de zéro, sous protectorat vietnamien qui est un pays communiste. L'économie était plutôt fermée, il n'y a pas eu d'échanges avec les pays capitalistes. En général, on distingue trois défauts principaux du système économique socialiste :

- *le manque de souplesse des mécanismes de planification et de gestion économique. C'est-à-dire une des causes principales de l'incapacité de ces pays socialistes à réagir convenablement au progrès technologique et à s'adapter aux changements structurels de l'économie mondiale;*
- *l'incapacité à rendre le travail intensif et marquée par une productivité élevée attrayante pour la population active et, de ce fait, la diminution des encouragements qui pourraient améliorer l'efficacité économique;*
- *la domination du producteur découlant de l'absence de sources de remplacement et l'absence de concurrence qui conduit à une détérioration continue dans la qualité de la production. (Caillods, 1989)*

Les dix premières années (1979-1989) de cette reconstruction socialiste aboutissent à un échec total. Les entreprises d'État sont en faillite. L'État perd le contrôle sur l'économie. Le gouvernement a donc laissé la porte ouverte à une économie libérale depuis 1989. Puis, la Constitution du Cambodge modifie sa

politique et s'oriente résolument vers une économie de marché qui, à l'instar du Laos, le distingue et le distancie du protectorat vietnamien et le pousse vers l'intégration avec les pays démocratiques de la zone. En effet, en 1993, au chapitre 5 de la Constitution, l'article 56 déclare : " *Le Royaume du Cambodge applique le système de l'économie de marché. L'organisation et le fonctionnement de ce système économique sont déterminés par la loi.*" (CRC, 1993).

L'environnement économique actuel du Cambodge peut être résumé en trois points suivants :

- *la reconstruction des infrastructures et des ressources humaines après des décennies de conflit et de destruction;*
- *une transition rapide d'un système d'économie planifiée vers une économie de marché;*
- *la présence d'une aide internationale importante : les donateurs de plusieurs pays, les organismes " prêteurs " (ASEAN, BM, FMI, etc.), les organisations intergouvernementales telle que la Francophonie avec l'AUPELF, et les autres centaines d'organisations non-gouvernementales. (Rethy, 1997)*

Depuis 1993 jusqu'au début de l'année 1997, l'économie du Cambodge a remarquablement progressé : « *Real growth in GDP accelerated from 4 per cent in 1994 to 7,6 per cent in 1995 and 6,5 percent in 1996.* » (Sloper, 1999)

Les investissements étrangers ont augmenté de zéro en 1993 à 80 millions de US \$ en 1994, à 151 millions US \$ en 1995 et à 240 millions US \$ en 1996. Malheureusement, du 5 au 7 juillet 1997, le coup d'État a provoqué des dommages et la plupart des aides bilatérales ont été suspendues. En outre, le nombre de touristes et de nouveaux investissements ont diminué. (Sloper, 1999)

De toute façon, l'économie a changé de figure – elle est passée de l'économie planifiée à l'économie de marché –. Cela a posé des problèmes dans le domaine éducatif, surtout dans l'enseignement supérieur dont le système, insuffisamment flexible, ne s'adapte pas à ce changement : il ne peut produire de ressources humaines qualifiées pour répondre aux besoins du développement de l'économie. Le système

d'enseignement supérieur devrait donc être modifié pour être capable de produire suffisamment de ressources qualifiées répondant au développement du pays :

*C'est au début des années 1980 que l'économie centralisée a commencé à être abandonnée au bénéfice de l'économie de marché. En 1985, il a été reconnu officiellement que le secteur privé avait un rôle à jouer dans le développement national et une importance croissante lui a été assignée. Il a fallu pour cela apporter des modifications au système d'enseignement supérieur qui s'inscrivait dans le cadre d'une économie planifiée. (UNESCO, 1994)*

#### **4. Social**

La société cambodgienne est fondamentalement constituée de petits paysans, en général propriétaires de leurs terres, mais dominés par les marchands des villes auprès desquels ils s'étaient lourdement endettés. En dépit des tentatives de réformes intervenues au cours de la période sihanoukiste (des années 50 et 60), une exploitation par l'usure explique sans doute, en partie, les succès obtenus par les Khmers rouges (1975-1979). Ces derniers avaient souhaité bouleverser la société traditionnelle en étatisant l'éducation, en contrôlant les médias, en remplaçant les fêtes traditionnelles par de grandes manifestations d'inspiration communiste, en fermant les pagodes (temples religieux bouddhistes) et en massacrant des moines bouddhistes. Mais peu à peu, ayant des racines profondes, les caractères originaux de la société traditionnelle se manifestèrent de nouveau. (La Francophonie, 1999)

Le bouddhisme a bénéficié de la réouverture des pagodes depuis 1989. La population de Phnom Penh assiste, dans les pagodes, à des représentations des grandes épopées hindoues et célèbre la fête des ancêtres. Cependant, même si les écoles et les universités sont réouvertes, le massacre systématique des intellectuels et la fuite des cerveaux qui ont eu lieu sous le régime de Pol Pot rendent plus difficile la reconstruction du système éducatif. Il en est de même pour le secteur de la santé. Les infrastructures sont quasi toutes détruites et les médecins manquent cruellement. C'est présentement l'apport des ONG qui permet de subvenir aux besoins les plus pressants du pays (idem).

Le Cambodge d'aujourd'hui est un pays ressuscité dont la vie, les structures et la population ont été bouleversées très profondément et marquées par la période tragique du règne des Khmers rouges qui a fait de un à deux millions de morts et laissé un traumatisme ineffaçable.

## 5. Éducation

Le chapitre 6, de la Constitution du Cambodge de 1993, proclame la place que l'éducation doit dorénavant occuper au pays :

*L'État doit protéger et favoriser le droit du citoyen à une éducation de qualité à tous les niveaux et doit prendre toutes les mesures pour assurer progressivement cette formation à tous les citoyens. L'État se préoccupe du domaine de l'éducation physique et sportive qui contribue au bien-être de tous les citoyens khmers. L'État institue un système éducatif complet et unifié dans l'ensemble du pays, pour garantir les principes de liberté et d'égalité de l'enseignement et afin de donner à chaque citoyen une chance égale pour bâtir sa vie. L'État met en œuvre un programme scolaire et les principes pédagogiques modernes incluant l'enseignement de la technologie et des langues étrangères. L'État administre les établissements et les classes d'enseignement public et privé dans tous les cycles. L'État assure gratuitement à tout citoyen un enseignement public primaire et secondaire. Le citoyen doit recevoir un enseignement pendant au moins neuf années. L'État encourage et soutient le développement des écoles du " Bali " et les études bouddhiques. (CRC, 2000)*

### 5.1 Système d'étude au Cambodge

Même si cette étude concerne essentiellement l'enseignement supérieur, il est aussi important de comprendre le système d'étude en général du Cambodge.

L'entrée à l'école se fait, au Cambodge, à l'âge de six ans. La durée des études primaires est de six ans. L'enseignement secondaire est divisé en deux cycles. Chaque cycle dure trois années. Pour continuer aux études supérieures, les étudiants doivent avoir leurs diplômes du secondaire. Pour la formation professionnelle et

technique, l'étude est de 1 à 3 ans après le secondaire. Quant à l'université, la durée des études varie de 4 à 7 ans (premier cycle).

## 5.2 Historique de l'éducation et de l'enseignement supérieur du Cambodge

Selon l'histoire, le Cambodge a été gouverné par la France pendant presque cent ans. Le système de l'éducation a aussi été inspiré par ce pays. Les écoles modernes ont pris leur naissance depuis la colonisation de la France. Mais cela ne veut pas dire que l'éducation n'existait pas au Cambodge avant cette colonisation. Il existait depuis longtemps mais sous la forme religieuse.

Après la colonisation, avec l'indépendance, le pays a établi son propre système éducatif moderne pour répondre aux besoins de la société. Durant les années 60, l'enseignement supérieur s'est beaucoup développé et son expansion fut très rapide.

Après la chute de la monarchie en 1970, les guerres ont entraîné une rupture de l'équilibre social et la fin des activités économiques, entraînant l'arrêt de croissance quantitative du système de l'enseignement supérieur et ainsi marquer le début de son déclin. Par la suite, sous le régime de Khmers rouges (1975-1979), comme pour tous les autres domaines, l'éducation a été presque entièrement détruite au cours de cette période noire.

Au moment où le Cambodge sort enfin du cataclysme qui l'a meurtri pendant vingt ans, il est maintenant possible de mesurer l'ampleur du désastre. La plupart des documents publics et des archives ont été détruits; les trésors des bibliothèques publiques et privées se sont trouvés dispersés ou ont été brûlés. Après cette période, l'éducation du Cambodge se développe très lentement suivant le modèle socialiste et qui prévaut au Viêtnam, comme au Laos, ses voisins immédiats.

L'histoire de l'enseignement supérieur du Cambodge peut être divisée en trois périodes: le passé lointain, le passé récent et le présent.

### 5.2.1 *Le passé lointain*

Comme l'éducation en général, un enseignement de niveau supérieur existait au Cambodge longtemps avant la colonisation française et avant même la naissance de l'université occidentale du moyen-âge. Dès le deuxième siècle après J.C., quand l'influence culturelle indienne s'étendait sur toute l'Asie du Sud-est, ce type d'enseignement se renforce. Ce sont les brahmanes qui véhiculent cette culture. Ces brahmanes sont des prêtres. Ils enseignent la religion, l'astronomie, l'architecture, le génie hydraulique, etc. Le Sud-est asiatique va emprunter le savoir et la technologie indiens pour les adapter aux besoins locaux. L'absence du système des castes et une organisation différente de la structure familiale en Asie du Sud-est, démontrent que l'adoption de la culture indienne n'est pas totale. (Osborn, 1995)

L'histoire du développement et de l'organisation du savoir cambodgien est intimement liée à cette interaction entre la culture indienne et la culture autochtone. La mythologie de la naissance de la nation khmère, relatant le mariage entre un brahmane et une princesse autochtone, explique ainsi l'influence indienne sur la culture khmère. L'apport du savoir et les applications de la technologie indienne par ces brahmanes se concrétisent dans la construction des temples et des palais khmers durant la période angkorienne – c'est la période où les rois khmers construisent beaucoup de temples, parmi lesquels Angkor est le plus passionnant, et c'est aussi la période la plus puissante de l'empire khmer – (du 9ème au 13ème siècles). La vie intellectuelle était intense sous le roi Yaçovarman (889-910) qui fonda de multiples monastères, ouverts à plusieurs groupes religieux : çivaïte, vishnouïste et bouddhique. Les inscriptions des stèles (monument vertical qui concerne souvent la sépulture) révèlent l'organisation détaillée de ces monastères, en font de véritables centres d'enseignement supérieur qui comportent des salles d'enseignement, des bibliothèques et des logements. Ce type d'enseignement était réservé à l'élite khmère de l'époque. Le temple " Banteay Srei " qui a été fondé en 967 par un savant brahmane, prénommé Yajanavarâha, aristocrate khmer portant le titre de professeur de çivaïsme, était utilisé comme une bibliothèque où l'on conservait des textes et du matériel culturel (Giteau, 1996).

Le développement d'un enseignement supérieur, dans les cours des rois d'Angkor, était également fourni par des savants indiens dénommés "pandit sanskrit" (savant indien, non religieux, ayant acquis une maîtrise de l'activité intellectuelle en utilisant la langue sanskrite) :

*Ils ont pu y mener leurs activités intellectuelles, faire école, enseigner et surtout donner des directives et conseils aux intellectuels et artistes cambodgiens. Ils ne sont peut-être pas les seuls auteurs des inscriptions. Ils ne sont pas les constructeurs des monuments, ni n'en sont pas les inspireurs directs uniques. Ceux-ci ne sont pas des monuments indiens, ni de religion purement indienne; il y a une conception khmère du temple-montagne à étages pyramidaux, il y a un style khmer. Mais, il y a bien un enseignement indien au départ. Il a peut-être suffi de quelques "pandits sanskrits" pour déterminer l'édification du plus grand ensemble monumental et artistique de l'humanité. (Fillioziat, 1992)*

Durant la période angkoriennne, la région d'Angkor, autrefois peu cultivable, a été transformée en une zone productrice de riz grâce aux travaux d'irrigation entrepris par des ingénieurs khmers. Fergusson (1997) rapporte que :

*The Angkor Empire bequeathed, for example, Angkor Wat (AD 1133-1180) and a host of other important civic and cultural accomplishments, including a comprehensive system of urban design and sophisticated methods of food distribution and irrigation unknown prior to that time. (page : 93)*

Par ailleurs, durant la période angkoriennne puis post-angkoriennne, l'enseignement était prodigué par des moines bouddhistes au sein de pagodes " wats " (monastères bouddhiques). Le curriculum comprenait l'apprentissage de la culture et de l'écriture du Khmer, les principes du bouddhisme, l'arithmétique, les "arts manuels", les techniques de construction des temples, des routes, des ponts, des réservoirs d'eau et des manufactures. L'éducation continuera sa vie traditionnelle dans les pagodes (wats) jusqu'à l'année d'indépendance (1953). Bilodeau a résumé l'histoire de l'éducation du Cambodge, avant l'année d'indépendance, comme la suivante :

*... teaching was given only in the pagoda schools. For centuries, it had been the custom for parents to send their*

*sons to the local pagoda for a few years. There, a bonze would teach them to read the Satras, the sacred books of the bouddhists, written in the Cambodia language. As the bonzes built their pagodas and cells with their own hands, they also taught the boys the elements of carpentry. (Bilodeau, 1955)*

### 5.2.2 *Le passé récent*

Le protectorat français au Cambodge commença en 1863. Quatre ans après, le roi Norodom a créé la première école pour quarante enfants des familles royales. La langue enseignée était le français. La première école française a été établie à Phnom Penh en 1873 et d'autres ont suivi dans quelques provinces. Le premier centre de formation pour les administrateurs coloniaux a été fondé en 1893 et est devenu le Lycée Sisowath par la suite (Fergusson, 1997). Ces écoles étaient réservées en priorité aux riches (*neak mean*). Quant aux pauvres (*neak kro*), ils continuaient à aller aux pagodes (*wats*) pour apprendre :

*... Prior to that, the token educational efforts of the colonial sovereign had catered to the neak mean of Cambodian society, its ruling class. The neak kro, Cambodia's peasants, had continued to receive an "education" at the wat. (Ayres, 1997)*

C'est en 1906 qu'apparaît, pour la première fois, le Décret de l'éducation obligatoire pour les enfants à partir de huit ans. Il était de la responsabilité des parents d'envoyer leurs enfants aux pagodes. La langue cambodgienne était enseignée dans toutes les pagodes (Fergusson, 1997). Il faudra attendre jusqu'aux années 50 pour que les écoles modernes se répandent :

*Le développement de l'éducation a été extrêmement rapide pendant les dix dernières années; la fréquentation scolaire dans les écoles primaires a triplé entre 1951 et 1961 et, dans les écoles secondaires, elle a presque décuplé entre 1953 et 1961. (Hunter, 1969)*

L'histoire des universités cambodgiennes est plus récente. Elle débute quand le Collège technique, l'École d'arts cambodgiens et l'Institut national d'études juridiques et économiques se développèrent après l'indépendance. Depuis sa

naissance jusqu'au présent, cette histoire peut être divisée en cinq périodes : l'essor rapide, le déclin prématuré, la destruction totale, la renaissance et la réforme.

#### L'essor rapide (1953-1970) :

La première institution de l'enseignement supérieur du Cambodge a été établit en 1946 comme *Institut de l'étude en droit, en science politique et en économie*. La deuxième était l'*École de médecine* qui a été créée en 1953, l'année de l'indépendance. En 1954, l'université bouddhique a été créée pour servir uniquement à l'enseignement des bonzes. Les autres écoles techniques et professionnelles de niveau post- secondaires étaient créées pour former uniquement les cadres moyens : École des officiers de santé; Institut juridique, politique et économique; École d'administration; École d'agriculture; École des travaux publics; École nationale de commerce et École normale d'instituteurs. Le Cambodge n'avait aucun établissement public jusqu'en 1960.

En 1960, l'Université Royale Khmère a été créée. Elle comprenait quatre facultés et un institut : la Faculté de droit et sciences économiques; la Faculté de médecine, de pharmacie et des sciences paramédicales; la Faculté des sciences et de technologie; la Faculté des lettres et des sciences humaines et l'Institut national de pédagogie. En 1964, cette université a été modifiée et s'est agrandie en ajoutant encore deux autres facultés : La Faculté de pharmacie qui a été coupée de la Faculté de médecine, et l'Institut technique supérieur de l'Amitié Khmère Soviétique. En 1965, elle a été transformée en «université Royale».

L'expansion des universités était rapide dans ces années 60. Sept universités ont été créées à Phnom Penh et dans quelques provinces :

1. Université Royale technique
2. Université Royale des beaux-arts
3. Université Royale de Kampong Cham (province)
4. Université Royale de Takeo Kampot (province)
5. Université Royale des sciences agricoles
6. Université Populaire
7. Université Royale de Battambang (province).

En résumé, avant 1970, le système d'enseignement supérieur comprenait neuf universités : six à Phnom Penh et trois en province (MEJS, 1998). Mais, pour certaines d'entre elles, ce sont de petites universités correspondant à une faculté dans une université typique.

Il est aussi important de noter que l'expansion, qui a donné ces universités, a été faite sans recours aux fondements nécessaires, c'est-à-dire sans une planification et sans politique nationale intégrée :

*The decision to expand into tertiary arena was not grounded within documents of educational policy or planning. Nor was it a decision of the Educational Ministry to act on the advice of an international agency. (Sloper, 1999)*

De toute façon, le développement de l'enseignement supérieur du Cambodge, depuis sa naissance, des années 50 jusqu'en 1970, a été considéré comme période optimiste : « *For the formal education system, the period was one of optimism.* » (Ayles, 1997)

#### Le déclin prématuré (1970-1975) :

La guerre du Vietnam a occasionné beaucoup de destruction au Cambodge. Certains vietnamiens du nord (Viet Cong) se sont cachés sur le territoire cambodgien. Les États-Unis ont bombardé le Cambodge pour éliminer ces Viêt-congs.

*During the early 1970s Cambodia was consistently drawn into the war in Vietnam. With different factions within the country enabling Vietnamese troop and supply movements, on the one hand, whilst the US-supported government troops combated communist resistance groups including the Khmer*

*Rouge, the country suffered heavy human and capital losses.  
(Duggan, 1996)*

Parallèles à la guerre du Vietnam, les guerres civiles persistaient dans le pays. L'enseignement supérieur y a trouvé son déclin. Les trois universités de province ont été fermées. L'Université de Takeo Kampot a été complètement détruite et l'Université de Kampong Cham a été partiellement détruite pendant ces guerres :

*In Cambodia meanwhile, the 1970s also started badly for higher education : On May 1<sup>st</sup> 1970 the University of Takeo-Kampot was completely destroyed by aerial bombardment, and the University of Kampong Cham was partially destroyed. (Fergusson, 1997)*

Tous les secteurs de l'éducation, y compris l'enseignement supérieur, ont dû cesser leurs activités pendant ces guerres :

*After Lon Nol's coup d'État in 1970, Cambodia entered a period of devastating war. The country's educational system, including higher education, had to stop its activities. Most of the schools' buildings were damaged by American bombs and artillery shells (Can, 1991).*

Les bombardements ne causent pas seulement le désastre du Cambodge, mais ils brisent les mentalités des Cambodgiens et limitent leur capacité de voir la réalité de la politique :

*... the invasion was not only disastrous for Cambodia but broke all the rules of good policy-making, ignored vital intelligence and disregarded political realities. (Fergusson, 1997)*

#### La destruction totale (1975-1979) :

De 1975 à 1978, le Cambodge a connu un désastre encore plus grave et inoubliable sous le joug implacable du Régime, généralement reconnu comme barbare et génocidaire, de Pol Pot (Khmer rouge). Durant les trois ans, huit mois et vingt jours de ce régime, ce fut la destruction de fond en comble. Le domaine éducatif connut le même sort : les bâtiments furent détruits ou transformés en lieux de détention ou en centres de stockage du matériel ou d'élevage de porcs et de volailles. Fergusson cite ce que Le Thac Can, Barron and Paul décrivait le premier jour après la chute de Khmer rouge (KH) :

*Troops ransacked the Royal Palace, government ministries and commercial offices, indiscriminately flinging documents and papers into the streets. Opposite the palace they burned down an entire bookstore. Tens of thousands, perhaps hundreds of thousands, of books were thrown into the Mekong or burned on the river banks. At the Soviet Hospital (so named because it was built with Russian aid), soldiers gathered up all the books and magazines, including the medical library, and carted them to a nearby shed. Setting the shed afire with gasoline, they ignited a conflagration that for a while endangered the hospital itself. Untold numbers of books were burned at a city dump some five kilometres from the hospital, and the libraries of Phnom Penh University and Buddhist University went up in flames.*

*At Phnom Penh University pigs, hens and ducks rooted and pecked around classrooms; rice and banana trees had been planted over the large area of the campus. The most important university in Cambodia now was a farm. (Fergusson, 1995)*

Le personnel administratif et les enseignants ont été exterminés ou, par miracle, ont pu s'enfuir pour se réfugier dans les pays voisins :

*The Khmer rouge sought to destroy much of the institutional and physical infrastructure of the country and education as an institution and body of personnel was a prime target. Teachers and higher education students were sought and "taken out". During the 1975-1979 upheaval formal education was abandoned, books and equipment destroyed and teachers and students were sought and interned. It is estimated that between 75 and 80% of Cambodia's teachers and higher education students fled or died*

*A less well known outcome was the loss of some 67% of primary and secondary students during the same period. A great many of these left the country. The United Nations Transitional Authority in Cambodia (UNTAC) assessed that by 1979 'there were no more than 300 qualified persons from all disciplines left in the country (and) all educational books, equipment and facilities had been destroyed. (Duggan, 1996)*

#### La renaissance (1979-1989) :

Après la libération du pays le 7 janvier 1979, les gouvernements successifs se sont attachés à recréer le système d'enseignement supérieur dans une situation politique et économique encore instable, avec l'appui des bailleurs de fonds

nationaux et internationaux. Basées sur le modèle socialiste, neuf institutions de l'enseignement supérieur ont été établies ou rétablies pendant les années 80. Ces neuf établissements sont les suivants :

1. En 1980, l'Université Royale de Phnom Penh (URPP) a réouvert ses portes sous le nom d'École normale supérieure et d'École de langue en vue de former des enseignants de l'enseignement et de langues étrangères au niveau secondaire ainsi que des interprètes. En 1988, les deux écoles ont formé l'Université Royale de Phnom Penh qui adopta le nom d'URPP en 1996.
2. L'Institut de Technologie du Cambodge (ITC) a été réouvert, en 1980, sous son ancien nom « Institut Technique Supérieur de l'Amitié Khmero-Soviétique ». Il a formé des centaines de cadre en langue russe. Après le départ des experts soviétiques et après les élections de 1993, un accord de coopération a été signé entre le Cambodge et la France; un plan triennal a commencé pour la rénovation et le développement de l'ITC avec l'opérateur l'AUPELF-UREF. En 1996, un second plan triennal s'est engagé.
3. 1980 a aussi été l'année de réouverture de la Faculté mixte de médecine, de pharmacie et d'odontostomatologie. Elle est devenue l'Université des Sciences de la Santé en 1998.
4. L'Institut des Techniques Agricoles a été réouvert en 1979. Il est devenu l'Université Royale d'Agriculture en 1994.
5. L'Université Royale des Beaux-Arts a aussi fonctionné, en 1980, sous le nom d'École des Beaux-Arts et elle est redevenue, en 1988, l'Université des Beaux-Arts.
6. En 1983, un Institut d'Économie a été mis en place. Il fut transformé en Faculté de Commerce en 1993 et, plus récemment, en Institut National de la Gestion.

7. La Faculté de Droit et des Sciences Économiques a été reconstituée en 1992. Elle remplaçait l'École des Cadres administratifs et juridiques qui avait été créée en 1982.
8. L'École Centrale de pédagogie et de recyclage, réouverte en 1979, a repris son ancien nom de Faculté de Pédagogie en 1993.
9. L'Université Védique Maharishi, située dans le province de Prey Veng, a été fondée en 1993 avec des Fonds d'Aide australienne pour le Cambodge (Australian Aid for Cambodia Fund).

La réforme (depuis 1993) :

Par la suite, grâce à des collaborations bilatérales et multilatérales avec les organisations internationales et non gouvernementales, le système d'enseignement a été restauré et développé progressivement. En 1993, l'UNESCO a aidé à restructurer le système d'enseignement supérieur. Avec cela, le Gouvernement Royal du Cambodge adopte une politique des trois « R » pour développer son enseignement supérieur, réforme, restructuration et réhabilitation :

1. La réforme est nécessaire pour développer un nouveau système d'enseignement supérieur qui jouera un rôle de premier plan dans la mise en place d'une économie de marché et répondra aux besoins d'une société en mutation.
2. La restructuration fut jugée apte pour développer et adapter les institutions, les disciplines, les cours et les programmes d'études d'un système d'ES qui devra correspondre à la société cambodgienne mais aussi tenir compte des tendances mondiales en matière d'ES.
3. La réhabilitation, quant à elle, est nécessaire pour améliorer les qualifications et la situation du corps enseignant, élevant ainsi le niveau d'instruction, et pour mettre en place au moins un minimum d'équipements de type courant. Il y va de la solidité du développement futur de l'éducation. (UNESCO, 1994)

### 5.2.2.1 *Recommandation en vue d'une université nationale*

Actuellement, le système de l'enseignement supérieur du Cambodge est fragmenté et sans coordination efficace. Ce système ne favorise pas le développement des ressources humaines. L'UNESCO, en 1994, a proposé une solution possible pour surmonter les problèmes. Il s'agit de la création d'une seule université nationale au Cambodge :

*Parmi les formules de restructuration possibles, il pourrait être envisagé de créer une grande Université du Cambodge. Celle-ci pourrait englober non seulement les lettres et les sciences humaines, les sciences sociales et la formation pédagogique, mais aussi les sciences de l'ingénieur, l'agriculture et la médecine. (UNESCO, 1994)*

Cette proposition a été provisoirement acceptée par les directeurs des institutions de l'enseignement supérieur existantes. Ils ne connaissaient ni la forme, ni la structure et ni les implications qu'aurait une telle université. Sans responsable et sans coordination entre les institutions existantes pour s'occuper du processus de cette unification, les chefs des institutions étaient, semble-t-il, plutôt préoccupés par le développement de leurs institutions (Ngoy, 1998).

### 5.2.2.2 *Proposition d'un Conseil National de l'Enseignement Supérieur*

#### National Higher Education Task Force (NHETF)

Comme nous avons vu, l'idée initiale de la création d'une université nationale du Cambodge est proposée par l'UNESCO depuis 1994. Dans le même ordre d'idée, en 1995, la Banque Mondiale a créé un groupe de travail, le NHETF (Annexes 2, 3, 4, 5, 6 et 7) qui discutait de l'établissement d'une coordination nationale pour les institutions supérieures cambodgiennes. Le NHETF a élaboré un Plan d'action national sur l'enseignement supérieur du Cambodge qui comporte deux volumes de 160 pages. Ces deux volumes font constater qu'il n'existait quasiment pas d'enseignement supérieur au Cambodge et ils peuvent être résumés en six chapitres comme on peut voir dans le tableau ci-dessous :

Tableau II

## Synthèse du plan d'action sur l'enseignement supérieur du Cambodge

Chapitre	Constat	Mesures proposées
Législation et structure	Quatre ministères supervisent l'ES; les chefs d'établissements ne se concertent pas, agissent en s'ignorant. Chaque établissement est, en fait, isolé.	Création d'un cadre juridique cohérent. Regroupement de tous les établissements sous l'égide d'une commission nationale de coordination qui assurera la restructuration du secteur. Création d'un forum permanent regroupant tous les chefs d'établissements. Développement d'établissements privés d'ES. Création d'une université unique du Cambodge, multidisciplinaire et multicampus.
Programmes académiques	Les programmes ne sont pas adaptés à la demande. Expérience et capacité des enseignants sont largement déficientes.	Révision des programmes académiques : plus de souplesse et de diversité. Élaboration de matériels pédagogiques (manuels, audiovisuels). Mise en place de programmes de troisième cycle. Établissement d'un programme d'enseignement à distance.
Accès et résultats	15 % de femmes seulement. Système de bourses déficient. Concentration des établissements à Phnom Penh. Processus d'admission inadapté...	Promouvoir l'inscription des femmes. Réviser la politique des bourses d'études (en fait, en créer une !). Réformer les critères d'admission. Améliorer la concertation entre les diverses parties prenantes, des ministères au secteur privé. Décentraliser les établissements (en dehors de la capitale).

Tableau II (suite 1)

## Synthèse du plan d'action sur l'enseignement supérieur du Cambodge

Chapitre	Constat	Mesures proposées
Langue	La langue nationale, dans son état actuel, ne peut pas être utilisée dans l'ES.	<p>Liberté pour les établissements de choisir la langue d'enseignement (la ferveur nationaliste ne doit pas l'emporter sur la raison).</p> <p>Création d'un Institut national de la Langue.</p> <p>Promotion de l'étude des langues étrangères (français, anglais, japonais).</p> <p>Fabrication de matériel pédagogique en langue khmère.</p> <p>Protection des droits d'auteur cambodgien.</p>
Ressources et gestion des établissements	<p>Peu de ressources financières.</p> <p>Bâtiments en très mauvais état et pas entretenus.</p> <p>Salaires indignes.</p> <p>Absence de professionnalisme et de motivation du personnel enseignant.</p> <p>Manque d'attachement à l'éthique du travail et de conscience de la légitimité académique...</p> <p>64,7 % du corps enseignant possèdent un simple diplôme de premier cycle...</p>	<p>Développement de la transparence et de l'intégrité et de l'obligation de rendre des comptes.</p> <p>Encouragement des établissements à rechercher des financements autres que gouvernementaux.</p> <p>Mise en place de budgets permettant d'assurer l'entretien des bâtiments.</p> <p>Revalorisation de la rémunération du personnel enseignant et non enseignant.</p> <p>Création d'un statut professionnel.</p> <p>Introduire des droits de scolarité.</p> <p>Recyclage et formation permanente des enseignants.</p> <p>Préservation et amélioration des bâtiments.</p>

Tableau II (suite 2)

## Synthèse du plan d'action sur l'enseignement supérieur du Cambodge

Chapitre	Constat	Mesures proposées
Gestion des établissements	<p>Les textes de lois/règlements existants sont inadéquats.</p> <p>Le personnel est sous-employé.</p> <p>Les mesures de performances scolaires sont inexistantes.</p>	<p>Création d'un service de planification stratégique.</p> <p>Mise en place d'un système d'information de gestion.</p> <p>Révision de l'organisation des établissements.</p> <p>Création d'un service du personnel et d'un plan de formation.</p> <p>Mise au point d'un manuel de gestion commun à tous les établissements.</p> <p>Révision des critères de nomination des cadres des établissements publics.</p> <p>Révision et standardisation du système d'évaluation des performances scolaires.</p>

(Source: Jérôme Rouer, juillet 1997)

Le NHETF a enfin proposé “*a National Coordinating Body for Higher Education in Cambodia*”; mais, la proposition n'a pas été approuvée par le gouvernement. Un désaccord subsiste entre le NHETF et le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (MEJS) et une négociation a porté sur la structure administrative de la Commission. Le NHETF voulait que cette Commission se rapporte au Conseil des ministres en raison du poids des responsabilités ainsi que du manque d'employés qualifiés au MEJS, alors que celui-ci a suggéré que cette Commission soit sous sa responsabilité (Mak, 1998).

#### Le séminaire sur la réforme de l'ES en 1998

À la fin de 1998, pour sortir de l'impasse, le MEJS avec l'aide de l'Ambassade de la France, de l'UNESCO, de la *SEAMEO RIHED* (*Southeast Asian Ministers*

*of Education Organization-Regional Institute of Higher Education and Development*) et de l'Ambassade de l'Australie, a créé un comité technique afin d'étudier en détail ce que pourrait être la réforme et le développement de l'enseignement supérieur du Cambodge. Pour faire suite à de nombreuses rencontres, le Comité a décidé de préparer un séminaire portant sur " la réforme et le développement de l'enseignement supérieur au Cambodge ". Ce séminaire a eu lieu les 30 et 31 mars 1999. Quatre sujets y ont été discutés : la création d'un Conseil national de l'Enseignement supérieur, l'administration des établissements, le développement des programmes et la question des frais de scolarité. Au terme du séminaire, on formulait deux propositions sur une structure administrative possible du Conseil national de l'Enseignement supérieur (CNES). La première voulait que le Premier ministre soit le président du CNES. La deuxième a proposé le ministre du MEJS comme président. Cela explique que le consensus n'est pas encore fait et qu'il n'existe pas encore de politique commune sur le développement de l'enseignement supérieur au Cambodge. (MEJS, 1999)

### 5.2.3 Le présent

L'étude ayant trait à la réforme se poursuit. Le système d'ES demeure dans sa phase de transition, son terme n'ayant pas été fixé. Le schéma directeur du système reste encore flou. On n'arrive pas à définir le modèle proprement dit du système d'ES du Cambodge.

Plus récemment, en juin 2001, un groupe de spécialistes est formé avec le soutien de la Banque Mondiale. Ce groupe collabore présentement avec le MEJS dans le but d'élaborer un nouveau cadre juridique et réglementaire susceptible d'aider à créer un contexte facilitant la croissance et le développement de l'enseignement supérieur cambodgien. (WB, 2001)

Le travail de ce groupe est basé sur la revue de la littérature et sur les discussions entre la Banque Mondiale, le Gouvernement du Cambodge et les autres bailleurs de fonds intéressés. Les discussions du groupe portent sur quatre points

principaux : les types d'institutions de l'enseignement supérieur possibles, le financement et l'équité, la qualité des programmes et de l'enseignement ainsi que la gestion et la structure des services de soutien. En ce qui concerne les types d'institutions, les cinq questions suivantes sont posées et cherchent réponses durant les discussions :

1. Quelle est la nature d'une université ?
2. Quels sont les critères qui doivent être retenus pour définir une université dans une perspective cambodgienne et dans une perspective internationale afin d'en permettre la reconnaissance et l'accréditation ?
3. Quelles sont les différences entre les universités publiques et les universités privées sur le plan de la responsabilité et de l'imputabilité (la réédition des comptes) indépendamment de qui les cautionne ?
4. Quels sont les critères — standards — de référence que l'on doit utiliser pour définir un programme universitaire menant à un diplôme ?  
Qu'entend-t-on par autonomie institutionnelle ou universitaire au Cambodge ? dans le contexte international ?

Le travail de ce groupe n'est pas encore terminé. On ne connaît donc pas encore le résultat que produira son travail. Mais, selon certains des acteurs dans le système, il y a des espoirs que les résultats seront positifs et que l'enseignement supérieur fera faire l'objet d'une réforme. Si tel est le cas, et à cette condition, le système pourra assurer la production de ressources humaines qualifiées répondant aux besoins du développement économique et reconnu comme étant au niveau des standards qui prévalent dans la région et au niveau international (Entrevues, 2001).

Comme l'a dit une personne pendant l'entrevue :

*World Bank nous aide à créer des lois pour notre enseignement supérieur. J'espère que notre "système" de l'enseignement supérieur va être arrangé au fur et à mesure après que ces lois existent. (Doc. 1, fiche 10)*

### Résumé

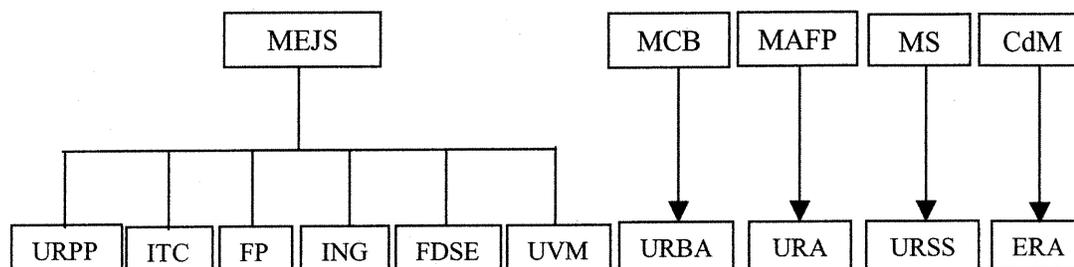
Le tableau III présente les institutions supérieures publiques dans les années 60 à venir jusqu'à maintenant présentant ainsi un petit mémoire sur l'histoire de l'université cambodgienne. Il peut également nous offrir quelques réflexions sur la différence entre les institutions avant les guerres (1970-1990) et celles après les guerres.

Tableau III

Les institutions publiques de l'enseignement supérieur du Cambodge  
dans les années 60 et celles actuelles

<b>Capitale : Phnom Penh</b>			
<b>No</b>	<b>Dans les années 50 et 60</b>	<b>No</b>	<b>Actuellement</b>
1	Université bouddhique	1	Université des Sciences de la santé
2	Université Royale Khmère Lettres Droit et sciences économiques Sciences et technologie Médecine Pharmacie Pédagogie	2	Université Royale de Phnom Penh Sciences Sciences sociales et humanité Langues étrangères
3	Université Populaire	3	Faculté de Droit et des Sciences Économiques
4	École Nationale des Travaux Publics	4	Institut de Technologie du Cambodge
5	Université Populaire	5	Faculté de la Pédagogie
6	Université Royale d'Agriculture	6	Université Royale d'Agriculture
7	Université Royale des Beaux-Arts	7	Université Royale des Beaux-Arts
8	École Nationale de Commerce	8	Institut National de la gestion
9	École Royale d'Administration	9	École Royale d'Administration (réouverte en 1993)
<b>Provinces</b>			
10	Université Royale de Kampong Cham	10	Université Vedic Maharishi
11	Université Royale de Kampot		
12	Université Royale de Battambang		

La figure 2 montre les ministères titulaires des institutions de l'enseignement supérieur du Cambodge à l'heure actuelle.



**Figure 2 : Les ministères titulaires des institutions de l'ES**

## 6. Conclusion

C'est dans ce contexte, composé d'éléments politiques, économiques, démographiques et socioculturels, que doit fonctionner l'ES du Cambodge. Selon son profil actuel, ce système d'ES doit relever de multiples défis que lui impose son environnement. Premièrement, sur le plan économique, le développement des ressources humaines de haut niveau est urgent pour établir le capital humain, nécessaire aux besoins immédiats. L'enseignement supérieur doit être capable de produire des ressources qualifiées et suffisantes répondant au marché du travail. Pour se faire, l'enseignement supérieur doit savoir étudier ou analyser les besoins des marchés et, en conséquence, ses diplômés peuvent éviter le chômage. Deuxièmement, l'amélioration progressive des conditions économiques, l'amélioration de l'alimentation et de l'état de santé des cambodgiens, associée à une population très jeune, va contribuer à l'accroissement rapide de la demande d'accès à l'ES. Ces facteurs vont pousser le système de l'ES à s'ouvrir. C'est pour orienter ce mouvement d'ouverture que les modèles de la diversification de l'enseignement postsecondaire, élaborés par les pays de l'ASEAN, peuvent servir de source d'inspiration pour l'ES du Cambodge. Troisièmement, sur le plan culturel, le Cambodge a besoin de renforcer son identité nationale pour consolider sa cohésion sociale. Le renouveau du

bouddhisme est un élément unificateur de la nation khmère. Cette renaissance spirituelle autour de la religion de la majorité, interdite sous le régime communiste, est un signe d'espoir pour le Cambodge qui renoue avec ses traditions. (Rethy, 1997)

Dans le but de s'adapter à l'économie du marché, le Cambodge est aux prises avec la nécessité de réinventer son système d'éducation supérieure. Si le gouvernement veut que son économie se développe, il paraît inévitable que cela doive passer par des investissements de ressources dans l'éducation. Si l'enseignement supérieur ne joue pas son rôle efficacement, autrement dit, s'il ne produit que des ressources inadéquates et insuffisantes, l'économie ne trouvera pas son développement. Et si, l'économie ne se développe pas, le pays est condamné à toujours demeurer pauvre, le peuple manquera encore de nourriture. Comment le gouvernement peut-il parvenir à réduire la pauvreté des populations ? Si la réponse à cette question passe par de multiples facteurs, l'un apparaît comme condition nécessaire. Le gouvernement doit se donner une politique claire et sérieuse sur la réforme de l'enseignement supérieur. Sur ce plan, la création d'une université nationale, multidisciplinaire voire multicampus, telle que recommandée par des experts de diverses organisations internationales, vaut d'être prioritairement prise en considération. Le résultat de la dernière étude du groupe, formé de la Banque Mondiale et du Département de l'Enseignement Supérieur, sera peut-être capable de mettre en marche cette proposition.

## **II. CONTEXTE EXTERNE**

Dès les années 1960, les pays industrialisés et bon nombre de pays en voie de développement ont œuvré au développement de leurs systèmes éducatifs. En effet, le chômage est considéré comme un facteur qui touche en permanence ces pays et qui les poussent à revoir et modifier leurs systèmes éducatifs pour aider leurs diplômés à trouver un emploi. En même temps, la globalisation devient une caractéristique majeure des relations économiques par l'accroissement des échanges transnationaux. Les entreprises se concurrencent à l'échelle mondiale et utilisent les nouvelles

technologies de l'information pour répartir leurs activités là où les coûts des facteurs de production mondiaux sont les plus bas.

## 1. Niveau international

### 1.1 L'internationalisation et la globalisation

À partir du fait que, dans le contexte actuel de globalisation économique, les pouvoirs publics accordent de plus en plus d'importance à l'efficacité et à l'efficience des systèmes éducatifs (Hanhart et Soledad Perez, 1999), la question de l'efficacité et de l'efficience des politiques éducatives et des systèmes éducatifs se pose. Chaque pays met beaucoup d'efforts pour améliorer son système éducatif pour qu'il soit de niveau international. Mais que signifie le terme *globalisation* ? La globalisation est " *le flux de technologie, d'économie, de savoirs, d'individus, de valeurs, d'idées... qui franchit les frontières. L'incidence de la globalisation sur les pays, considérés individuellement, est variable selon l'histoire, les traditions, la culture et les priorités de ce pays* " (Knight et de Wit, 1997). Sadlak, quant à lui, estime que « globalisation » est une expression référant à la nouvelle donne géopolitique, dans laquelle le contrôle sur un territoire est devenu d'une importance moindre que le contrôle de l'accès à toutes sortes de marchés, l'habileté de produire et d'utiliser des connaissances et la capacité de développer de nouvelles technologies et des ressources humaines (correspondantes) (Scott, 1998). De façon générale, le terme globalisation réfère au processus de convergence croissante et d'interdépendance de l'économie et à la libéralisation du commerce et des marchés (Marijk C. Van der Wende, 2001).

Quant au terme internationalisation, il réfère davantage au processus de l'accroissement de la coopération entre États ou encore aux activités qui franchissent les frontières des États et tend à refléter un ordre mondial dans lequel les états-nations jouent (encore) un rôle central (Scott, 1998). L'internationalisation de l'enseignement supérieur, quant à elle, correspond à " *une réaction nationale à l'incidence de la globalisation, réaction qui respecte toutefois l'individualité de la nation* " (Knight et

de Wit, 1997). L'internationalisation devient une dimension importante dans l'élaboration des politiques de l'enseignement supérieur, tant au niveau institutionnel qu'au niveau national. Elle constitue une réponse aux défis de la globalisation qui affecte de plus en plus le secteur (Marijk C. Van der Wende, 2001). Bien que considérées comme des concepts analytiquement distincts, internationalisation et globalisation sont liées par une relation dynamique. La globalisation sert, en quelque sorte, de catalyseur qui lance un processus. Les deux concepts sont pertinents pour l'enseignement supérieur :

*« Les tendances globalisantes se répandent dans le secteur de l'enseignement supérieur dans lequel la notion d'internationalisation tend à faire référence à certains changements internes au système. L'internationalisation de l'enseignement supérieur est d'ailleurs vue comme étant une réponse au phénomène de globalisation. » (Marijk C. Van der Wende, 2001)*

L'internationalisation de l'enseignement supérieur, laquelle répond à la globalisation, se traduit par un ensemble de dimensions dont les plus importantes concernent les activités des institutions, les compétences de ses agents, y compris les étudiants, les changements au climat organisationnel et, finalement, certains processus d'intégration des dimensions internationales dans divers secteurs de l'activité institutionnelle. Le tableau IV présente certains exemples de ces dimensions :

Tableau IV  
Dimensions de l'internationalisation en enseignement supérieur

Dimensions	Description
Activité	Catégories ou types d'activités sont invoqués pour décrire l'internationalisation : notamment programmes d'études, échanges d'étudiants/d'enseignants, assistance technique, étudiants internationaux
Compétence	Développement de savoir-faire, savoirs, attitudes et valeurs d'un type nouveau parmi les étudiants, le corps enseignant et le personnel. Plus les résultats du processus éducatif prennent de l'importance, plus on s'efforce de repérer et de définir des compétences globales/internationales
Climat	On privilégie l'instauration sur le campus d'une culture ou d'une ambiance susceptible de promouvoir et de soutenir les actions internationales/interculturelles
Processus	Intégration ou introduction progressive d'une dimension internationale ou interculturelle dans l'enseignement, la recherche et les services grâce à une gamme large d'activités, de mesures et de procédures

(Source : OCDE, 1999)

## 1.2 Les motifs de l'internationalisation

Selon les écrits, il existerait quatre grandes catégories de motifs poussant à l'internationalisation en enseignement supérieur : politiques, économiques, universitaires et socioculturels. Chacune de ces catégories contient des éléments qui poussent les établissements à privilégier l'internationalisation et à l'intégrer dans leurs stratégies.

### 1.2.1 Motifs politiques

Du point de vue politique, les motifs de l'internationalisation relèvent autant d'une perspective nationale que de la perspective de l'établissement. Un de ces motifs, qui est d'actualité présentement, même s'il a perdu de son importance, c'est que

l'internationalisation de l'éducation est considérée comme un bon instrument de politique étrangère, notamment pour la sécurité nationale et la paix entre les nations.

La survie des identités et des cultures nationales est probablement compromise en cette période de mondialisation de l'économie, de la technologie et des communications. De nombreux pays, particulièrement les petits pays et les pays en voie de développement, évoquent le risque d'une homogénéisation des cultures. D'autres pays, en revanche, assimilent la globalisation à la modernisation et y voient une solution possible à des préoccupations mondiales telles que l'environnement, la santé et la criminalité. Mais, l'internationalisation peut être vue sous un aspect destructeur (comme un phénomène destructeur) pour les nations affectées par la globalisation. Pour un certain nombre de pays cependant — ceux qui peuvent l'envisager et l'utiliser comme un outil de renforcement et de promotion de l'identité nationale — l'internationalisation devient une motivation importante à l'échelon national du point de vue politique.

Par ailleurs, les échanges culturels, scientifiques et éducatifs entre pays sont aussi les justifications de ces motifs. Cependant, on a de plus en plus tendance à voir dans l'éducation un produit d'exportation plutôt qu'un objet d'accords culturels. La massification de l'enseignement supérieur progresse désormais à un rythme exponentiel et les pays, grands ou petits, ont de plus en plus intérêt à accorder une place importante à l'exportation de produits et de services éducatifs dans leur politique extérieure. C'est ce recentrage sur le marché qui fournit ses motifs économiques à l'internationalisation de l'enseignement supérieur. (OCDE, 1999)

### *1.2.2 Motifs économiques*

Au niveau national comme au niveau régional, l'internationalisation du secteur de l'enseignement supérieur et le développement économique et technologique sont de plus en plus interreliés. L'enseignement supérieur est concerné, entre autres, en raison des deux facteurs suivants :

- La globalisation de l'économie qui débouche sur l'interdépendance entre les nations et la révolution informatique et des communications incitent les pays à mettre l'accent sur la compétitivité économique, scientifique et technologique.
- Le développement du savoir et de la compétence au sein des populations économiquement actives et les investissements dans la recherche appliquée constituent un moyen efficace de s'assurer un avantage par rapport à la concurrence (OCDE, 1999).

Il existe, cependant, un autre élément important qui relève du marché de l'emploi. Il s'agit de l'identification ou du repérage des compétences considérées comme essentielles pour les nouveaux diplômés qui vont devoir opérer dans un environnement professionnel de plus en plus international.

Les motivations économiques et l'orientation axée sur les marchés prédominent également au niveau des établissements. La rationalisation des systèmes d'enseignement supérieur et les coupures importantes effectuées dans les budgets de l'éducation, y inclus l'enseignement supérieur, ont poussé les établissements à chercher de nouvelles sources de financement. Beaucoup d'entre eux se tournent vers les marchés internationaux pour exporter leurs produits et services éducatifs. L'exportation est ainsi considérée comme une source importante de revenu (OCDE, 1999).

### *1.2.3 Motifs universitaires*

Les motifs universitaires de l'internationalisation sont en rapport direct avec les débuts historiques et le développement des universités. Les universités se développent sans cesse de siècle en siècle. Ces développements engendrent ou encouragent la mobilité internationale qui est devenue une pratique courante pour le corps enseignant et pour les chercheurs œuvrant dans des recherches qui comportent des dimensions internationales. Par ailleurs, la tendance récente, c'est-à-dire le

rapprochement aux marchés qui est influencé par la globalisation de l'économie, oblige l'enseignement supérieur à mettre l'accent sur sa qualité. (OCDE, 1999)

#### 1.2.4 *Motifs culturels et sociaux*

La sauvegarde et la promotion de la culture nationale deviennent des motivations fortes pour les pays qui considèrent l'internationalisation comme un moyen de respecter la diversité culturelle et de contrebalancer l'effet d'uniformisation attribuée à la globalisation. La diversité culturelle et ethnique au sein d'un même pays et d'un pays à l'autre est considérée comme un motif puissant pour internationaliser un système éducatif national. Les motifs culturels et sociaux de l'internationalisation semblent avoir perdu de leur importance et l'on s'oriente actuellement dans une direction différente. (OCDE, 1999)

En conclusion, il importe de rappeler que ces quatre ensembles de motifs ne relèvent pas de catégories bien distinctes s'excluant mutuellement. Les raisons qui poussent un individu, un établissement ou une nation à aller vers l'internationalisation sont complexes. Elles se situent à plusieurs niveaux et elles évoluent dans le temps en fonction de l'évolution des besoins et des tendances.

### 1.3 Politique de l'UNESCO

La globalisation est reconnue comme un facteur qui pousse l'enseignement supérieur à changer et à renforcer la qualité. Mais, il y a aussi d'autres facteurs, y compris la politique de l'UNESCO, qui est aussi un facteur important. Les énoncés de politique de UNESCO pour le changement et le développement de l'enseignement supérieur de 1995 identifient des facteurs s'ajoutant à la globalisation et ayant un impact sur l'évolution du secteur. Les principaux, parmi ces facteurs, sont la démocratisation, la régionalisation, la polarisation des inégalités entre pays pauvres et pays riches ainsi que la marginalisation et la fragmentation de certaines communautés :

*- Democratization, which brought about the collapse of many totalitarian regimes, the steady advance of democratic forces,*

*the development of civil society and progress in the respect for human rights.*

*- Regionalization, as groups of states associate themselves in order to facilitate trade and economic integration. The other form of regionalization is that within existing states. All these regional arrangements are also making inroads in matters of education, culture, scientific cooperation and academic labour markets.*

*- Polarization of inequalities, resulting in a widening gap between rich and poor countries and within the various categories of society.*

*- Marginalization and fragmentation, which, due to various forms of underdevelopment, foment social and cultural exclusion and divide whole communities along ethnic, tribal or religious lines. (UNESCO 1995)*

On peut voir que ces facteurs peuvent être déterminant, de façon directe ou indirecte pour le développement de l'enseignement supérieur. Ils s'appliquent, différemment et sélectivement à tous les pays. En effet, les organismes comme l'UNESCO possèdent une vision globale :

*« C'est la mission d'organisations globales comme l'UNESCO de promouvoir une vision globale de l'enseignement supérieur suivant laquelle il devient possible pour les gens de fonctionner individuellement, comme dans leur vie professionnelle ou communautaire et selon laquelle ils peuvent être dépositaires et perpétuateurs des connaissances et idées comme les traditions culturelles locales et nationales. » (Scott, 1998)*

#### 1.4 Conclusion

La globalisation, tout comme les facteurs identifiés par l'UNESCO, poussent l'enseignement supérieur à revaloriser son système. Les gouvernements nationaux ne devraient pas ignorer ces influences car ils ont un rôle important et doivent assumer le changement et l'adaptation de leurs systèmes de l'enseignement supérieur afin que ceux-ci puissent répondre aux exigences de la société qu'ils desservent. Comme Marijk C. Van der Wende (2001) l'écrit :

*« Lors d'une récente rencontre de leaders universitaires européens, l'on se mis d'accord que la globalisation était surtout un phénomène macro-socio-économique externe que*

*l'on ne saurait influencer au niveau institutionnel. L'internationalisation, par contre, fut perçue comme une réponse interne déterminable par des politiques institutionnelles qui peuvent être élaborées et influencées à l'intérieur des institutions. Bien que l'impact de la globalisation sur l'enseignement supérieur soit discernable, l'état-nation continue d'exercer une influence importante. Il est néanmoins certain que le rôle des gouvernements nationaux dans le pilotage de l'enseignement supérieur change. »*

## **2. Niveau régional**

Il est vrai que la tendance mondiale de l'internationalisation influence beaucoup le développement de l'enseignement supérieur aux niveaux national et régional. Cette section décrit la réforme récente de l'enseignement supérieur dans les régions asiatique, pacifique et dans certaines nations européennes. Elle décrit également certaines organisations régionales créées pour renforcer l'enseignement supérieur au plan régional, et les changements engendrés dans certains pays du sud-est asiatique.

### **2.1 La réforme récente de l'ES dans certaines régions**

Le rapport de la Conférence mondiale en 1998 (*National Institute for Education Research (NIER), 1998*) montre la situation de la réforme de l'enseignement supérieur dans la région de l'Asie, du Pacifique et dans certains pays occidentaux. Les points communs identifiés par cette conférence, comme résultant de démarches de réformes récentes dans l'enseignement supérieur, sont les suivants :

- La gestion, surtout une tendance à la privatisation
- Le financement
- L'institution autonome (plus correctement entre le gouvernement et l'enseignement supérieur)
- L'imputabilité institutionnelle
- L'accès et l'équité
- Les préoccupations concernant la qualité
- L'internationalisation

Le rapport identifie aussi les motifs ayant justifié la réforme. Elle est due :

- aux demandes sociales pour une plus grande participation dans l'enseignement supérieur,
- au développement économique et à l'augmentation des besoins, tant qualitatifs que quantitatifs pour des ressources humaines,
- à la globalisation, surtout à l'intégration croissante des économies globales et régionales,
- à la transition vers les économies de marchés, phénomène plus prononcé dans les pays qui avaient officiellement des économies planifiées,
- aux nouvelles technologies de l'information.

À part des situations et des raisons de la réforme, les tendances de l'internationalisation sont également mentionnées lors de la conférence. En effet, la globalisation est reconnue comme exerçant une pression majeure sur les pays, ce qui se traduit dans l'internationalisation de leurs universités. Les tendances communes identifiées dans ce cas sont :

- la mobilité des étudiants,
- les échanges de personnel et les activités conjointes de recherche,
- les études sectorielles et l'étude des langues,
- l'attraction des étudiants étrangers, des cours conjoints entre établissements de pays différents,
- l'internationalisation des programmes d'enseignement, l'amélioration de la reconnaissance des qualifications et des diplômes entre pays.

L'impact de la globalisation engendre un besoin de restructurer l'enseignement supérieur, de mettre à jour les programmes et d'être plus actif dans l'établissement de réseaux (le réseautage), dans les activités internationales et dans les programmes d'échange. (NIER, 1998)

## 2.2 L'enseignement supérieur dans l'Asie du Sud-est

Le Cambodge est un pays de l'Asie du Sud-est devenu membre de l'Association des nations de l'Asie du Sud-est (ASEAN) en 1999. Cette association, créée en 1967, a les objectifs suivants :

1. *To accelerate the economic growth, social progress and cultural development in the region through joint endeavours in the spirit of equality and partnership in order to strengthen the foundation for a prosperous and peaceful community of South-East Asian Nations;*
2. *To promote regional peace and stability through abiding respect for justice and the rule of law in the relationship among countries of the region and adherence to the principles of the United Nations Charter; [and]*
3. *To promote active collaboration and mutual assistance on matters of common interest in the economic, social, cultural, technical, scientific and administrative fields.*

En parallèle, on a aussi créé certaines organisations régionales pour soutenir le développement de l'éducation, y incluant l'enseignement supérieur.

### 2.2.1 *Organisations régionales pour l'enseignement supérieur*

L'Organisation des ministres de l'éducation de l'Asie du Sud-est  
(SEAMEO : *Southeast Asian Ministers of Education Organization*)

Le 30 novembre 1965, les ministres de l'Éducation des pays d'Asie de Sud-est se sont mis d'accord pour former l'Organisation des ministres de l'Éducation de l'Asie du Sud-est afin de favoriser le développement de la région par la coopération régionale pour les secteurs de l'éducation et de la culture. Sa vision, sa mission et son but sont les suivants :

*Vision :*

*a dynamic, self-reliant, strategic policy-driven and internationally recognized regional organization for strengthening regional understanding and cooperation in education, science and culture for a better quality of life.*

*Mission :*

*To enhance regional understanding and cooperation and unity of purpose among Member Countries and to achieve a better quality of life through*

*\*the establishment of networks and partnerships,*

*\*the provision of an intellectual forum for policy makers and experts, and*

*\*the development of regional centres of excellence for the promotion of sustainable human resource development.*

Goals :

1. *To develop regional centres of excellence of international standard.*
2. *To provide relevant and excellent programmes in training, research and development, information dissemination and policy analysis and evaluation in SEAMEO's areas of specialization in cooperation with national and international agencies/institutions for the improvement of their professional, management and technical personnel.*
3. *To strengthen the organizational capability to adapt to the changing environment and new challenges.*
4. *To strengthen SEAMEO's management capability in order to meet member country's needs effectively and efficiently.*
5. *To ensure continued financial viability by exploring alternative sources of funding.*
6. *To promote research and development in education, science and technology.*
7. *To enhance collaboration among member and other countries, and relevant organizations.*

Regional Institute of Higher Education and Development (RIHED)

En 1959, la création du RIHED a été envisagé conjointement par l'UNESCO et l'Association internationale des Universités (IAU = International Association of Universities). En 1970, le RIHED a été officiellement fondé à Singapour. Le RIHED a été reconstitué en 1985 sous le parapluie de SEAMEO. Le RIHED a été proclamé comme le plus nouveau centre de SEAMEO en 1993. Il est reconnu comme le Centre Régional pour le Développement de l'Enseignement Supérieur, mais conserve son ancien acronyme de RIHED. En 1994, SEAMEO-RIHED a commencé sa première année d'opération. Son objectif était de favoriser la coopération dans le but de développer l'enseignement supérieur dans la région. Plus spécifiquement son mandat était de : (ASEAN: [www.aseansec.org/view.asp](http://www.aseansec.org/view.asp))

- 1) *To assist the Member States in fostering efficiency and effectiveness of higher education in their respective countries, with a focus on policy and planning processes, and administrative and management systems through professional training and policy-*

*oriented research, taking into consideration the special needs, pressing problems, and the cultural factors of individual Member States to enable integrated human resource development.*

*2) To serve as the Regional Centre and clearing-house for higher education information and documentation, promoting the exchange and dissemination of information, and research findings on higher education planning and management, both within and outside the region.*

*3) To promote collaboration among Member States for establishing institutional linkages, and for the strengthening of institution building and development. Its main activities, in line with other SEAMEO Centres, will include training, research, and information dissemination with special focus on fostering the efficiency and effectiveness of higher education policy and planning, management and administration in SEAMEO Member Countries.*

#### ASEAN University Network (AUN)

La quatrième réunion de l'ASEAN en 1992 a mis l'accent sur la nécessité de favoriser le développement des ressources humaines en consolidant des réseaux universitaires existants dans la région. La charte a indiqué qu'il faudrait établir un réseau – *ASEAN University Network* – qui serait dirigé par les présidents des universités et des collèges des pays membres de l'ASEAN. Trois ans plus tard, *ASEAN University Network* prenait forme dans le but général de renforcer la coopération parmi des réseaux universitaires existants dans l'ASEAN, en stimulant l'entreprise d'études en collaboration et des programmes de recherche dans les secteurs prioritaires identifiées par l'ASEAN. Ses objectifs spécifiques sont:

- 1. Promote cooperation and solidarity among professionals, academicians, scientists, and scholars in the region;*
- 2. Develop academic and professional human resources in the region; and,*
- 3. Promote information dissemination including electronic networking of libraries, exchanges and sharing of appropriate information among the members of the academic community, policy makers, students and other relevant users (AUN, 1995).*

### 2.2.2 *Changement récent de l'ES dans certains pays de la région*

Parmi les dix pays de l'Asie du Sud-est, le Cambodge, le Laos et le Vietnam sont des pays qui connaissent des difficultés similaires pour la réforme de l'enseignement supérieur. Une situation commune qui les caractérise se trouve dans la transition d'économies centralisées à des économies de marché. Dans le but de développer des ressources humaines suffisantes et qualifiées, aptes à répondre aux besoins et à chercher les standards régionaux et internationaux qui conviennent, leurs systèmes d'enseignement supérieur doivent être changés.

Jusqu'en 1993, le Vietnam n'avait pas de grandes universités multidisciplinaires. Le système était constitué de plusieurs petites institutions, dépourvues de ressources, avec des systèmes de gestion inefficaces de management et des programmes "spécialisés" et qui n'offraient pas une qualité de formation permettant aux étudiants de trouver du travail. Ce n'était pas un système capable d'investir dans les ressources humaines et dans le développement. Ce modèle monodisciplinaire limitait la capacité à organiser des études sur une grande échelle et à associer complètement la recherche et la contribution au développement social. Le fusionnement des institutions a donc été une importante étape dans la réforme du système de l'enseignement supérieur au Vietnam. Depuis la fin de l'année 1993, quelques grandes universités multidisciplinaires ont été établies en fusionnant des petites institutions supérieures. (ASEANWEB)

Avec l'aide de l'ADB, le Laos a pris le même chemin que le Vietnam. Dix institutions d'enseignement supérieur spécialisées et contrôlées par sept ministères différents ont été fusionnées en une Université Nationale du Laos, en juin 1995. Elle est devenue une université intégrée, multidisciplinaire et multicampus (*Ministry of Education of Lao PDR*). Il est aussi important de noter que cette expérience a été faite auparavant en Chine qui a connu la même transition de l'économie centralisée vers le système d'économie de marché (Wang Yibing, 1999).

Le fusionnement des petites institutions en une grande université multi-disciplinaire est reconnu comme une bonne expérience pour des pays qui sont sur le point de changer leur économie et de la centraliser vers l'économie de marché. Les avantages de ce fusionnement sont typiquement les suivants:

- *Financial Resources available for Higher Education can be more equitably and effectively distributed.*
- *Available human resources can be meaningfully distributed.*
- *Any duplication of faculties or departments can be avoided.*
- *Distribution of departments and courses of study can be so arranged as to mutually complement and supplement the other courses of study.*
- *Inter-campus movement of student (change of courses) can be facilitated, and*
- *The planning and further development of university education can be directed according to the needs of the country. (ADB, 1995 et entrevues au Laos, 2001)*

Ce sont ces universités nationales qui jouent des rôles très importants dans la région et au niveau international pour le Vietnam et le Laos. C'est également grâce à ces universités nationales qui font apparaître le schéma du système d'enseignement supérieur de ces deux pays.

Le Cambodge, qui est devenu le dixième membre de l'ASEAN est en train de vivre des situations très similaires à celles de ses deux voisins. Des problèmes se posent quant à la qualité des ressources humaines nécessaires aux échanges diplomatiques, commerciaux et culturels avec les pays de la région. En tenant compte des recommandations des experts expérimentés des organisations internationales, le ministère de l'Éducation du Cambodge tend vers une fusion de ses institutions de formation spécialisée. Lors de la conférence mondiale en 1998, on identifiait, en effet, des options de changement en ce sens :

*Two options for the future are :*

1. *To combine or merge some of the institutions.*
2. *Establish one Council at the national level to be chaired by the Ministry of Education. (NIER, 1998)*

### **3. Conclusion**

En tenant compte des contextes interne et externe, le développement des ressources humaines apparaît comme une priorité urgente pour le Cambodge. Le système de l'enseignement supérieur, qui est une usine à produire des ressources humaines selon un modèle qui n'est plus conforme à la réalité, doit être réformé en s'adaptant à son contexte interne et aussi en prenant en considération des influences externes : niveau régional et international. Son adhésion imminente à l'ASEAN et les expériences réussies de certains pays qui ont vécu des situations similaires sont des facteurs qui poussent le Cambodge à regarder vers ses voisins. Le fusionnement des institutions de formation spécialisée en une grande université nationale multidisciplinaire et multicampus paraît justifié.

**CHAPITRE II :**  
**PROBLÉMATIQUE ET OBJET DE L'ÉTUDE**

L'évolution de l'enseignement au Cambodge et, en particulier, de l'enseignement supérieur, fut lente et traversa des périodes de bouleversements politiques et sociaux. Avant les années 1970, l'enseignement supérieur du Cambodge était déjà développé d'une manière significative. Ce système, inspiré du modèle français, n'avait pas encore été réformé à cette époque là. De 1970 à 1975, l'ES conserve les mêmes caractéristiques que celles des années précédentes, car l'état de guerre qui s'installe dans le pays a empêché toute tentative de réforme. Ensuite, sous le régime de Pol Pot (1975-79), les écoles furent toutes fermées, l'éducation a entièrement cessé ses activités. Le régime de Khmer Rouge a marqué la destruction de tout le système éducatif cambodgien, dans le cadre général du génocide programmé de la classe éduquée. Durant ce régime, le système d'éducation du pays, en particulier l'enseignement supérieur, a été détruit. De plus, les intellectuels, y compris les professeurs et les étudiants, ont été éliminés.

En 1979, un nouveau gouvernement a mis un système socialiste en place. En s'isolant des pays occidentaux, ce gouvernement a commencé à reconstruire le pays. Le système d'éducation a été en partie rétabli. Les écoles, les universités ont réouvert leurs portes. À cause de l'état désastreux de l'enseignement supérieur hérité du régime Khmer rouge d'une part, et de l'urgence des besoins en main-d'œuvre d'autre part, la formation universitaire des années quatre-vingt fut plutôt axée sur l'aspect quantitatif que qualitatif. Pendant cette période, des assistants techniques du bloc des pays socialistes assistaient les cambodgiens dans l'enseignement supérieur. Des étudiants ont été envoyés en formation dans les pays de l'Est. Le système d'enseignement supérieur, adopté durant cette période, a suivi le modèle de l'Union soviétique. Ce modèle consiste en une séparation des fonctions d'une université en institutions spécialisées, chacune relevant d'un ministère titulaire. Après 1993, avec l'aide des organisations internationales, le Gouvernement Royale du Cambodge a lancé une politique de réforme du système de l'ES. Le changement reste, cependant, encore difficile. L'impact de l'idéologie socialiste sur le système d'organisation et de

gouvernance expliquerait les difficultés actuelles de l'ES du Cambodge à s'adapter à l'environnement macro-économique du pays qui, depuis la fin des années quatre-vingt, a opté pour une orientation vers un système de marché libre. Le profil de la gouvernance de l'ES conserve des vestiges de la colonisation française et aussi de l'ex-URSS, caractérisés par un contrôle gouvernemental centralisé et une gestion bureaucratique étendue. Aujourd'hui, ce système pose des problèmes. La section suivante les présente.

## I. PROBLÉMATIQUE

La situation actuelle du Cambodge en matière de ressources humaines se caractérise par le manque de personnel qualifié tant pour gérer les services publics que pour s'engager dans des activités en rapport avec la naissance d'une économie de marché. La perte d'ouvriers qualifiés, décédés ou partis à l'étranger, jumelés aux capacités insuffisantes de l'enseignement supérieur, limitent gravement le réservoir de personnes compétentes et instruites dont dispose le pays. Quelques khmers<sup>1</sup> qui s'étaient expatriés sont rentrés au pays et y occupent des postes dans l'administration; mais ils demeurent très peu nombreux.

Pour résoudre ce problème, on doit améliorer la capacité des producteurs de ressources humaines. C'est, en effet, l'ES qui est le plus concerné.

Quel est le système de l'enseignement supérieur du Cambodge ? Personne ne peut y répondre puisqu'il est impossible de voir un schéma entier de ce " système " : "*Personne ne peut voir clairement le portrait entier.*" (NHETF, 1996) La question étant fragmentée, il ne saurait être question de système. En effet, les institutions de l'ES sont sous la tutelle de quatre ministères différents et le Conseil des Ministres (voir Figure 1) :

- Le ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche dirige l'Université royale d'agriculture;

---

<sup>1</sup>. Ce sont des personnes qui avaient pris la fuite pendant le régime de Pol Pot ou pendant le régime socialiste.

- L'Université des sciences de la santé est gouvernée par le ministère de la Santé;
- L'Université royale des Beaux-Arts est gérée par le ministère de la Culture et des Beaux-Arts;
- Le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports dirige les autres institutions, c'est-à-dire l'Université royale de Phnom Penh, l'Institut de technologie du Cambodge, la Faculté de droit et des sciences économiques, l'Institut national de la gestion, la Faculté de pédagogie et l'Université Védique Maharishi;
- Le Conseil des Ministres contrôle l'École royale d'Administration.

De ce fait, les dirigeants des différentes "universités" ne coordonnent pas leurs actions. Si cette situation mène à des difficultés au niveau de la gestion, elle est aussi inefficace pour la production des ressources humaines car les institutions ne se mettent d'accord ni sur leurs missions ni sur leurs programmes. Cela veut dire qu'il n'existe pas de politique nationale commune pour le développement de l'ES. Voyons cela plus en détail.

## **1. Législation et structure**

La législation et la structure sont caractérisées par l'absence de coordination inter-institutions, c'est-à-dire qu'il n'y a pas ou très peu de liaisons horizontales entre les institutions qui ne connaissent que les instructions du ministère dont ils dépendent, l'absence de définition claire des responsabilités dans l'organisation, la planification et le management du système de l'ES et le manque de souplesse et d'inventivité. La législation actuelle est inadéquate, obsolète et inefficace.

Selon l'UNESCO (1994), l'expérience vécue par d'autres pays socialistes en cours de transformation a fourni la preuve de la faiblesse du modèle de petites "universités", liées individuellement à des ministères. Le manque de coordination, entre elles et le marché du travail, entraîne une faible efficacité interne et un gaspillage de ressources. Les programmes d'études dans ce modèle n'ont pas le caractère interdisciplinaire et pluridisciplinaire qui produit des diplômés plus adaptables au marché et plus réceptifs aux formations. De plus, le NHETF (1996)

présente une autre conséquence de ce modèle qui se caractérise par la perte de contact avec les organisations régionales et internationales : " *One further consequence of this fragmentation and lack of coordination in Cambodian higher education is a loss of contact with regional and international organizations* ".

## **2. Programmes académiques**

Les programmes de formation ne répondent pas adéquatement aux besoins du nouveau contexte économique parce qu'il n'existe pas de mécanismes d'identification des situations et des besoins :

- les diplômés de certaines disciplines sont excédentaires et sans emploi;
- les programmes académiques existants ne sont pas flexibles, ni diversifiés;
- certains programmes ne sont pas de niveau universitaire
- il y a absence généralisée de politique efficace et de procédures d'évaluation et de promotion;
- les cours manquent très souvent de contre-parties pratiques et sont limités à la présentation de théories.

## **3. Ressources**

Le Cambodge rencontre un problème de manque de ressources, autant quantitativement que qualitativement, pour pouvoir répondre aux besoins du développement du pays en enseignement supérieur. Les organismes internationaux ont identifié les points suivants :

- *Les ressources humaines se caractérisent par la pénurie de professeurs, de chercheurs et de gestionnaires qui possèdent des habilités suffisamment développées pour enseigner, rechercher et gérer. Le moral du personnel est, lui aussi, bas en raison de la faiblesse de la rémunération.*

- *Le budget fourni par le gouvernement est insuffisant pour pouvoir développer l'enseignement supérieur. De plus, la gestion financière est très sévère. Les institutions de l'enseignement supérieur n'ont pas d'autonomie à ce niveau. Presque toutes les institutions souffrent de contraintes budgétaires. Le manque d'argent est particulièrement sensible pour le financement des dépenses de fonctionnement, notamment d'entretien, d'eau et d'électricité.*
- *L'enseignement supérieur du Cambodge manque énormément de ressources matérielles : bibliothèques, manuels, documents, laboratoires, matériels didactiques... » (UNESCO, 1994, NHETF, 1996, MEJS, 1999)*

#### 4. Conclusion

En somme, la structure actuelle des institutions, des disciplines, des cours et des programmes d'études est très loin de correspondre aux besoins de relèvement et de développement à long terme du pays. Le fait que les gens ne veulent pas mettre leurs enfants dans une des institutions supérieures du Cambodge explique la faiblesse de la qualité de ce système :

*« À Phnom Penh, lors d'une réunion sociale et informelle avec une trentaine de professionnels cambodgiens très influents, dont les enfants sont en âge d'intégrer l'enseignement tertiaire, une question dominait la conversation : dans quel pays envoyer les enfants, pour qu'ils continuent leurs études supérieures ? Le choix portait sur trois pays : les États-Unis, l'Australie ou Singapour. Aucun d'entre eux ne voulait mettre ses enfants dans une des universités de Phnom Penh. » (Rethy, 1997, p : 100)*

Les riches ne s'inquiètent peut-être pas beaucoup de la qualité de l'ES local puisqu'ils sont capables d'envoyer leurs enfants à l'étranger; mais, les pauvres et la classe moyenne n'ont pas le choix et si leurs diplômes ne sont pas acceptés sur le marché du travail, que peuvent-ils faire ?

Face aux besoins de la reconstruction du Cambodge, le problème du développement des ressources humaines devient une priorité urgente pour ce pays, ravagé par deux décennies de guerre. Le virage brutal vers une économie de marché a eu pour conséquence une " internationalisation " du système de l'enseignement

supérieur du Cambodge qui, en quarante ans, subirait successivement des influences françaises et de certains pays communistes, comme la Russie et le Vietnam. L'accélération du rythme économique, il semble, rend absolument indispensable la réforme du système de l'ES.

Plusieurs études par des experts ont déjà montré que le Cambodge a besoin d'un système d'enseignement supérieur efficace, unifié et bien coordonné. L'on ne suggère qu'un seul modèle : une grande université nationale multidisciplinaire et multicampus. Tôt ou tard, le Cambodge ne peut éviter de créer une telle grande université nationale, s'il veut que son économie se développe et s'intègre bien au sein de la région ou du monde. La question qui se pose est celle-ci : si la solution est découverte, pourquoi n'est-elle pas appliquée ? Quelles sont les contraintes qui inhibent la création de la nouvelle université nationale ?

## **II. OBJET DE L'ÉTUDE**

On voit qu'il existe multiples problèmes dans le système de l'ES du Cambodge. Or, une étude comme celle-ci ne peut pas examiner tous ces problèmes. La présente se situe au niveau de la politique nationale sur la législation et la structure de l'ES du Cambodge.

### **1. Objet de recherche**

Cette recherche vise à identifier les principaux éléments dont la planification stratégique doit tenir compte en visant la création d'une Université nationale au Cambodge, université qui intégrerait les institutions supérieures de formation spécialisée existantes afin de fournir au pays un moyen efficace et efficient de réaliser le développement des ressources humaines de haut niveau pour répondre aux besoins du développement social et économique du pays.

## **2. Objectifs spécifiques et questions de recherche**

Les objectifs spécifiques de cette recherche consistent à répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est la nature de l'analyse institutionnelle et quels sont les éléments d'information requis pour réaliser une telle analyse relativement au secteur d'enseignement universitaire au Cambodge ?
2. Quelle est la nature de la planification et quels sont les éléments requis pour réaliser une planification du secteur universitaire au Cambodge ?
3. Quels sont les facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques tant internes qu'externes qui militent en faveur de la création d'une université nationale au Cambodge ?
4. Quels sont les facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques tant internes qu'externes qui militent contre la création d'une université nationale au Cambodge ?
5. Étant donné les facteurs qui seront identifiés en 1 et 2, et tenant compte de l'existence de contingences, quels sont les stratégies et les processus susceptibles de permettre l'intégration des diverses institutions en une université ?

## **3. Choix et importance du sujet**

Pourquoi un tel sujet et quelles sont les raisons de l'avoir choisi ? Les raisons sont basées, premièrement, sur la problématique actuelle de l'enseignement supérieur du Cambodge. En effet, depuis 1994, l'idée de la création d'une université nationale existe, mais, jusqu'à maintenant, elle n'est toujours pas réalisée. Cette étude peut nous aider à comprendre en détail les problèmes et peut-être à trouver des stratégies pour résoudre le problème. Deuxièmement, l'intérêt personnel de l'auteure est aussi important. Sa profession a guidé son choix du sujet de travail. Elle travaille, en effet, au Département de l'enseignement supérieur du ministère de l'Éducation de la

Jeunesse et des Sports au Cambodge. L'étude sur la gestion de l'enseignement supérieur est donc un sujet qui la passionne.

#### 4. Limitation du sujet

La recherche se limite tout d'abord aux institutions de l'ES publiques et non pas aux institutions privées. Le Cambodge possède actuellement dix établissements de l'ES publiques (Tableau III). Parmi ces dix institutions, deux institutions sont exclues de cette étude en raison de leur cas exceptionnel. La première est l'Université Védique Maharishi qui se situe dans la province de Prey Veng (Sud-est de Phnom Penh). Ses méthodes d'enseignement s'inspirent, pour 20 pour cent, des principes de l'hindouisme VEDA. Le cursus comprend l'étude obligatoire du sanskrit. Locard (1995) trouve qu'il vaudrait mieux que cette université devienne un collège d'agriculture pour la province :

*By no account, can this institution be regarded as meeting the requirements at a Tertiary Education level... I suggest the institution could develop into becoming a proper District Agricultural College. There is a great demand for such training within that kind of rural environment, and this is the area where AACF has been doing its best work, but this needs to be considerably enlarged. (page 5)*

La deuxième est l'École royale d'Administration, contrôlée par le Conseil des Ministres (voir Figure 2), et dont l'admission est, par concours externe, ouverte aux titulaires de la licence (baccalauréat) pour la formation initiale de hauts fonctionnaires et de moyens fonctionnaires ou, par concours interne, pour les fonctionnaires ayant au moins cinq ans de services.

Le thème de l'étude porte uniquement sur la politique de la législation et de la structure de l'ES du Cambodge. Les autres thèmes abordés dans la plupart des documents consultés sont exclus comprenant : l'accès et les extrants, les ressources, le management institutionnel, les programmes académiques et les langues d'enseignement.

Étant donné les objectifs et la portée de ce mémoire, et le fait qu'il comporte un examen assez important de l'analyse institutionnelle et de la planification, les données empiriques recueillies parmi les écrits et sur le terrain ne sont pas exhaustives. Elles sont plutôt destinées à orienter et à guider afin de mener à une démarche plus approfondie qui pourra être entreprise plus tard et en dehors du présent travail.

**CHAPITRE III :**  
**MÉTHODES D'ANALYSE**

## **I. CHOIX D'ÉCHANTILLON**

La stratégie échantillonnale utilisée pour sélectionner les sources de données et pour déterminer la séquence des activités de collecte des données est l'échantillon théorique ou raisonnée. C'est l'échantillon qui est inférée à partir du réseau conceptuel et non pas des échantillons au hasard (Van der Maren, 1996). Cette approche consiste à identifier les sites ou les personnes les plus susceptibles de fournir des visions différentes, de manière à générer le maximum d'hypothèses possibles dans le plus bref délai et, ensuite, de les vérifier dans des œuvres ou sources complémentaires, mais aussi différentes que possible des sources d'origine. Cela permet de maximaliser la probabilité du rejet des hypothèses originales et la reformulation de nouvelles hypothèses qui soient le plus plausible possible, l'approche suit la stratégie de falsificationnisme de Carl Poppes (1988) dans Chalmers (1988).

Les données de l'entrevue utilisées ici ont été recueillies sur le terrain auprès d'un échantillon théorique de représentants des institutions supérieures de formation spécialisée, des fonctionnaires de haut niveau du MEJS (incluant DGESS et DES), et d'autres personnes associées à l'administration de l'ES au Cambodge. L'échantillon est au nombre de douze.

## **II. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE**

La méthode de recherche nécessaire pour réaliser le projet de recherche est la méthode qualitative. Selon Van der Maren (1996), il n'y a pas de définition unique de la recherche qualitative. Pourtant, on donne des cours de recherche qualitative et de méthodes qualitatives. Les recherches qualitatives sont nécessairement caractérisées par des choix de techniques de collecte de données comme des archives, des observations et des entrevues mais par plusieurs auteurs, ce qui n'excluent pas

l'utilisation des données provoquées comme celles qui proviennent de réponses à des questionnaires, ou encore celles qui proviennent d'expérimentations.

Ce que nous allons faire est de découvrir, décrire et d'analyser des données de type qualitatif : textes, archives officielles, interviews. La plupart des documents proviennent de toutes les institutions supérieures, du MEJS, de la DGESS, du DES et des organisations internationales (UNESCO, WB, ADB...) au Cambodge.

Cette recherche nous oblige aussi d'analyser l'environnement interne et externe de l'enseignement supérieur du Cambodge. Une bonne méthode qui peut nous aider à faire cette analyse est la méthode d'analyse " SWOT " :

*"One useful format for helping organizations identify key internal and external variables, as well as identify potential opportunities, is called SWOT." (Megginson, 1989)*

Il s'agit d'une stratégie servant à identifier les points forts, les points faibles ou les faiblesses, l'opportunité et les contraintes de l'organisation tant à l'interne que dans l'environnement externe. SWOT est un acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* :

*"SWOT analysis is a method that helps managers identify their organizational strengths (S), organizational weaknesses (W), environmental opportunities (O), and environmental threats (T)." (Ramon, 1987)*

SWOT est une méthode utilisée par des professeurs, des consultants, des planificateurs du monde entier pour clarifier leurs tableaux noirs (Mintzberg, 1999). Il aide les gestionnaires à décider des changements et à procéder à leurs planifications.

La présente recherche est aussi complétée par un court stage de dix jours au Laos dans le but de d'enrichir l'auteur de leur expérience lors de la création de leur Université nationale. Deux questions ont été posées " Pourquoi Laos ? Pourquoi pas les pays développés comme les États Unis, l'Australie, ...? Parce que ce pays a vécu une situation semblable à celle que connaît le Cambodge; à savoir, la colonisation par les français, la condition géographique (petit pays, même région), la condition

politique (sortie du communisme), la condition économique (changement de l'économie vers l'économie de marché). Les difficultés rencontrées dans l'ES sont aussi les mêmes. Et si, le Laos arrive à réformer son système de l'ES avec succès, le Cambodge pourrait peut-être s'inspirer de cette expérience pour la réforme de son ES. Une théorie n'est pas toujours efficace pour toutes les situations. La situation doit aussi tenir compte de toutes les décisions, toutes les activités et toutes les applications.

### **III. PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNÉES**

Le processus d'analyse des données s'est fait en trois périodes : avant la collecte des données, pendant la collecte des données et après la collecte des données.

#### **1. Avant la collecte des données**

La prévoyance des outils permet de centraliser, d'organiser et de documenter le projet de recherche. Ainsi, avant de passer aux activités de la collecte des données, l'auteure a préparé le plan de travail, le matériel nécessaire et les instruments d'analyse.

##### **1.1 Le plan des activités pour la collecte des données**

Pour bien organiser sa collecte des données, l'auteure prépare le plan de travail sous la forme de tableau afin de prévoir la date et les activités à faire. L'auteure a prévu trois mois pour la collecte des données au Cambodge et un mois pour le stage au Laos. Le départ de Montréal était le 17 février 2001 et la date de retour était le 17 avril 2001. Les activités prévues sont indiquées dans le tableau V.

Tableau V  
Calendrier de la collecte des données (Cambodge) et du stage (Laos)

Date	Lieu	Activités
17 février 2001	Canada	Départ
17-19 février 2001	Cambodge	Déplacement
20- 23 février 2001	Cambodge	Préparer et envoyer des lettres aux institutions concernées (les informer)
26fév. – 02 mars 2001	Cambodge	Rechercher les documents, contacter les agences internationales ayant des informations (BM, UNESCO, ADB, ...)
04 mars 2001	Départ du Cambodge au Laos	Déplacement
05-09 mars 2001	Laos	Rencontres initiales et présentations
12 -16 mars 2001	Laos	Recherche de documents et lectures de ceux-ci
19-23 mars 2001	Laos	Interviews avec les administrateurs à l'Université, au Ministère et gestionnaires du projet
27 mars	Départ du Laos au Cambodge	Déplacement
28-30 mars 2001	Cambodge	Rapport du stage et téléphoner aux personnes concernées pour prendre rendez-vous
02-06 avril 2001	Faculté de la pédagogie	Rechercher documents, interviewer un administrateur
9-13 avril 2001	DGESS et DES	Recherche de documents, interviewer un administrateur et quelques gestionnaires
16-20 avril	Cambodge	Jours fériés (Nouvel An Khmère)
23-27 avril 2001	Ministère de l'Éducation de la Jeunesse et du Sport	Documents et Interviewer
30 avril-4 mai 2001	Université royale de Phnom Penh	idem
7-11 mai 2001	Université royale d'agriculture	idem
14-18 mai 2001	Institut de technologie du Cambodge	idem
21-25 mai 2001	Faculté de droit et des sciences économiques	idem
28 mai-01 juin 2001	Institut national de la gestion	idem
4-9 juin 2001	Université des sciences de la santé	idem
12-14 juin 2001	Université royale des Beaux-Arts	idem
17 juin 2001	Retour au Canada	Déplacement

## 1.2 Les matériaux de la collecte

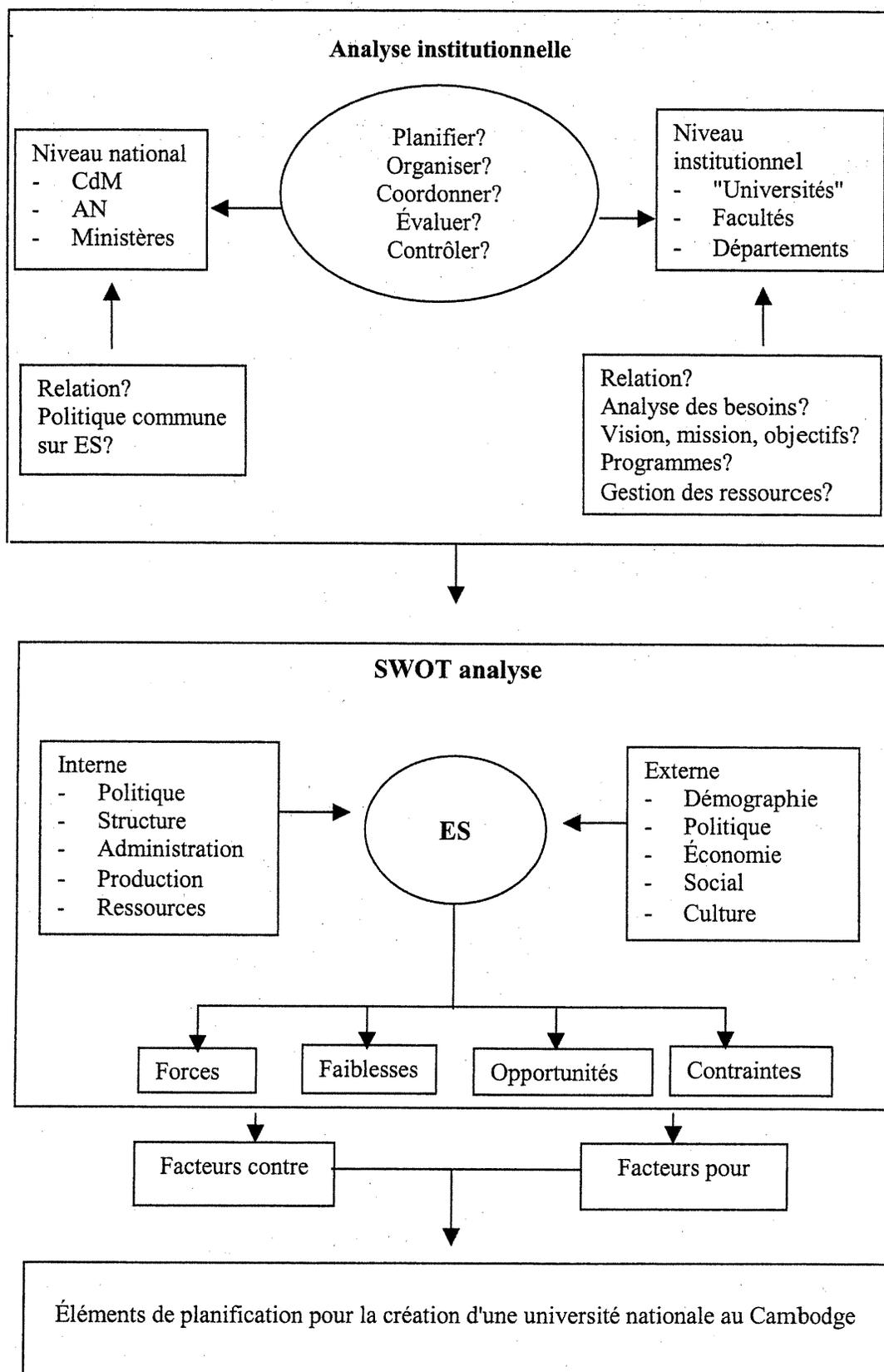
Ici, l'auteure s'interroge sur " quels sont les matériaux nécessaires pour faciliter cette collecte ?" Le magnétophone, les batteries, les cassettes, les cahiers et les stylos doivent être prêts. L'essai du magnétophone est nécessaire pour s'assurer de sa bonne marche. Il est évident que la plupart des questions d'entrevues sont également prêtes; elles pourront, cependant, être modifiées selon le déroulement des entrevues. L'auteure pourra aussi ajouter des questions, selon les besoins, au cours de l'entrevue.

## 1.3 Les instruments d'analyse

Pour être plus clair lors de l'analyse, le cadre conceptuel doit être schématisé (Huberman et Miles (1991)). L'auteure a aussi dressé un modèle du cadre conceptuel de son projet de recherche.

## Schéma 1

## Le modèle du cadre conceptuel au départ



Il est prévu de faire l'analyse en deux étapes. La première étape est l'analyse institutionnelle qui permet de connaître les éléments diagnostiques de l'ES et la deuxième étape est celle du SWOT qui permet de cerner les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes de l'ES afin d'identifier les facteurs pour ou contre la création d'une université nationale. Et, enfin, la planification stratégique qui doit être tenir compte de tous ces facteurs.

## **2. Pendant la collecte des données**

Une semaine après son arrivée au Cambodge, l'auteure n'avait toujours pas reçu la confirmation de ses rendez-vous, pour une entrevue auprès des personnes contactées pendant son séjour au Laos. Elle a donc décidé de commencer les entrevues par le Cambodge. Le calendrier de travail a été refait en modifiant le détail des activités.

Au cours de l'entrevue, les données étant en khmer (cambodgien), l'analyse ne s'est pas faite en détail. Après chaque entrevue, l'auteure a dû lire et relire les données, soulignant la phrase ou le paragraphe répondant au cadre conceptuel. Pour les éléments s'avérant manquants, l'auteure est retournée ou a téléphoné à la personne afin d'y apporter davantage de précisions. Au cours des lectures d'analyse, l'auteure s'est rendue compte qu'une des contraintes était plus forte et plus importante qu'elle ne l'avait imaginé. Ceci exigea donc des stratégies pour résoudre cette situation. Ainsi, l'auteure s'est aperçue que son cadre conceptuel serait modifié un peu après la collecte de données, c'est-à-dire quand il passerait à l'analyse en détail.

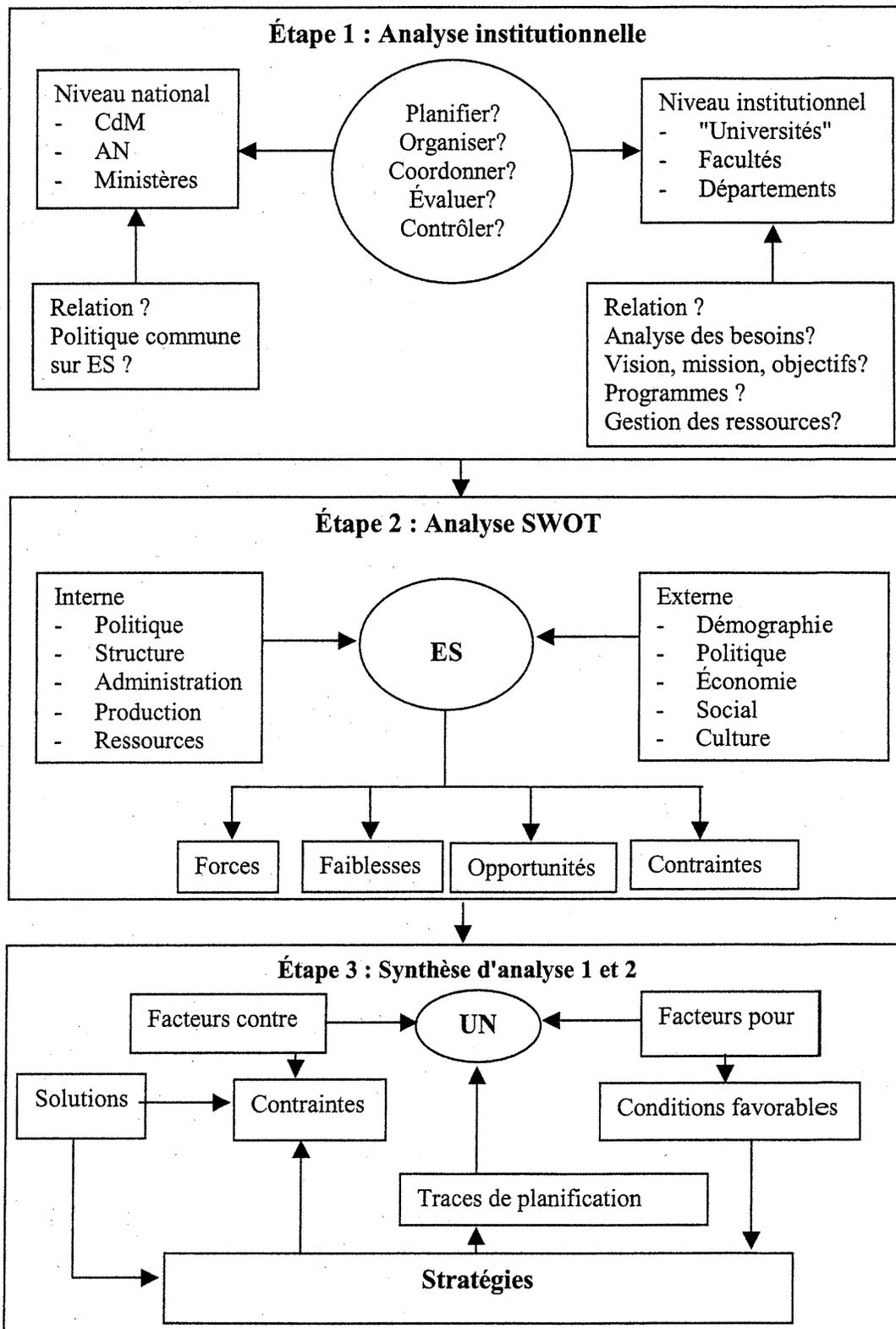
En raison du retard dans les travaux d'une part et, d'autre part, de la situation financière de l'auteure, le délai du stage au Laos a été réduit à dix jours. Pendant ces dix jours, l'auteure est parvenue à interviewer seulement trois personnes : deux au ministère de l'Éducation et une autre à l'Université nationale du Laos. L'auteure a pu,

cependant, trouver plusieurs documents intéressants sur la création de l'Université nationale du Laos. Les données sont en anglais.

### **3. Après la collecte des données**

La collecte de données terminée, les données ont dû être traduites en français pour en faciliter l'analyse, en faire des commentaires et en citer dans la rédaction. Les données sont classées en douze documents. Chaque document est classé sous forme de fiche selon un thème (finance, autonomie, programmes, ...). Un document peut contenir plusieurs fiches, selon la durée de l'entrevue et des sujets abordés. Avant de passer à l'analyse détaillée, l'auteure a modifié un peu son modèle du cadre conceptuel afin d'assurer la précision de son travail.

**Schéma 2**  
**Le modèle du cadre conceptuel modifié**



Le schéma 2 montre que l'on doit faire trois étapes d'analyse. L'étape 1 (analyse institutionnelle) et l'étape 2 (analyse SWOT) servent à identifier la première phase d'étude, c'est-à-dire les éléments diagnostiques de l'ES, et la synthèse d'analyse des étapes 1 et 2 (étape trois) permet d'identifier les facteurs contre et les facteurs pour la création de l'Université nationale au Cambodge, ainsi qu'à identifier les solutions possibles en tenant compte de ces deux facteurs.

Les données ont été transcrites sur la moitié droite du papier et la moitié gauche était réservée pour les commentaires. Cela a été fait dans le logiciel "Microsoft Word". Au début de l'analyse, l'auteure a commencé à faire des commentaires toute de suite sans faire la grille de codage. Le tableau VI est un exemple.

Tableau VI

Un exemple d'un tableau d'analyse des données au début

<b>Autonomie</b>	<b>Données Doc. 1 Fiche 3</b>
<p>Les structures existantes (système comme on l'appelle) entraînent des difficultés aux administrateurs en ceci qu'ils n'ont pas le pouvoir de bien contrôler les institutions : les institutions qui n'ont pas de revenus dépendent beaucoup du Ministère titulaire tandis que les institutions qui ont davantage de possibilités de trouver des ressources elles-même font ce qu'elles veulent.</p>	<p>Il existe trois sortes de dimension d'autonomie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs institutions n'ont pas assez d'autonomie (i.e. de ressources pour fonctionner adéquatement).</li> <li>- C'est seulement l'Université royale d'agriculture qui est devenue l'Institution d'administration publique.</li> <li>- Quelques institutions font ce qu'elles veulent, il n'y a pas de contrôle.</li> </ul>

Après quelques fiches, l'auteure a constaté qu'elle s'embrouillait constamment. Elle a donc imprimé les données pour les coder à la main, en utilisant des marqueurs de différentes couleurs. Cette fois, l'auteure a pu élaborer une grille de codage à partir du cadre conceptuel qu'elle a modifié. Le tableau VII présente cette grille.

L'auteure a commencé d'abord à coder tout ce qui concerne la structure organisationnelle de l'ES, en utilisant le premier type des principaux codes et les sous-codes (lexiques caractérisants).

À travers les entrevues, les lectures d'analyse pendant la collecte des données, l'auteure savait déjà qu'il y avait trois types d'argument. Elle a ensuite continué à identifier les arguments des opinions pour et contre. Les mots ou les phrases que l'auteure n'a pas trouvés dans sa grille de codage, ont été ajoutés au cours de codage. Le tableau VIII en est un exemple.

Tableau VII  
Grille de codage

<b>Lexiques principaux</b>	<b>Abréviations</b>
Niveau national Niveau institutionnel	Nina Niin
Argument pour Argument contre Argument ni pour, ni contre	Arp Arc Arnip, nic
Force Faiblesse Opportunité Contrainte	F Fb Opp Ctt
Condition favorable Condition non-favorable Solutions	Confa Connonfa Sol
<b>Lexiques caractérisant les lexiques principaux</b>	<b>Abréviations</b>
Planification Coordination Évaluation Contrôle Relation Politique Économie Démographie Social Culture Politique de l'ES Structure Administration Programme Ressources Analyse de besoin Autonomie Finance Conseil des Ministres Assemblée Nationale Ministères Universités Facultés Départements	Pla Coor Éva Ctl Rla Poli Éco Démo Soc Cul Poli ES Stru Ad Pro Ress Adb Auto Fin Cdm Assn Mist U Fac Dép

Tableau VIII  
Une des fiches codées

Unification	Doc. 7 Fiche 6
Arnipnic, avantages?	<u>C'est aussi bien si on arrive à les réunir, mais je ne vois pas encore clairement quels sont les avantages?</u>
Argnpnc, avantage et inconvénient? Et temps.	<b>L'essentiel est donc de voir quels sont les avantages et les inconvénients de cette création? Et on aura besoin aussi de temps.</b>

Après avoir identifié les trois types d'argument, l'auteure est passée à l'analyse de SWOT. Les éléments identifiés par les codes ont été relevés sur papier. Par exemple :

Tableau IX  
Les éléments relevés de l'analyse SWOT

<p><b>Faiblesses</b></p> <p>+ Intérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de politique commune</li> <li>- Sans coordination, pas d'échanges entre les institutions</li> <li>- Dépense beaucoup de ressources</li> <li>- Plusieurs administrations</li> <li>- Programmes inflexibles, pas de tronc commun, copier sans modifier et mélanger</li> <li>- Pas de service qui analyse la situation de besoins</li> <li>- Absence de la fonction d'évaluation</li> <li>- Planification inadéquate</li> <li>- Pertes d'aides</li> <li>- Pertes contrôlées pour quelques institutions</li> </ul> <p>+ Extérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficile pour les donateurs</li> <li>- Perte d'aides</li> </ul>	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solide pour une branche ???</li> <li>- Facile pour la tâche administrative (n'ayant pas à soumettre plusieurs fois)</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aides étrangères</li> <li>- Organisations internationales peuvent influencer le gouvernement, surtout les donateurs</li> <li>- Soutenir des organisations internationales</li> </ul>	<p><b>Contraintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toucher l'intérêt et le pouvoir des gens</li> <li>- Il n'y a pas encore de loi sur l'enseignement supérieur. Cela cause des difficultés</li> <li>- Si le gouvernement mélange toujours la politique avec l'éducation, c'est une situation très difficile à contrôler</li> <li>- Gouvernement n'a pas de volonté</li> <li>- Le statut d'enseignant</li> </ul>

C'est la même chose pour les conditions favorables et non-favorables. Après avoir été codées, les conditions ont été relevées dans un tableau de deux colonnes. C'est à partir de ce tableau que l'auteure a pu passer à la synthèse des données et, enfin, les présenter et les interpréter dans les chapitres suivants.

#### **4. Difficultés**

La difficulté majeure de l'analyse, c'est la traduction du khmer en français. En effet, il y a beaucoup d'ambiguïté dans le sens des mots utilisés entre les deux langues. Par ailleurs, les autres difficultés se trouvent dans la période de la collecte des données. Pour éviter, le refus des personnes, l'auteure n'a pas utilisé le téléphone, elle est allée rencontrer les personnes pour prendre les rendez-vous, elle a, de plus, sollicité des entrevues en avance par correspondance. Pour quelques-uns, l'auteure a dû se déplacer plusieurs fois pour pouvoir les rencontrer. À quelques reprises, les rendez-vous ont été reportés. Cela qui ne signifiait pas nécessairement que les personnes n'acceptaient pas, mais en tant qu'administrateur, gestionnaire, elles étaient très occupées. Une fois le premier contact établi, ces personnes s'expriment gentiment et nous fournissent les documents sollicités. Par la suite, ces personnes nous permettent de leur téléphoner pour des précisions à apporter. Cependant, certaines personnes n'aiment pas beaucoup parler ou ne permettent pas l'enregistrement des conversations. Dans ces cas-là, l'auteure a utilisé des abréviations afin d'arriver à tout noter toutes les choses essentielles.

#### **IV. CONCLUSION**

La planification et l'organisation sont les premiers éléments essentiels si on veut être efficace. Le travail de recherche exige l'implication de ces deux éléments. La présente étude justifie l'importance de ces deux éléments. En effet, la traduction des données n'a pas été prévue. L'auteure a pensé les analyser en khmer et puis faire les commentaires et rédiger directement en français. C'est pourquoi elle n'a pas traduit pendant la collecte des données. Cela a causé des difficultés lors de l'analyse qui a eu

pour effet d'ajouter à la difficulté de la rédaction à cause des nuances sur l'utilisation des mots. Il vaut donc mieux traduire les données sur le terrain, comme cela, si on voit la nuance du sens des mots, on peut demander à l'interviewé de préciser le sens de ce mot ", ce qu'il veut dire par ce mot-là?". Pourtant, pour les éléments (plan de travail, cadre conceptuel) qui ont été prévus, même s'ils se sont modifiés un peu après, ils ne sortent pas du chemin puisqu'on sait ce qu'on va faire et surtout qu'ils sont modifiés seulement selon le besoin de la situation.

**CHAPITRE IV :**  
**CADRE ANALYTIQUE**

Pour arriver à élaborer une stratégie servant à une création de l'université nationale au Cambodge, il nous faut connaître les structures actuelles des institutions de l'enseignement supérieur de ce pays. De plus, le concept de la planification est aussi indispensable pour cette étude. Nous consacrons donc ce chapitre à des études sur l'analyse institutionnelle et la planification stratégique. La première partie est l'analyse institutionnelle.

## **I. ANALYSE INSTITUTIONNELLE**

La compréhension d'une réalité sociale exige l'analyse institutionnelle partant des pratiques et des énoncés de ses acteurs. Avant d'analyser la présente structure de l'enseignement supérieur au Cambodge, nous essayons tout d'abord de voir ce qui est l'analyse institutionnelle, quelle en est l'origine, la nature, la démarche et la relation avec le développement social.

### **1. Aperçu général**

En France, les premiers travaux d'analyse institutionnelle datent du début des années 1950. Elle se développe au cours de la décennie suivante et trouve son identité conceptuelle et cognitive. Le mouvement d'analyse institutionnelle se développe fortement dans les années 1970 (Hess, 1993). Mais, qu'est-ce que c'est l'analyse institutionnelle ?

#### **1.1 Sa définition**

Authier (1981) définit l'analyse institutionnelle comme la saisie de la pensée, de l'esprit qui préside à la dynamique d'une l'institution. Elle ne s'attache pas particulièrement aux codes, aux règles et aux lois parce que, dans le meilleur des cas,

elle devrait être la pensée de ce mouvement, tout au moins sa représentation. En effet, l'analyse institutionnelle mène souvent à la découverte de dysfonctions causées par les codes, règles et lois auxquels l'institution est soumise. C'est la raison pour laquelle *"on doit considérer l'analyse institutionnelle comme la pensée et le mode d'action du paradoxe dans les formes sociales"* (idem).

Si on se place au niveau de l'établissement, il semble exister deux sortes d'institution qui structurent le champ analytique. Les premières sont les institutions internes que l'on peut construire et refaire à volonté. C'est l'activité ordinaire d'une institution. Quant aux institutions externes, c'est l'activité des autres institutions qui combattent des contingences, parfois des éléments facilitants, parfois inhibants, de l'institution interne. Il peut s'agir de codes, de lois, d'une fonction publique, d'une tradition sociale par exemple le statut de la fonction publique, le droit de travail.

## 1.2 Ses démarches

Toute analyse d'une institution a un but. On ne la fait pas par plaisir. Il existe toujours une décision à prendre à la fin de la démarche. L'analyse institutionnelle et la décision sont deux éléments qui vont de pair.

### 1.2.1 *Analyse institutionnelle et processus de décision*

L'analyse institutionnelle et le processus de prise de décision entretiennent plusieurs rapprochements. D'abord, elles se ressemblent dans certaines visées globales :

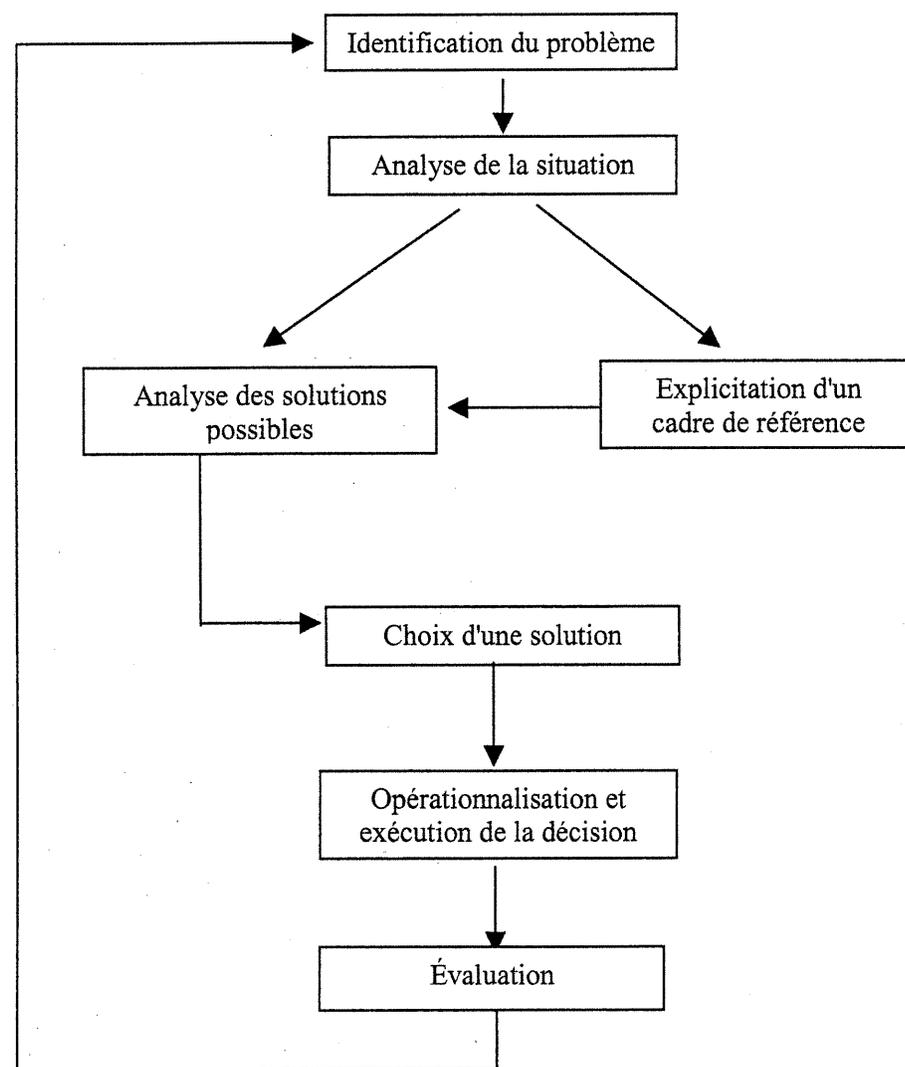
- la rationalisation et l'amélioration des décisions qui orientent et soutiennent la vie institutionnelle,
- l'attention méthodique aux besoins et aux problèmes du milieu,
- le recours à une analyse rigoureuse des situations,
- le souci de l'opérationnalisation cohérente des décisions, et
- l'intégration de l'évaluation dans la séquence des activités institutionnelles;

ainsi que dans la similitude de certaines opérations et techniques :

*"Les processus de prise de décision tiennent essentiellement en des cycles qui comprennent des opérations d'identification des problèmes et des besoins, d'étude de la réalité et des possibilités, d'implantation et d'évaluation que l'on trouve dans le propos même de l'analyse institutionnelle". (Authier, 1981)*

Authier est également d'avis que *"l'analyse institutionnelle peut et doit s'articuler au processus de prise de décision"*. Cependant, l'analyse institutionnelle et la prise de décision ont aussi des différences importantes. L'analyse institutionnelle *"veut être une lecture rigoureuse et systématique de l'activité institutionnelle"* qui se caractérise par *"une sorte de neutralité du regard"*. Son but est de comprendre la pratique institutionnelle, d'identifier les *"causes"* externes et internes et la nature des relations entre ces causes et les résultats produits. Concrètement, l'analyse institutionnelle s'inscrit toujours *"dans des visées stratégiques particulières"*. C'est pour cela qu'elle doit être organisée et structurée dans *"une perspective donnée qui n'est jamais neutre"*. Ce qui caractérise la prise de décision comme approche spécifique, c'est son orientation essentielle à l'élaboration des décisions.

Le processus de décision, suivant Lucier (1977), se compose de cinq étapes qui se présentent selon le schéma suivant :



(Source : Lucier, 1977, p : 11)

Figure 3 : Le processus de décision

### 1.2.2 Principes opérationnels de décision

Pour Lucier (1977), il y a dix principes opérationnels qui gouvernent une décision:

- Une bonne décision devrait être cohérente avec les finalités, les buts et les objectifs visés dans l'institution.
- Dans toute prise de décision, le facteur " temps " est déterminant.

- *Les critères et les valeurs, qui servent de références pour la prise de décision sont bien rarement absolus. Ils peuvent donc évoluer suivant les situations.*
- *Un processus efficace de décision implique l'identification fonctionnelle des rôles et des tâches.*
- *La rationalité d'une décision est la rationalité du monde de l'agir.*
- *La rationalité d'une décision n'évacue pas l'incertitude et le risque.*
- *On est parfois obligé et justifié de choisir ce qui n'est pas, en soi, préférable.*
- *L'acceptabilité d'une décision par les personnes et les groupes concernés fait partie de sa rationalité même.*
- *La viabilité d'une décision n'est pas indépendante de son caractère ajustable.*
- *Même quand la décision est prise, les solutions possibles non retenues gardent leur pouvoir d'attraction et demeurent dynamiquement présentes. (Lucier, p : 31)*

### 1.3 Sa relation avec le développement social

L'analyse institutionnelle a une relation très proche avec le développement social. Elle est une source essentielle qui oriente la décision de la vie institutionnelle pour que cette institution puisse répondre au développement social. L'analyse institutionnelle peut aider à l'émergence d'un changement social venant de la base sans qu'il soit nécessaire d'attendre tout d'une autorité quelconque. (Hess et Savoye, 1993)

## 2. Analyse institutionnelle en enseignement supérieur du Cambodge

Cette section présente la situation relative aux institutions d'enseignement supérieur tel qu'on les observe actuellement au Cambodge. Cette analyse est le fruit des entrevues, des observations et des documents collectés sur le terrain.

## 2.1 Type des institutions de l'enseignement supérieur

Le système actuel d'enseignement supérieur du Cambodge se caractérise par trois différents types d'institutions. Le premier est l'université qui se divise en facultés, instituts ou centres, gouverné par le recteur et un ou deux vice-recteurs. Le deuxième est l'institut composé de facultés ou départements, géré par un directeur et un ou deux directeurs-adjoints. Le troisième type est la faculté, divisée en départements. Chaque faculté est administrée par un doyen et un ou deux vice-doyens. Selon le sous-décret, les Facultés de Commerce, de Pédagogie et de Droit et des Sciences économiques doivent être sous l'administration de l'Université Royale de Phnom Penh. Mais, ces trois institutions continuent à fonctionner comme les autres institutions, c'est-à-dire comme des institutions séparées :

*"...the sub-decree of 25 December 1993 to reintegrate the University of Phnom Penh is still ignored by the three of the six faculties named which are located on campuses away from what is now generally recognised as the Royal University of Phnom Penh. The director of one of the institutions has been quite vocal in rejecting the implications of the sub-decree " because it is wrong." (Sloper, 1999)*

Étant donné que le décret n'est pas supprimé, le MESJ et le DES considèrent toujours ces trois institutions comme les facultés de l'URPP. Même ces trois facultés continuent leurs indépendances, dans les papiers ou les lettres administratives, ces trois facultés sont écrites sous l'égide de l'URPP (voir tableau IV). Toutefois, un représentant d'une faculté dit : *"Notre faculté est indépendante, elle n'est pas contrôlée par l'URPP"*. (Entrevue, doc. 6, fiche 1)

À vrai dire, les institutions de l'enseignement supérieur du Cambodge sont des institutions de formation spécialisée. Chaque institution offre des programmes monodisciplinaires.

## 2.2 Partenaire de coordination

### 2.2.1 *Niveau national*

Le Conseil des Ministres du gouvernement cambodgien destine les institutions à de grandes fonctions. Cependant, les institutions de l'ES sont contrôlées par quatre ministères différents. Chaque ministère titulaire est responsable de sa propre politique, de ses programmes, du management et du budget. Le ministère titulaire joue un très important rôle dans la mission et la vision de son institution. Il s'occupe surtout de ses propres matières et de sa spécialité.

En théorie, le MEJS est responsable de l'élaboration des politiques nationales, de la formulation des règlements sous ces politiques, de l'élaboration des directives administratives, des programmes directeurs, des examens nationaux et d'autres éléments d'ordre technique. De plus, le MEJS inspecte les institutions pour en assurer la qualité. Un comité national d'évaluation des diplômes a été établi. Il est présidé par le MEJS. Si, toutefois dans la pratique, le MEJS tente d'améliorer la planification et le management de l'enseignement supérieur, la ligne hiérarchique n'est pas toujours claire. Ainsi, pour l'instant, le Département de l'Enseignement Supérieur a un pouvoir très limité dans la gestion et les politiques de développement de l'enseignement supérieur.

### 2.2.2 *Niveau institutionnel*

Les institutions sont gouvernées par un recteur, un directeur ou un doyen et leurs adjoints. Ils sont nommés par leur propre ministère ou par le conseil des ministres ou encore le président de l'État. Les institutions sont responsables de l'application des politiques, de la planification institutionnelle, du développement des programmes, et des affaires des étudiants. Chaque institution crée plusieurs comités pour soutenir l'application de ses politiques et pour assurer son développement. Ces comités sont typiquement les suivants : Conseil du développement des programmes, Conseil de la planification stratégique, Conseil des disciplines, Conseil des professeurs, Conseil de la pédagogie et Conseil des affaires étudiantes.

Les institutions sont strictement sous le contrôle de leurs ministères. Elles n'ont pas de droit décisionnel. Chaque institution appartient à la gestion de son propre ministère. Le modèle de ligne horizontale entre les institutions n'existe pas, même si la ligne hiérarchique entre les deux manque parfois de précision. Il n'y a pas de politique commune pour le développement de l'enseignement supérieur ni de coordination entre les institutions "*il n'y a pas de relations entre les institutions supérieures.*" (Entrevue, doc. 7, fiche 4) :

*"... there is an absence of effective and coherent policy for higher education development and components of the sub-sector continue to be significantly influenced by donor-driven aid programs and individualized projects." (Sloper, 1999)*

### 2.3 Processus budgétaire

Le processus budgétaire est très compliqué dans le contexte administratif du Cambodge. Actuellement, le budget national pour chaque ministère est approuvé par l'Assemblée nationale. Cependant, le budget pour chacune des institutions est approuvé par son ministère et, aussi, par le ministère de l'Économie et des Finances. Dans la pratique, l'élaboration et l'approbation des budgets est, dans le contexte actuel, un processus qui varie considérablement d'une année à l'autre selon les circonstances.

Chaque institution prépare son plan de la dépense annuelle et le fait parvenir au Ministère pour approbation. Au Ministère, le département des Finances examine ce plan et l'envoie, après approbation, au Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Au MEF, l'approbation est octroyée par plusieurs signataires. Le MEF informe chaque ministère du budget approuvé pour lui et pour l'établissement d'enseignement supérieur qui lui est rattaché. À son tour, le ministre le transmet à son institution. En conséquence, des délais importants sont provoqués par plusieurs causes dont les deux principales sont : les procédures longues et complexes et les lenteurs administratives et le manque de fonds à la trésorerie. Les budgets accordés aux institutions varient considérablement puisqu'ils dépendent du budget planifié,

de l'état financier du pays. Aussi les budgets réalisés sont parfois très réduits par rapport aux budgets approuvés qui, eux, sont souvent déjà réduits par rapport aux budgets demandés.

#### 2.4 Dimension de l'autonomie

La plupart des institutions publiques d'enseignement supérieur ont très peu ou n'ont pas d'autonomie. Elles sont strictement contrôlées par leurs ministères, et souvent, par le ministre à qui elles répondent souvent directement. Par contre, il y a quelques institutions qui font ce qu'elles veulent. Aucun organisme ne les contrôle. Le MEJS a très peu de pouvoir pour vérifier ce qu'elles font. Cependant, une institution a officiellement une autonomie donnée par le gouvernement : c'est l'Université d'agriculture. Elle devient un établissement public administratif. Elle est une personne morale dotée de l'autonomie financière qui est dirigée par un Conseil d'administration, disposant de pouvoirs plus étendus pour agir au nom de l'établissement. Une personne mentionne :

*« Officiellement, il n'y a que l'URA devenant une institution d'administration publique et qui obtient l'autonomie, mais les autres institutions n'ont pas encore d'autonomie. Mais, en pratique il y a des établissements qui sont trop libres, ils font qu'ils veulent, personne les contrôle. » (Entrevue, doc. 4, fiche 5)*

En résumé, il existe trois niveaux d'autonomie des institutions supérieures au Cambodge:

- Très stricte
- Trop libre
- Autonomie officielle

#### 2.5 Innovation institutionnelle

À cause du système trop centralisé et strictement contrôlé, l'enseignement supérieur a des difficultés à s'adapter à la nouvelle économie de marché qui s'implante progressivement dans le pays. Premièrement, les programmes sont trop

spécialisés et les étudiants sont formés dans un champ limité d'étude. Deuxièmement, il n'existe pas de mécanisme d'évaluation des performances. Il n'y a pas de système de récompense, de recrutement et de promotion pour les employés. Troisièmement, les institutions qui n'ont pas d'autonomie ne peuvent pas développer de coopération latérale. Quant aux quelques institutions qui sont très libres, on ne sait pas comment leurs revenus sont gérés pour leur développement.

## 2.6 Conditions d'accès

Pour être admis dans une institution supérieure, les étudiants doivent passer un concours d'entrée qui est organisé et contrôlé par le MEJS. Les candidats doivent posséder le diplôme supérieur d'étude secondaire. Le quota d'inscriptions était déterminé par le Ministère du Plan jusqu'à l'année 1991. Depuis cette année, il est déterminé par l'accord entre le MEJS et les institutions. Toutefois, le niveau central joue encore le rôle important sur le quota d'inscriptions. Le tableau X décrit le quota d'inscriptions et le nombre d'étudiants qui ont réussi dans les différentes institutions au cours de l'année scolaire 1998-1999.

Tableau X

Nombre d'étudiants ayant réussi au cours de l'année scolaire 1998-99

No	Établissements		Quota d'inscriptions	Candidatures	Réussites		
					Femme	Homme	Total
I	URPP	FS	280	5160	84	209	293
		FLSH	340	2985	105	243	348
		ILE	180	3445	66	122	188
		ING	120	5443	47	76	123
		FDSE	240	7268	62	179	241
		FP	300	322	32	273	305
II	URA		185	3981	19	175	194
III	URBA		75	1560	20	57	77
IV	URSS		90	6936	25	67	92
V	ITC		50	1236	3	47	50
<b>Total</b>			1 860	38 336 <sup>2</sup>	463	1 448	<b>1 911</b>

(Source : DES, 1999).

Nous voyons que toutes les institutions d'enseignement supérieur du Cambodge peuvent accueillir chaque année environ 2 000 étudiants. C'est vrai que c'est peu si on compare à une université multidisciplinaire de type régional ou international. Par exemple, le nombre d'étudiants s'inscrivant chaque année à l'Université de Montréal est d'environ 50 000 (UdeM, 2002).

## 2.7 Rapport entre le gouvernement et l'enseignement supérieur

Le régime politique du Cambodge a changé plusieurs fois après 1979 : la République Populaire du Kampuchea (1979) a été remplacée par l'État du Cambodge (1989) et, enfin, par le Royaume du Cambodge (1993) qui pratique l'économie ouverte jusqu'à présent. Par contre, le système administratif du pays n'a pas beaucoup

<sup>2</sup> Les étudiants peuvent déposer leur candidature dans plusieurs institutions.

changé. Le système reste toujours très centralisé. Les droits et les règlements de l'enseignement supérieur ne sont pas adoptés par l'Assemblée nationale. Ils sont faits par le gouvernement. Cette relation est exprimée par "le sous-décret " gouvernemental. Le décret ou le sous-décret est approuvé par le Conseil des Ministres.

## 2.8 Conclusion

On voit que le système d'éducation supérieure du Cambodge, tel qu'il existe actuellement, est strictement contrôlé et le système de coordination n'existe quasiment pas. La nécessité d'établir une coordination pour les institutions de l'enseignement supérieur apparaît comme une étape majeure. Il y a plus : il y a un besoin pressant d'adopter une stratégie de développement.

*« The need for a comprehensive development strategy for education and specifically for higher education is inescapable. » (Sloper, 1999)*

Une des meilleures solutions est d'intégrer ces institutions en une université nationale qui serait sous l'autorité du MEJS. Une telle université nationale serait soutenue par des ressources nationales et internationales. L'enseignement supérieur se développerait donc tout ensemble, et inclurait toutes les disciplines.

## II. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

### 1. Aperçu général

Cette section présente quelques théories de changement et ses stratégies d'implantation en général, ainsi qu'une courte analyse sur le modèle et les stratégies utilisées par le NHETF dans sa pratique du plan d'action national pour pouvoir planifier nos stratégies dans le dernier chapitre.

## 1.1 Modèles de changement

Il n'y a pas de changement sans menaces<sup>3</sup>. Pour arriver à changer quelque chose, on a besoin de stratégies pour que le changement soit reconnu et réalisé, mais comment s'y prendre ? Il est nécessaire de voir tout d'abord quelques modèles de changement.

### 1.1.1 Le modèle de Beckhard et Harris's

Ce modèle est développé par Beckhard and Harris. Il comprend les trois étapes suivantes :

*“The first circle represents State I, the existing state; the second circle represents State III, the new state; and the arrow moving from State I to State III represents State II, the transition state. Each state of existence presents particular problems that must be managed. Essentially, the model shows that change occurs by making a transition from the present to the future. To get from State I to State III, you must make a transition from the present to the future. Most organizational change efforts fail during State II, transition”. (Duffy, 1996)*

### 1.1.2 Le modèle de changement de Lewin

Le modèle de Lewin comporte les trois étapes suivantes :

#### 1- Le dégel :

- Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et les traditions sont brisées; c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. À cette étape, l'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches :
- Il doit y avoir établissement de contacts avec l'unité administrative qui subira le changement;
- L'agent de changement doit établir de bonnes relations;
- L'agent de changement doit acquérir une certaine crédibilité auprès des gens faisant partie de l'unité visée par le changement;

---

<sup>3</sup> Cette section n'a pas été présentée dans le projet de mémoire.

- L'agent de changement doit cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.

### 2- La transformation :

C'est la période d'acquisition des nouvelles habitudes et compétences; on conçoit et on implante le changement en stimulant, chez les employés, l'intériorisation de la motivation et du désir de changement, ou, encore, en suscitant l'identification des employés à de nouveaux modèles. Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit, en fonction de leurs nouvelles attitudes, jusqu'à ce que les membres de l'unité s'y sentent à l'aise.

### 3- Le gel :

*« C'est l'étape où les comportements acquis deviennent des comportements d'un nouveau type; c'est la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises. Les attitudes nouvellement acquises deviennent habitudes. À ce moment, l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel. » (Shimon, 1996)*

#### 1.1.3 Le modèle de changement planifié

Le modèle de changement planifié envisage sept étapes :

- Étape 1 : *Exploration* : le consultant et l'organisation explorent conjointement la possibilité de travailler ensemble.
- Étape 2 : *Entrée* : Un contrat est élaboré et convenu entre le consultant et l'organisation.
- Étape 3 : *Diagnostic* : Les données sont recueillies, analysées et interprétées afin d'identifier et d'examiner les problèmes de l'organisation.
- Étape 4 : *Planification* : En utilisant les données provenant du diagnostic, des plans d'action sont élaborés pour la réalisation des changements désirés.
- Étape 5 : *Action* : Les plans d'action sont implantés et les interventions visant les changements spécifiques sont commencés.

- Étape 6 : *Stabilisation et évaluation* : Des actions sont entreprises pour stabiliser l'organisation une fois que les changements sont introduits. Les processus et les résultats de l'effort de changement sont évalués.
- Étape 7 : *Terminaison* : Le consultant termine son travail avec l'organisation ou complète un projet de changement et en planifie un second. (Duffy, 1996)

## 1.2 Stratégies de changement

### 1.2.1 Définition

Le mot stratégie vient du grec *stratêgia* qui a une origine militaire. Il signifie " bureau du général " (Robert, 1999 et Bergeron, 2001).

Avec le temps, ce mot a pris divers sens comme : " partie de la science militaire qui concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays " ou " ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire " ou encore il s'applique à d'autres phases de la vie, " art ou capacité d'utiliser des stratagèmes en politique, en affaires, dans les relations amoureuses ou autres " .

Jusqu'à présent, les auteurs donnaient des sens différents au mot stratégie. L'un pouvait écrire que " *la stratégie est le but et la tactique est le moyen* ". Un autre disait : " *Non, ce n'est pas ça. Le but est l'objectif et la stratégie est la tactique* ". Puis un autre auteur venait prétendre que " *la stratégie est la réflexion à long terme, alors que la tactique ou les opérations sont la réflexion à court terme* ". Il est aussi important de noter que les auteurs de ces ouvrages étaient professeurs d'université.

Robert (1999) constate que, plus il lisait de livres, plus il était perdu et qu'à chaque fois qu'il assistait aux réunions de son comité de direction pour discuter de " stratégie ", il se rendait compte que chacun des participants autour de la table donnait un sens différent au mot et que, très rapidement, ils se mettaient à parler dans le vide. Michel et ses collègues sont donc allés voir de vrais dirigeants d'entreprise

pour leur demander ce que signifiait pour eux le mot stratégie et assister à leur réunion. Son équipe arrive enfin à définir la réflexion stratégique de la façon suivante : " *Le processus de réflexion du Président-Directeur général et des personnes clés de son entourage, processus qui les aide à déterminer l'aspect qu'aura l'entreprise dans un avenir plus ou moins rapproché.* " (Robert, 1999)

Nous constatons que les auteurs ont leur manière de définir le mot stratégie selon leurs recherches et les expériences rencontrées. Cela peut vouloir sans doute dire que la stratégie doit varier selon les situations. Même les auteurs utilisent les mots un peu nuancés, mais ils désignent de façon générale le sens de ce mot qui veut dire : la forme de réflexion qui aide à choisir les moyens et à les agencer pour arriver à une fin.

Pour ce qui est de la stratégie de changement, Robert la définit comme les moyens utilisés pour promouvoir le changement (Prévost, 1974).

### 1.2.2 *Stratégies*

Il y a plusieurs types de stratégies, mais nous allons en parler de cinq qui semblent les plus intéressantes pour notre sujet. Ce sont la stratégie empirique-rationnelle, la stratégie normative-rééducative, la stratégie de pouvoir-coercition, la stratégie de "Top-down" et la stratégie de "Bottom-up".

#### Stratégie empirique-rationnelle

Les stratégies empiriques-rationnelles se fondent sur l'idée que : l'homme est rationnel et motivé par ses intérêts. Dès qu'on lui fait connaître et comprendre rationnellement où est son intérêt, il agit en conséquence. Il importera donc fondamentalement :

- d'utiliser la recherche sous toutes ses formes pour découvrir et déterminer les changements à apporter;
- d'informer le public concerné en généralisant les démarches de sensibilisation et en diffusant largement l'information pertinente;
- de choisir du personnel qualifié pour procéder à mettre en application les politiques adoptées ou les décisions prises.

De façon générale, on fera, dans cette approche, appel à des experts analystes pour déterminer les changements à effectuer. Cette innovation sera ensuite diffusée chez les usagers du changement afin que, l'ayant compris, ils y voient leur intérêt (Chin et Benne, 1969).

### Stratégie normative-rééducative

Sans rejeter l'idée de la rationalité humaine, la stratégie normative-rééducative insiste davantage sur le fait que l'homme agit pour satisfaire des besoins. Il agit aussi selon des normes socioculturelles acceptées. Ces normes se traduisent elles-mêmes dans des attitudes et un système de valeurs propres à l'individu. Pour changer le comportement de l'individu, il faut donc d'abord tenter de modifier ses orientations normatives.

Les différentes modalités de cette stratégie reposent toutes sur une participation de l'utilisateur au changement. Elles postulent soit que

- *l'homme ne sera rééduqué que s'il participe à sa rééducation;*
- *il est nécessaire d'instaurer une étroite collaboration entre l'agent et l'utilisateur de changement;*
- *l'implication directe de l'utilisateur dans l'élaboration des programmes de changement est une condition fondamentale de la réussite d'implantation de ces programmes (Chin, Benne, 1969).*

### Stratégie de pouvoir-coercition

Les stratégies de pouvoir-coercition se fondent pour promouvoir le changement, l'utilisation du pouvoir sous une forme quelconque. Souvent, le pouvoir utilisé est un pouvoir considéré comme légitime, associé à la position que l'auteur du changement occupe dans l'organisation. D'autres types de pouvoirs ainsi utilisés sont les pouvoirs de récompense qui proviennent d'une habilité à donner en récompense quelque chose qui valorise et le pouvoir coercitif, associé à une habilité qui affecte des punitions (Chin, Benne, 1969).

### Le Top-down

Il s'agit d'une stratégie où l'agent de changement cherche sa corporation pour trouver un pouvoir suffisant pour renforcer et régir leur politique de changement. Il y a huit étapes pour cette transformation :

1. Créer un sentiment d'urgence : examiner le marché, les réalités de la concurrence, identifier les crises, les crises potentielles et les opportunités, et en discuter.
2. Former une puissante coalition de direction : rassembler un groupe disposant de suffisamment de pouvoirs pour diriger l'effort de changement; encourager ce groupe à travailler ensemble, en équipe.
3. Créer une vision pour diriger l'effort de changement; développer les stratégies visant à réaliser cette vision.
4. Communiquer cette vision : utiliser tous les médias disponibles pour communiquer la nouvelle vision et les nouvelles stratégies; enseigner de nouveaux comportements, à l'exemple de la coalition de la direction.
5. Déléguer le soin d'agir en fonction de la vision : se débarrasser des obstacles au changement; modifier les systèmes et les structures qui font courir un risque sérieux à la vision; encourager la prise de risque, les idées, les activités et les actions non-conventionnelles.
6. Planifier et créer des succès à court terme : planifier des améliorations de performance bien visibles; créer ces améliorations; reconnaître et récompenser les exécutants concernés.
7. Consolider les améliorations obtenues et promouvoir encore de nouveaux changements : s'appuyer sur une crédibilité accrue pour modifier les systèmes, les structures, les politiques qui ne cadrent pas avec la vision; embaucher, promouvoir et former les personnes susceptibles de réaliser la vision; revigorer le processus par de nouveaux projets, de nouveaux thèmes et avec d'autres agents du changement.
8. Institutionnaliser la nouvelle méthode : articuler les rapports entre les nouveaux comportements et les succès de l'entreprise; créer les moyens d'assurer le développement et la succession de la direction.  
(Mintzberg, 1999, *traduit par* Larry Cohen et Jacques Fontaine, page 343)

### Le Bottom-up

C'est la stratégie qui vient du bas vers le haut. L'agent du changement cherche donc à faire comprendre aux gens les problèmes dans l'organisation. Il encourage la mobilisation de consensus concernant la nouvelle vision ou le changement désiré. Cette stratégie comporte six étapes :

1. *Créer l'engagement par un diagnostic conjoint des problèmes de l'entreprise.* En aidant les gens à dresser un diagnostic commun de ce qui ne va pas et à imaginer ce qui peut et doit être amélioré, le directeur (de l'unité) mobilise l'engagement initial nécessaire pour entamer le processus de changement.
2. *Créer une vision commune : comment s'organiser en vue de la compétitivité.* Une fois qu'un petit groupe a adopté une analyse précise du problème, le directeur peut amener le personnel à une conception opérationnelle de l'entreprise, y compris la définition de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités.
3. Encourager l'adoption de la vision nouvelle, la compétence pour la réaliser et la cohésion pour la faire avancer.
4. Répandre la revitalisation dans tous les services, sans l'imposer du sommet.
5. Institutionnaliser la revitalisation, aux moyens de politiques, de systèmes et de structures formels. La nouvelle approche doit être une forteresse.
6. *Contrôler et ajuster les stratégies en réponse aux problèmes causés par le processus de revitalisation.* Le but de changement est de créer une entreprise apprenante capable de s'adapter à un environnement concurrentiel en évolution. (Mintzberg, 1999, traduit par Larry Cohen et Jacques Fontaine, page 342)

## **2. Expérience de NHETF sur l'implantation du Plan d'Action national**

Dans tout changement en éducation, comme aussi dans les autres secteurs ailleurs dans la société, le résultat final, la nouvelle situation des personnes et des structures et leurs relations, peut diverger des objectifs fixés ou des situations prévues au départ. Ce décalage peut provenir de diverses sources :

- *Les agents de changement;*
- *La nature des stratégies de changement utilisées;*
- *La résistance de la société ou de l'organisation au changement.*  
(Robert, 1974)

Une autre source que l'on doit prendre en considération est la stabilité politique de la société où se reproduit le changement. Raya dit qu'il est impossible de planifier correctement une réforme éducative sans tenir compte du contexte politique et administratif dont dépendent les système éducatifs (Roy-Singh, 1990).

Nous allons examiner l'exemple d'un groupe de travail sur l'enseignement supérieur au Cambodge pour identifier quel modèle et quelle stratégie il a utilisés. Cela pourra suggérer quelle stratégie adopter ou, peut être, laquelle éviter. Il s'agit du cas de NHETF et son plan d'action national sur l'ES du Cambodge.

## 2.1 Modèle utilisé

Le NHETF a été établi en mars 1995, avec un mandat limité et de courte durée, pour déterminer un plan d'action national visant le développement, la stabilisation et le renforcement de l'ES au Cambodge (Sloper, 1999).

Grâce au soutien de nombreux organismes concernés dans l'enseignement supérieur, particulièrement l'aide de l'Agence Australienne et Américaine pour le Développement International (AusAID et USAID), de la Banque Mondiale et de l'UNESCO, le groupe de travail avec comme projet l'élaboration d'un plan d'action national pour l'enseignement supérieur a été lancé au début juillet 1995. Dans la même année, au mois d'octobre, un séminaire sur l'enseignement supérieur a été organisé. Ce séminaire faisait suite à une décision récente prise tout récemment par le Gouvernement Royal de dresser un plan d'action pour l'enseignement supérieur (MEJS, NHETF et UNESCO, 1995).

La Banque mondiale continue à soutenir les travaux de NHETF pour le développement du plan d'action national. Les données ont été collectées, analysées et

interprétées. Les problèmes ont été aussi identifiés. Le plan d'action a donc été développé pour être prêt à implanter.

Par la voie de ce processus, nous pouvons le considérer comme le modèle de changement planifié. Mais, il s'arrête à l'étape de formulation, c'est-à-dire, qu'il n'est pas encore implanté jusqu'à présent. Cet arrêt peut être causé par l'instabilité politique, comme le constate Sloper :

*« The National Action Plan was endorsed unanimously by the NHETF and early in 1997 it was submitted to the two Co-Prime Ministers and the Council of Ministers for consideration and approval. Political and civil disturbances during the first half of 1997 culminated in the July seizure of political power by the Cambodian People's Party led by the Second Prime Minister, H.E. Hun Sen. These events and the consequent struggle for legitimacy that involved contending political and military groups, including turmoil surrounding the 1998 elections, have placed the National Higher Education Action Plan in a legislative limbo, along with many others reports, plans and items of Royal Government of Cambodia business. The National Action Plan for higher education development stands in the public domain as the first alteration of a rolling plan that has been designed to evolve and improve over time. » (Sloper, 1999)*

Mise à part l'instabilité politique, les stratégies utilisées dans ce changement semblent faire partie de ces causes. Allons voir maintenant les stratégies utilisées.

## 2.2 Stratégies utilisées

Les stratégies utilisées au début, dans ce changement, sont les stratégies empiriques-rationnelles et les stratégies normatives-rééducatives. En effet, le système de l'enseignement supérieur au Cambodge est analysé pour voir ce qui n'y va pas et avec l'intention de faire connaître aux gens les motifs du changement proposé. Après avoir identifié les problèmes, les experts (voir Annexe 6, p. 172) et les personnes concernées dans l'enseignement supérieur (voir Annexes 2, 3, 4 et 5, pp. 166-171) ont travaillé ensemble pour élaborer le plan d'action national. Cela est conforme à la stratégie normative-rééducatrice. Cependant, on a négligé d'impliquer les agents du

Département de l'enseignement supérieur. En effet, il y a une seule fonctionnaire de ce Département qui a participé à l'élaboration du projet (Annexe 3, p. 167). Pourtant ce Département existe uniquement pour s'occuper de l'enseignement supérieur. La difficulté, c'est que le ministère de l'Éducation ne possède pas assez de pouvoir pour influencer la décision sur ce projet qui n'est pas sous sa direction. Cela mène à un désaccord entre le ministère de l'Éducation qui veut que le "*National Coordinating Body for Higher Education*" soit sous son contrôle, alors que le NHETF souhaite qu'il soit sous le contrôle du Conseil des Ministres en raison du manque de personnels qualifiés au DES et au MEJS et que, de plus, le MEJS a déjà une surcharge de responsabilités (Entrevues, 2001 et Mak, 1998).

Après l'utilisation de ces deux stratégies pour trouver un consensus de coopération entre les deux hauts niveaux, l'agent de changement, qui qu'il soit, attend que le gouvernement utilise son pouvoir coercitif. Est-ce que l'hésitation de l'État sur le traitement de ce projet est dû à ce désaccord ?

### 2.3 Conclusion

Le Plan d'Action National n'a pas été implanté, mais son processus peut servir de modèle et d'expérience pour de futurs projets.

Il sert aussi une bonne leçon. En effet, la participation du Département de l'Enseignement Supérieur, ainsi que du ministère de l'Éducation, à tout projet de développement de l'ES est très importante et ne doit pas être négligée. Comment le Département de l'Enseignement Supérieur peut être négligé pour le projet qui va changer le domaine dont il s'occupe ? Comment peut-il s'accorder aussi facilement sur un tel projet alors que son personnel n'est pas au courant ? Quel est le rôle du MEJS ? Est-ce que le manque de ressources humaines qualifiées et la lourdeur administrative du MEJS sont des éléments justifiant que la "*National Coordinating Body for Higher Education*" soit sous le contrôle du Conseil des Ministres ? Le manque de ressources qualifiées est en fait une question qui se pose pour tout le pays, ce n'est pas seulement pour le MEJS. La lourdeur de la responsabilité et du manque

de personnels qualifiés au MEJS ne semblent pas des éléments le justifiant puisque le gouvernement peut l'aider à entraîner et former ses personnels. Mais, si cette commission " *National Coordinating Body* " est contrôlée par le Conseil des Ministres, comment est-elle influencée par la politique du Gouvernement ? Est-ce que l'ES peut éviter les conflits sérieux causés par cette politique ?

Le désaccord suscite un dilemme au gouvernement. En effet, le gouvernement ne peut pas soutenir le NHETF sans l'accord du MEJS. Par contre, il ne peut pas non plus appuyer le ministère de l'Éducation et risquer le mécontentement des autres ministères car il va peut-être y perdre ses soutiens.

Par ailleurs, nous voyons que la recherche du consensus entre les corporations est difficile à trouver puisque chaque ministère ne veut pas perdre son intérêt et son pouvoir. Il est donc nécessaire de trouver le consensus à partir des publics (étudiants, enseignants, parents, autres personnes concernées ...). Ces personnes sont en fait les plus concernées par ce changement. Le gouvernement ne doit pas décider de ce changement à cause du désaccord entre les ministères et les institutions qui semblent être causé par les intérêts et le pouvoir. Cela veut dire que pour les prochains projets, un consensus de base doit inclure le Département de l'Enseignement supérieur. Cela veut aussi dire que l'on doit sensibiliser l'opinion publique pour aider le Gouvernement à décider une politique claire pour l'enseignement supérieur.

### **III. PLANIFICATION**

#### **1. Aperçu général**

Cette section présente un point de vue général de la planification : sa définition, son importance et ses différents types.

## 1.1 La définition de la planification

De tout temps l'homme et les sociétés ont organisé leur vie et leur fonctionnement selon un plan déterminé. En fait, l'homme semble posséder une tendance naturelle à planifier sa vie de tous les jours, mais on ne le savait pas. Ce sont des traits généraux de la démarche que l'homme dresse son plan pour son avenir. Le professeur fait son plan de cours, l'étudiant prépare son emploi du temps, le chef de famille établit son plan financier.... Il devient donc naturel pour l'être humain de programmer ses propres buts et de choisir les meilleurs moyens pour les atteindre (Haché, 2001).

Ainsi, comment définit-on le mot " planification ou planifier" ?

Selon Fayol, il y a cinq grandes fonctions de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. On voit que Fayol appelle la prévoyance à la place de planification. Son terme pour planifier, c'est prévoir, c'est-à-dire l'art de scruter l'avenir et dresser un plan d'action afin de mieux le préparer (Bergeron, 2001).

Comme Fayol, Newman présente cinq fonctions de gestion. Pour lui, planifier c'est de rechercher ce qui doit être fait, c'est-à-dire, fixer clairement des objectifs, choisir des politiques, dresser des programmes et des campagnes, rechercher des méthodes et des procédures spécifiques et établir des emplois du temps journalier (Newman, 1963).

Pour Bélanger (1970), la planification est définie comme suit :

*« La fonction planification détermine une action ou une non-action qui doit être accomplie dans le futur, et ce pour une période déterminée. Cette fonction, que ce soit à court ou à long terme, est toujours un moyen pour atteindre une fin, que l'on appelle objectif ou but. Elle détermine, en effet, ce qui doit être accompli grâce à un réseau de politiques, de procédures, de budgets, de méthodes et de programmes, le tout en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. » (pp : 386-87)*

Sous la supervision de Nabil Khoury (1975), Wayland a écrit le chapitre intitulé " le management : une évaluation dynamique". Il est d'avis que :

*« Planifier en tenant compte des contraintes internes et externes auxquelles l'entreprise est soumise, formuler des plans ou moyens d'action à court, moyen et long terme en vue de faciliter l'atteinte des objectifs visés. »*

Crener (1979), trouve que le processus de planification

*« Identifie les objectifs de l'entreprise, détermine les programmes, les standards, les budgets, et choisit des politiques, des procédures et des méthodes cherchant à atteindre les objectifs préétablis. La planification doit intervenir à tous les niveaux de l'organisation en vue d'une meilleure efficacité des opérations. » (p : 90)*

Guillaume, Turgeon et Benedetti (1993) considère la planification comme

*« La préparation du futur immédiat ou lointain de l'entreprise afin d'éviter la dispersion des efforts. C'est l'étape du processus de management où l'on détermine les objectifs à atteindre et les ressources nécessaires pour ce faire en tenant compte des contraintes de l'environnement. »*

Pour Bergeron (1997), la planification est la première fonction de la gestion qui "représente le processus par lequel un gestionnaire établit les objectifs à viser et prépare les plans de travail devant mener à leur réalisation". Planifier, "c'est évaluer les conditions futures et dresser le programme des initiatives à prendre afin de réaliser les objectifs établis".

Enfin, nous pourrions peut-être résumer cette définition avec celle de Bergeron en 2001 qui dit "la planification est le processus par lequel on détermine les objectifs à atteindre et la manière d'y parvenir" (p : 212).

## 1.2 Pourquoi planifier dans une organisation ?

Un groupe de personne qui tendent vers la réalisation de buts institutionnels communs s'appelle une organisation. L'organisation regroupe des membres qui partagent les mêmes objectifs et qui choisissent des moyens pour les atteindre (Côté,

1994). Pourquoi doit-on planifier dans une organisation ? On doit planifier dans une organisation parce que :

- « - *l'organisation doit satisfaire aux besoins de la société;*
- *l'organisation doit atteindre efficacement ses objectifs;*
- *l'organisation possède un accès aux ressources limitées;*
- *l'organisation doit s'adapter aux situations changeantes (marchés et clients);*
- *elle doit s'adapter aux nouvelles connaissances et technologies; et*
- *la planification donne la direction et les critères pour décider et évaluer le résultat. » (Haché, 2001)*

### 1.3 Les types de planifications

Il y a plusieurs types de planification, mais ici, on va mentionner seulement trois, soit : la planification politique, la planification stratégique et la planification opérationnelle.

#### 1.2.1 *La planification politique*

Cette planification n'est pas toujours écrite. Elle se montre souvent dans les grands projets. En fait, la planification politique est la première phase de la planification. Elle s'occupe d'évaluation de la situation et des besoins ainsi que de la détermination des objectifs. Selon le Conseil des universités : "*La planification institutionnelle dans les universités québécoises*" (1991), la planification politique est définie suivant un horizon à long terme. Elle vise à établir la philosophie, la mission, les orientations générales de l'organisation. Même chose pour Haché : "*Policy planning : establishes the long term, mission statements and general goals and orientations.*"

#### 1.2.2 *La planification stratégique*

L'évolution rapide du commerce, de la technologie et des tendances de l'investissement influe, d'une façon ou d'une autre, sur les entreprises. Les gestionnaires ont probablement une idée générale de l'orientation de leurs entreprises,

mais ils ne peuvent peut-être pas toujours comprendre à fond l'environnement dans lequel l'entreprise fonctionne, ni évaluer ce que réserve cet environnement dans l'avenir. Tous ces éléments montrent la nécessité de la planification stratégique (Industrie Canada).

### La définition

Bergeron (2001) définit la planification stratégique comme "*le processus structuré de planification à long terme qui amène à élaborer des stratégies*". Selon le ministère de l'Industrie du Canada, la planification stratégique est "*un processus systématique continu dans le cadre duquel les gens prennent des décisions en ce qui concerne les résultats escomptés pour l'avenir, les moyens de parvenir à ces résultats et les critères de mesure et d'évaluation du succès*". Pour Haché "*Strategic planning : establishes middle term goals, plans and strategies necessary to implement policy.*"

On voit que les auteurs donnent des définitions un peu nuancées. Bergeron est un professeur dans une université; sa définition se base peut-être sur les lectures de recherches. Quant au ministère de l'Industrie Canada, sa définition se centre peut-être sur la pratique des entreprises. Haché est professeur et, en même temps, assistant dans une organisation internationale; il travaille sur la planification de l'éducation dans plusieurs pays. Sa définition se confine peut-être davantage à l'éducation. Comme notre étude porte sur la politique de l'ES, la planification stratégique est, pour nous ici, typiquement comme dit Haché, c'est-à-dire que notre planification stratégique se fixe, à moyen terme, des plans, des objectifs et des stratégies nécessaires à l'implantation de la politique de l'ES du Cambodge.

### Son objectif

Pour Industrie Canada, l'objectif de la planification stratégique est essentiellement

*« de renforcer le processus de prise de décisions par la direction. Cette planification permet aux gestionnaires de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes touchant l'entreprise. Elle permet également à l'organisation d'adapter ses services et ses activités aux*

*nouveaux besoins de ses marchés et clients. Elle vise à améliorer le rendement organisationnel et sert de fondement à l'élaboration d'outils de gestion dès qu'il s'agit de l'élaboration stratégique. »*

Même le ministère de l'Industrie Canada s'adresse essentiellement aux entreprises commerciales, mais nous pouvons aussi nous en inspirer pour notre propre objectif sur l'éducation. Nous pourrions dire que l'objectif de la planification stratégique pour nous est de renforcer le processus de prise de décisions par la direction. Elle permet aussi aux gestionnaires de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes touchant l'éducation (l'ES). Elle aide également à l'organisation (de l'éducation) d'adapter ses services et ses activités aux nouveaux besoins de ses marchés et ses diplômés.

#### Les différentes étapes de la planification stratégique

Même chose pour ces étapes, peu importe qu'elles sont présentées pour les entreprises, mais elles pourraient aussi être appliquées dans l'organisation de l'éducation.

La planification se distingue par trois étapes. Ces trois étapes sont : le démarrage, l'analyse de la situation et la formulation des stratégies de mise en œuvre.

##### *- Le démarrage :*

Cette étape comprend la création de l'équipe de planification qui devra examiner sérieusement les services et le marché de l'entreprise et les segmenter, identifier les produits et services clés et les principaux marchés, déterminer les renseignements généraux nécessaires à la deuxième étape (historiques ou projetés), et déterminer les contraintes du processus de planification stratégique.

##### *- L'analyse de la situation :*

Dans cette étape, l'équipe de planification devra déterminer les possibilités et les menaces externes, ainsi que les forces et les faiblesses internes des produits et services, et les marchés, établir un diagnostic de la situation d'affaires et cerner les éléments clés et les défis stratégiques.

- *La formulation des stratégies et mise en œuvre :*

Le groupe devra en dernière étape examiner leur organisation dans son ensemble, définir les stratégies appropriées pour répondre aux défis stratégiques énoncés à l'étape précédente, articuler les stratégies autour d'une vision claire de leur entreprise, réexaminer la mission de leur entreprise, définir leur nouvelle vision et leur plan d'action ainsi que les indices de rendement.

Après avoir terminé ces étapes, les planificateurs ont tous les éléments de leur nouveau plan stratégique. Il est très important que le processus de planification stratégique soit suivi d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la vision. Le plan stratégique sera le fondement du plan d'affaires (Industrie Canada : <http://www.strategis.gc.ca>).

Les avantages de la planification stratégique

La planification stratégique comporte de multiples avantages. Premièrement, elle permet aux dirigeants d'évaluer les différentes options avant de prendre une décision, de peser le pour et le contre et d'effectuer des analyses en fonction des résultats visés. Deuxièmement, elle favorise la planification systématique au niveau de tous les cadres. Troisièmement, elle oblige les gestionnaires à élaborer des objectifs à long terme. Quatrièmement, il est possible d'identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que les possibilités et les dangers qui la menacent. Elle permet en outre de les évaluer, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs. Le dernier avantage, la planification stratégique favorise la constitution d'équipes parmi les décideurs de l'entreprise et elle réunit les projets de l'entreprise en un tout cohérent (Bergeron, 2001 et Industrie Canada).

1.2.3 *La planification opérationnelle*

La définition

Bergeron (1986) fait la distinction entre la planification stratégique et la planification opérationnelle en disant que « *la première se fait par les cadres supérieurs, a des effets à long terme sur la rentabilité et comporte des risques*

élevés » alors que « la seconde, dont les effets sont à court terme, est du ressort des cadres intermédiaires » et elle est moins susceptible d'entraîner des résultats non anticipés car elle ne comporte que peu de risques, étant d'envergure limitée.

La planification opérationnelle consiste surtout à "déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel" des unités dans une organisation. C'est au cours de cette planification que les ressources sont réparties entre les différentes unités. C'est cette planification où les gestionnaires doivent s'assurer qu'il existe une coordination efficace entre tous les groupes de l'entreprise pour que les diverses unités dans l'organisation visent les mêmes objectifs (Bergeron, 1986).

#### Les plans opérationnels

Dans une entreprise, on voit plusieurs techniques de planification opérationnelle qui sont appliquées dans différents services :

Tableau XI  
Composantes de la planification opérationnelle dans une entreprise

Service	Type de plan opérationnel
Production	Acheminement, calendrier de production
Achat	Achat de marchandises pour l'emmagasiner
Personnel	Stages de formation pour les groupes d'employés
Informatique	Mise en œuvre d'un système d'informatique au moyen de la méthode du cheminement critique
Vente	Publicité à faire paraître dans les médias parlés et écrits

(Source : Bergeron, 1986)

### Les méthodes utilisées pour faire des prévisions

Il existe plusieurs techniques qui facilitent la prévision des facteurs entrant en ligne de compte au plan de l'environnement général. Ces facteurs vont influencer le fonctionnement d'une entreprise. On constate que les gestionnaires utilisent diverses méthodes pour prévoir les conditions futures, à court et à long terme. Qu'est-ce que la prévision ? "C'est l'activité qui permet à un gestionnaire de se servir des renseignements présents et futurs probables dans le but de prédire ce que sera l'environnement de son entreprise".

#### Les types de prévision :

- Prévisions des conditions économiques
- Prévisions technologiques : lancement de nouveaux produits sur le marché et innovations scientifiques.
- Prévisions sectorielles en vue de connaître les stratégies des principaux concurrents
- Prévisions psycho-sociologiques qui vont renseigner le gestionnaire sur les caractéristiques du comportement des consommateurs, les données démographiques régionales, la répartition de la population selon l'âge, la croissance de l'emploi, les phénomènes de natalité ou de dénatalité, les types de familles (parentales et monoparentales) et le revenu moyen des foyers (Bergeron, 1986).

Les données utilisées pour faire les prévisions proviennent de deux sources principales : les données internes et les données externes. Quant aux méthodes de prévisions, on retrouve deux catégories : qualitatives et quantitatives.

#### *- Méthodes de prévision qualitatives*

Bergeron nous présente trois méthodes qualitatives considérées comme les plus populaires:

*La méthode fondée sur la consultation de cadres supérieurs* : il s'agit d'une méthode où l'on réunit divers membres de la direction afin d'obtenir leur opinion sur la progression future et l'évolution de l'entreprise ou organisation. Chacun de ces

cadres doit avoir des renseignements généraux recueillis par les membres de son personnel avant d'assister à la réunion;

*La méthode fondée sur la consultation du personnel de vente* : il s'agit d'une méthode où l'on interroge les représentants commerciaux et les directeurs des ventes de l'entreprise qui a le plus de contacts avec la clientèle;

*La méthode Delphi* : c'est la méthode qui consiste à rassembler les opinions de différents experts ou de plusieurs spécialistes d'une organisation. Cette méthode peut être réalisée en traversant quatre étapes.

1. Première étape, on demande à plusieurs experts de répondre par écrit, chacun de leur côté, à certaines questions en les priant d'indiquer les hypothèses.
2. Deuxième étape, on recourt à un coordonnateur qui compile tous les renseignements recueillis et schématise les hypothèses formulées.
3. Troisième étape, on transmet à tous les experts une copie des données et des hypothèses fournies par chacun d'entre eux et on leur demande de réviser leurs prévisions au besoin.
4. Quatrième étape, on prie chaque expert d'établir séparément de nouvelles prévisions.
5. Cinquième étape, on en arrive donc à des prévisions finales après avoir discuté des données (Bergeron, 2001, p: 318).

#### *- Méthodes de prévision quantitatives*

Ce sont des techniques que l'on utilise pour identifier les variations dans les données statistiques. C'est la base fondamentale de toute prévision. Ces techniques visent les prévisions à long et à court termes. Les données peuvent être fondées sur "*l'étude de la série chronologique, sur l'analyse de régression linéaire, le modèle économétrique et l'indice de prix*" (Bergeron, 1986).

## 2. La planification à l'université

Pour le planificateur de l'éducation, la tâche fondamentale consiste à faire intervenir, dans l'élaboration du plan, l'utilisation rationnelle et économique des ressources du pays en matière d'éducation (McKinnon, 1974). Une organisation universitaire présente normalement trois grands niveaux de planification. Le tableau XII présente ces trois niveaux de planification universitaire.

Tableau XII

Niveaux de la planification dans une université

Niveau	Éléments d'implication
institutionnel de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa philosophie</li> <li>- Ses buts</li> <li>- Ses objectifs</li> <li>- Ses priorités de plan</li> </ul>
niveau intermédiaire (facultés, écoles, centres) unités de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa finalité</li> <li>- Ses objectifs</li> <li>- Ses priorités et son analyse de l'environnement externe</li> </ul>
niveau tertiaire ou opérationnel (départements, modules, services) unités de relative autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes</li> <li>- Activités spécifiques</li> </ul>

La planification à l'université se fait en deux grandes phases : phase stratégique et phase opérationnelle (Barnabé, 1987 et Arguin, 1986). Le troisième niveau œuvre à un degré spécifique de la phase opérationnelle. Il s'agit de divers programmes nécessaires qui regroupent une série d'activités pour atteindre les objectifs. Quant au premier, c'est la définition de la philosophie de l'institution, de ses buts, de ses objectifs et ses priorités durant la durée du plan qu'il implique. Le

deuxième niveau doit aussi définir sa finalité, ses objectifs et ses priorités et analyser son environnement externe.

## 2.1 Phase stratégique

Arguin, (1986) définit la planification stratégique à l'université comme

*« un processus de gestion qui présente, d'une façon intégrée, le futurisme des décisions institutionnelles à partir de la formulation de la philosophie de l'établissement, de ses missions, de ses orientations, de ses buts, de ses objectifs, de ses programmes et les stratégies à utiliser pour en assurer l'implantation. » (p : 11)*

Cette planification est divisée en trois étapes : la formulation de la philosophie et des orientations de l'institution, l'analyse du milieu et l'intégration des éléments de l'analyse du milieu.

### 2.1.1 La formation de la philosophie et des orientations de l'institution

Chaque institution a normalement sa propre philosophie. La philosophie se traduit dans les missions, les buts et les objectifs de l'institution. Pour une formulation adéquate de missions, Robert G. Cope propose les éléments suivants :

- *Un sens du passé et de l'héritage;*
- *Une formulation du mandat principal;*
- *Une déclaration spécifique soit sur l'enseignement, soit sur les recherches, soit sur le service à la collectivité, soit les trois à la fois;*
- *Une déclaration sur la philosophie de l'éducation;*
- *Une disposition sur l'éventail des disciplines offertes;*
- *Une disposition à servir certaines unités;*
- *Une disposition sur les obligations de service à la communauté;*
- *Un état de la gestion et le style de direction;*
- *Une observation sur le territoire à desservir. (Arguin, 1986, p : 12-13)*

Quant aux buts, les objectifs sont considérés comme un degré inférieur des missions de l'université. Les buts indiquent les grandes visées de l'institution et les

résultats que cette institution veut atteindre. Les deux domaines reliés à la mission d'une université sont "le développement de l'étudiant et la contribution sociale de l'université tant au plan de l'enseignement, de la recherche que du service à la collectivité". Pour réaliser les buts identifiés, l'institution doit fixer ses objectifs. Les objectifs se définissent ainsi comme "les étapes à franchir pour atteindre les buts institutionnels".

### 2.1.2 *L'analyse du milieu*

L'analyse du milieu est indispensable pour la planification parce qu'il peut nous guider à bien former des ressources qui répondent adéquatement aux besoins sociaux. La planification donne un résultat efficace si on tient compte des deux milieux : interne et externe.

#### L'analyse du milieu externe

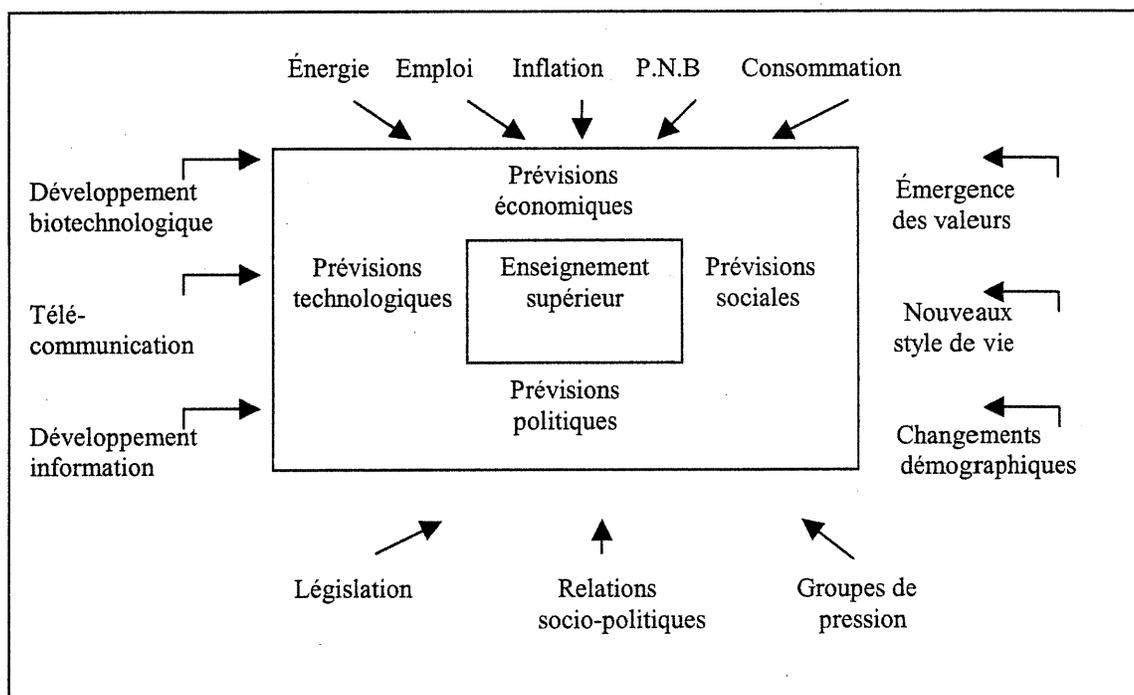
L'analyse de l'environnement externe est une nouveauté en planification universitaire. Pour prévoir les changements et donner une orientation réaliste à l'institution, l'analyse interne est inadéquate. On découvre que l'analyse du milieu externe de type "socio-économico-politique" doit compléter l'analyse interne. L'économie, la sociologie, la technologie et la politique sont les éléments essentiels que l'on doit tenir compte pour évaluer l'environnement externe d'une institution. Il importe de recueillir l'information pertinente pour que l'évaluation de ces quatre composants soit satisfaisante. Pour se faire, il exige "un service de recherche institutionnelle qui se préoccupe de classer ce genre de documentation selon un système approprié à l'institution".

Quelques catégories utiles sont :

- Technologie et automation;
- Problèmes et développements économiques;
- Problèmes démographiques;
- Problèmes sociaux et familiaux;
- Les nouvelles valeurs.

Le tableau XIII présente les diverses interactions des multiples champs d'activités sur les prévisions technologiques et sociales qui influencent la planification.

Tableau XIII  
Facteurs et interrelations influencés par la planification



(Source : Arguin, 1986, p : 15)

### Analyse du milieu interne

L'analyse interne concerne sans doute la connaissance de l'institution. Il s'agit d'une étude de la qualité, de ses points forts et de ses faiblesses. L'analyse se fait au plan de ses programmes d'étude et de recherche, au plan des corps professoral et étudiant, à celui du support à l'enseignement, et au plan de l'image et de climat institutionnels. Tous ces éléments doivent être pris en considération dans le processus de la planification. Ils aident en effet à prévoir les nouveaux projets et contribuent à la réputation d'une institution.

Le tableau XIV présente les principaux critères d'analyse de l'environnement interne.

Tableau XIV

## Les principaux critères d'analyse de l'environnement interne

Plan d'analyse	Éléments d'analyse
pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité relative des programmes</li> <li>- La pertinence de la pédagogie</li> <li>- La qualité de la recherche</li> </ul>
physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'état des divers édifices</li> <li>- L'état des équipements</li> <li>- Le taux d'utilisation des espaces et des équipements</li> </ul>
des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rapport étudiants / professeur-personnel de soutien-cadres</li> <li>- La qualité du corps professoral</li> <li>- L'expertise des professionnels, des cadres</li> <li>- La politique de perfectionnement du personnel</li> </ul>
financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équilibre du budget d'opération</li> <li>- Les sources de revenus</li> <li>- Les frais de scolarité</li> <li>- L'état du budget d'investissement</li> </ul>
de l'identité institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité du site géographique</li> <li>- La perception des étudiants</li> <li>- La perception du milieu externe</li> <li>- La qualité de la publicité</li> </ul>

(Arguin, 1986, p : 21)

### 2.1.3 Intégration des éléments d'analyses internes et externes

Ce sont la confrontation de ces milieux qui conduisent le planificateur à identifier les missions, les buts, les objectifs et les programmes les plus pertinents. Le bon choix des activités à faire est bien nécessaire pour renforcer la qualité du plan.

L'information institutionnelle joue alors un rôle important dans la détermination des choix. Mais, "l'expérience, l'expertise et l'intuition" de l'administrateur est également important. En effet, le bon déroulement du plan exige de l'administrateur la bonne projection et le bon choix des actions nécessaires dans ce déroulement et ce, au bon moment (Arguin, 1986).

#### 2.1.4 *Les exigences de la planification stratégique*

Les principaux éléments dont on doit tenir compte dans la planification stratégique sont les suivants :

1. *La révision périodique de la mission et du rôle de l'institution et ses unités constituantes;*
2. *La cueillette de données sur le fonctionnement interne de l'institution pour en relever les forces et les faiblesses;*
3. *La cueillette de données sur le milieu externe en vue d'identifier les opportunités et les contraintes;*
4. *L'union de la mission avec les éléments forts de façon à profiter des opportunités de développer diverses alternatives stratégiques d'action;*
5. *Le choix de stratégies qui sont pertinentes avec les valeurs de l'institution, justifiable académiquement et atteignable politiquement tout en répondant à des besoins sociaux et institutionnels. (Arguin, 1986)*

#### 2.2 Phase opérationnelle

Différemment de la planification stratégique qui "repose notamment sur les aspects théoriques du système", la planification opérationnelle "réfère à l'action". Elle concerne donc plus spécifiquement la planification des programmes et la liaison entre la programmation et le processus budgétaire.

Pour être efficace, la planification doit être faite à tous les niveaux. Les unités académiques doivent ainsi procéder à leur tour à la planification et à l'évaluation de leur propres programmes. Arguin trouve qu'un département doit se poser quatre questions fondamentales au début d'une telle opération :

1. Quel programme existant doit-on éliminer ?
2. Quel programme existant doit-on modifier ?
3. Quel programme existant doit-on garder intact ?
4. Quel nouveau programme doit-on développer ?

Il importe de faire une évaluation systématique de la programmation pour arriver à répondre adéquatement à ces quatre questions. La grille d'évaluation doit tenir compte des facteurs qui influencent les programmes. Ces facteurs sont :

1. La mission institutionnelle de l'établissement, en terme de sa philosophie, de son rôle, de ses orientations et de ses objectifs;
2. Les besoins externes du milieu, les opportunités offertes pour offrir un tel programme de même que les contraintes à sa dispensation;
3. Les ressources internes susceptibles de dispenser le programme.

L'étude du premier facteur permet de juger si le programme correspond à la mission de l'institution et s'il est conforme à ses objectifs. Le deuxième facteur aide à savoir si les programmes répondent aux besoins de la communauté externe. Enfin, une analyse des ressources internes permet de mesurer si les ressources sont adéquates aux exigences du programme (Arguin, 1986).

### **3. Conclusion**

La planification est un élément important même pour la vie quotidienne des êtres-humains. Le professeur ne peut pas devenir un bon professeur s'il ne prépare pas son plan de cours. Un chef de famille gaspille son argent s'il ne dresse pas un plan de dépense. La planification est encore fort important pour une organisation qui prévoit des objectifs à atteindre. Une organisation ne peut pas être efficace si la planification

est absente ou si elle ne se fait pas à tous les niveaux. C'est la même chose pour l'organisation éducationnelle, ainsi que l'enseignement supérieur.

Quel est le processus de la planification de l'ES au Cambodge ? Qui se charge du développement de l'ES du Cambodge ? Le ministère de l'Éducation de la Jeunesse et des Sports ? Le ministère de la Santé ? Le ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche ? Le ministère de la Culture et des Beaux Arts ? Quelle est la politique de l'ES ? Au niveau national, la politique commune pour l'ES n'existe pas. Au niveau institutionnel, les facultés sont indépendantes, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'unité de coordination. Comment ces institutions indépendantes planifient-elles ? La plupart des planifications se font au niveau de la direction. Cela manque ou est inadéquat au niveau opérationnel. C'est dû à la tradition du système communiste dont la responsabilité se concentrait au niveau supérieur. La délégation du pouvoir était très faible. En effet, les personnels intermédiaires ou de bas niveau n'ont pas d'habitude de partager des décisions ou ne sentent pas qu'ils ont la responsabilité de certaines choses ou encore ne partagent pas leur point de vue. Ils attendent toujours ce que demandent les supérieurs. Par ailleurs, la plupart des personnels n'ont pas de formation sur la planification. Comme l'a dit une personne lors de l'entrevue :

*« Nous prenons la planification en considération. Mais, la planification n'est pas encore rentable parce que la plupart de nos personnels n'ont pas reçu de formation sur celle-ci. Tout le monde laisse la responsabilité au recteur. Par exemple, quand on donne l'objectif ou la vision de "l'université" à planifier, on doit donner aussi les points essentiels en détail pour qu'ils puissent être développés. »  
(Entrevue 3, fiche 2)*

**CHAPITRE V :**  
**PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES**

Il est nécessaire de rappeler ici les questions qui guident cette recherche pour ne pas perdre trace de ce que nous voulons savoir et trouver :

1. Quels sont les facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques tant internes qu'externes qui militent en faveur de la création d'une université nationale au Cambodge.
2. Quels sont les facteurs sociaux, culturels, économiques, politiques tant internes qu'externes qui militent contre la création d'une université nationale au Cambodge.
3. Étant donné les facteurs qui seront identifiées en 1 et 2, et tenant compte de l'existence de contingences, quelles sont les structures et les processus susceptibles de permettre l'intégration des diverses institutions en une université.

## **I. OPINIONS SUR LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ NATIONALE**

Des données recueillies, incluant les douze entrevues rédigées, transcrites et analysées, nous observons trois catégories de réponses sur l'unification d'une Université Nationale.

### **1. Arguments « pour »**

Les personnes qui sont *pour* trouvent que la structure, fragmentée et sans coordination entre les institutions supérieures actuelles, possède trop de faiblesses. Elles pensent que si on fusionne des institutions de formation supérieure spécialisée en une Université Nationale, ce serait avantageux pour le Cambodge.

Premièrement, les ressources seraient mieux gérées et on les économiserait. En effet, une université nationale permettrait d'éviter la répétition ou le dédoublement des programmes, la mobilisation de toutes les ressources possibles car toutes les facultés seraient sous un même toit. L'efficacité de cette gestion des ressources permettrait aux départements de se développer au même rythme et au même niveau : « *Si nous avons juste un toit, nous pourrions régler les problèmes et mobiliser toutes nos ressources.* (Entrevue, doc. 4, fiche 3).

Deuxièmement, il serait plus facile pour les étudiants qui veulent changer de discipline puisqu'il y aurait une coordination entre les facultés. Actuellement, l'absence de relation entre les institutions pose le problème de changement de programmes aux étudiants :

*« Le système n'occasionne pas seulement des difficultés aux administrateurs, aux professeurs, mais aussi aux étudiants qui veulent changer de matière parce que chaque établissement supérieur ne communique pas les uns avec les autres. »*  
(Entrevue, doc. 3, fiche 6)

Troisièmement, les diverses ressources financières provenant des aides et des investissements nationaux et internationaux ne seraient plus dispersés comme elles le sont maintenant. Elles seraient dans « une seule boîte » pour le développement de l'enseignement supérieur. Les bourses seraient également mieux attribuées selon le besoin ou l'attente du pays : « *En fait, il y a beaucoup de bourses, mais elles ne sont pas bien contrôlées puisqu'il n'existe pas de corps commun* » (Entrevue, doc. 11, fiche 3).

Quatrièmement, une université nationale, multidisciplinaire et multicampus pourrait plus facilement avoir un standard comparable aux universités régionales et internationales. Elle aurait suffisamment de capacités pour réaliser des échanges et, petit à petit, participer à la compétition avec les universités de la région. Alors, cette université représenterait le système de l'enseignement supérieur du pays sur la scène internationale. Présentement les « universités » du Cambodge sont passives pour les échanges et ne peuvent pas encore participer à la compétition car elles sont mono-

disciplinaire. Au niveau du prestige, on ne serait pas, sous une université nationale, mal à l'aise de parler de l'université cambodgienne.

*« C'est une excellente idée... l'université nationale participera à la compétition avec les universités régionales et on n'aura pas honte de parler de notre Université : vous savez lorsqu'on vous demande combien d'universités il y a dans mon pays, je ne sais pas quoi répondre. Qu'est-ce qu'une université selon des standards internationaux ? Et que sont, au juste, nos universités ? » (Entrevue, doc. 1, fiche 8)*

Cinquièmement, une politique commune visant le développement de l'enseignement supérieur serait formulée et la division du travail et des responsabilités serait clarifiée et établirait un ordre administratif. Un tel ordre de l'organisation universitaire rendrait les tâches plus faciles et permettrait d'augmenter l'efficacité.

*« Si on arrivait à réunir les institutions en une université, ce serait plus facile pour l'administration car il n'y aurait qu'un seul toit, une seule autorité qui proposerait les plans. Les facultés auraient le même plan, les mêmes objectifs à réaliser et elles communiqueraient entre elles. » (Entrevue, doc. 2, fiche 8)*

Sixièmement, le fusionnement est une bonne expérience où l'on gagne souvent. Cela est surtout vrai pour les pays qui sont sortis des régimes d'économie planifiée vers une économie de marché comme la Chine, le Vietnam et le Laos. Et c'est vrai, non seulement pour les pays qui viennent de s'impliquer dans l'économie libre, mais aussi pour d'autres autres pays comme l'Australie et la Thaïlande par exemple :

*« La réunification est une bonne expérience où l'on gagne souvent : la Thaïlande réunit présentement trois institutions en une... l'Australie également... » (Entrevue, doc. 1, fiche 8)*

## **2. Arguments « contre »**

Pour les personnes *contre*, les arguments sont principalement basés sur le manque de ressources; sur la complexité des tâches administratives qu'elles croient causées par le grandeur d'une université nationale : "*Chaque université a son*

*spécialiste, si on les réunit, cela va causer des difficultés pour administrer et des difficultés en pratique" (Doc. 9, fiche 5). Il y a aussi la faiblesse du ministère de l'Éducation qui n'a pas encore manifesté une très grande volonté afin d'intégrer les institutions existantes, peut-être faute de capacités :*

*« Faute de budget, le ministère de l'Éducation n'a pas encore de grande volonté pour réunir les institutions et il laisse à chaque institution le soin de faire ses efforts pour être solide. » (Doc. 6, fiche 7)*

En effet, les opposants tiennent au système actuel car ils trouvent qu'une université nationale n'influencerait pas le développement de l'enseignement supérieur, mais poserait des problèmes car il y a manque de matériels, de professeurs au niveau supérieur possédant des qualifications de niveau Maîtrise ou Doctorat ainsi que de ressources financières pour améliorer les programmes.

*« Il m'apparaît que ce système ne donne pas beaucoup d'influence, mais les problèmes reflètent les manques des ressources financières et humaines, nous n'avons pas assez des professeurs qui ont le niveau Maîtrise ou Doctorat. » (Entrevue, doc. 6, fiche 5)*

Par ailleurs, le fusionnement entraînerait la négligence au travail car dans une grosse organisation l'un attend l'autre. Et rendrait difficiles les contacts avec les étrangers. Au contraire, si chaque institution reste indépendante, dit-on, chacune peut faire ses efforts pour chercher des ressources et des revenus et pour renforcer la qualité de l'enseignement :

*« Ce n'est pas bien de les réunir sous un toit, autrement dit en une université parce que ce sera compliqué pour des l'administration. Chaque institution va négliger le travail puisqu'on veut laisser faire autres. Comme ça l'enseignement supérieur ne se développera pas. Il y aura des difficultés pour des contacts avec les étrangers. Si chaque institution reste indépendante tel qu'actuellement, c'est mieux parce que chacun fait des efforts pour chercher des revenus et renforce la qualité. » (Entrevue, doc. 10, fiche 6)*

Le dernier argument, c'est que le Conseil des ministres ne s'est pas encore prononcé sur la politique de création d'une université nationale. Il laisse présentement chaque institution prendre des mesures et faire des efforts pour assurer sa solidité.

En somme, les arguments *contre* une université nationale ne vont pas à l'encontre des arguments *pour*, mais soulignent les difficultés que risque la transition avec le personnel et les autres ressources existantes et la culture organisationnelle qui, elle, fonctionne de manière familiale et communautaire, avec un système d'autorité venant d'en haut, plus que selon des relations contractuelles conventionnées comme c'est plus souvent le cas dans les grandes universités.

### 3. Arguments « ni pour, ni contre »

Une troisième catégorie de données contient celles qui ne se logent pas dans les deux catégories antérieures. Pour ce troisième type d'argument, les interlocuteurs reconnaissent, comme dans la catégorie des arguments contre, les difficultés et les faiblesses dans le système de l'enseignement supérieur actuel. C'est la raison pour laquelle ils ne s'opposent pas à la création d'une université nationale. Mais ils ne préconisent pas une telle université, non plus, car ils n'en voient pas encore clairement les avantages.

*« C'est bien si on arrive à les réunir, mais je ne vois pas encore clairement quels sont les avantages. L'essentiel est donc de voir quels sont les avantages et les inconvénients de cette université nationale? Et on aura besoin aussi de temps pour y arriver. » (Doc. 7, fiche 6).*

De plus, ils ne savent pas comment on devrait procéder pour réunir ces institutions. Cependant, ceux qui demeurent dans l'ambivalence sont d'avis que, dans un cas comme dans l'autre, le statut des enseignants doit être dans la fonction publique :

*« Bien, mais c'est impossible de les (universités existantes) réunir à présent. Les conditions nécessaires ne sont pas là. Mais d'abord il y a le problème que les employés ne veulent pas être sous la tutelle du ministère de l'Éducation. Il faut tout d'abord que le statut soit arrangé pour les professeurs. » (Doc. 11, fiche 4)*

Deuxième exigence, c'est que cette fusion, pour les interviewés de ce groupe, doit être une université nationale autonome. Elle ne doit pas être influencée de manière habituelle (comme le sont les ministères) par les activités politiques du

gouvernement (parti gagnant l'élection). Le dernier argument, c'est que l'idée d'une université nationale n'étant pas perçue comme prioritaire, voire légitime, par l'autorité dont elle dépend, soit le Conseil des ministres « *lequel n'a pas encore pensé à cette idée* », mais elle dépend du Conseil des ministres. (Doc. 8, fiche 5)

## II. ANALYSE SWOT

Rappelons que SWOT signifie les forces et les faiblesses du système et les occasions favorables ou opportunités ainsi que les menaces qui se retrouvent dans l'environnement de l'organisation. Cette section présente les données qui retrouvent dans les quatre catégories, en terme de leur contenu, relativement à l'idée d'une université nationale au Cambodge.

### 1. Les forces

Concernant les forces du secteur de l'enseignement supérieur actuel, les établissements de ce secteur, particulièrement les quelques institutions de formation spécialisée peuvent assurer une solidité du fait de leurs structures qui fonctionnent assez bien et du fait qu'elles peuvent établir des classes privées comme sources de revenus additionnels. L'inconvénient de cette force, c'est que la solidité de ces institutions engendre chez elles un niveau d'indépendance et de liberté. Certains disent que ces institutions ont trop de liberté et qu'elles font ce qu'elles veulent. C'est donc dire que, pour elles, il n'y a pas d'organisme qui contrôle leurs dépenses et pas de mécanismes pour lesquels elles doivent rendre des comptes. Alors, on ne sait pas si ce qu'elles dépensent est raisonnable ou non ou si ces dépenses sont en faveur du développement de l'enseignement supérieur. Le ministère de l'Éducation ne sait pas grand chose de ce qu'elles font, surtout par rapport aux ressources financières et il n'a pas le pouvoir ou les moyens de vérifier :

*« Certaines personnes se trompent sur le sens du mot "autonomie", l'autonomie ne veut pas dire sans contrôle et qu'on peut faire n'importe quoi. Il y a, présentement, quelques institutions qui font ce qu'elles veulent, prennent des ressources du gouvernement pour faire du commerce*

*(activités rémunératrices) sans remettre les montants à la trésorerie. Certains disent même que le ministère de l'Économie et des Finances le sait mais ferme les yeux. »*  
*(Doc. 4, fiche 6)*

Est-ce que cela est un bon avantage pour le pays? Dans une famille où les parents sont pauvres, ils laissent leurs enfants se débrouiller pour leurs besoins. Le cadet de cette même famille utilise la maison pour donner des cours anglais, il gagne assez bien sa vie, il a de beaux vêtements, une montre, un collier, un anneau... Malheureusement, il ne partage pas sa richesse avec son frère et sa sœur; ni ne contribue avec une partie de ses ressources à sortir ses parents et sa famille. Un jour, tous les membres de cette famille participent à une fête, le cadet portant de beaux et dispendieux vêtements ainsi que des bijoux qu'il estime avoir besoin, alors que ses frère et sœur, qui ne gagnent pas encore leur vie, portent leurs vieux vêtements qui sont déchirés. Quelle est le opinion publique concernant cette famille ? Est-il raisonnable que le cadet utilise la maison commune pour son propre intérêt et sans contribution vis-à-vis ses parents afin d'aider son frère et sa sœur et améliorer la vie de la famille ? Comment peut-il être fier de lui, ce cadet, du point de vue de la société ? C'est la même chose pour le système de l'enseignement supérieur actuel qui est fragmenté, sans coordination. C'est vrai qu'il y a certaines institutions qui sont solides et fournissent des forces, mais c'est surtout dans le secteur de leurs activités : *« Ce que je vois du côté fort du "système" actuel, c'est qu'il peut rendre solide une branche. »* (Doc. 1, fiche 6)

Mais, est-ce que ce sont ces quelques institutions de formation spécialisée qui sont solides ou mieux développées, qui peuvent représenter l'ensemble d'un système d'enseignement supérieur du pays ? Est-ce que cela est suffisant pour développer un intérêt commun pour l'enseignement supérieur dans le pays ? Qu'est-ce que c'est ou serait un système d'enseignement supérieur du Cambodge ? Aucune réponse précise n'est formulée par les répondants, puisque personne ne voit l'ensemble du schéma d'un tel système. Le mot que l'on utilise souvent pour décrire la situation actuelle, c'est qu'en réalité il n'y a pas de système proprement dit.

Par ailleurs, selon certaines personnes, contrairement à ce qui serait, selon elles, vrai d'une université nationale où toutes les institutions seraient sous une seule administration, l'indépendance de chaque institution facilite les tâches administratives en raison de la petite taille de chaque institution et le dépôt direct des documents au ministère titulaire : « *Il est facile pour certaines administrations puisqu'on n'a pas besoin de soumettre plusieurs fois, on passe directement au ministère.* » (Entrevue, doc. 6, fiche 5)

Ce qui se représente comme une force dans la situation actuelle et que l'on perdrait dans une université unifiée est dû, probablement, au fait que l'on a l'habitude de fonctionner sous un ministère et que l'on ne peut pas visualiser une université qui s'administrerait sans référence immédiate à un ministère titulaire. Est-ce que la facilité, l'efficacité et l'efficience peuvent être définies par la taille de l'organisation ?

Les forces présentes, selon la conception des agents consultés, se limitent à celles qui se trouvent dans les établissements existants qui fonctionnent bien.

## 2. Les faiblesses

Comme on a déjà vu les problèmes causés par la structure du système de l'enseignement supérieur actuel, ces problèmes peuvent provoquer les faiblesses suivantes :

- Le gaspillage des ressources car on ne peut pas mobiliser toutes les ressources. Par exemple, il y a des institutions qui ont trop d'étudiants et manquent de salles, par contre d'autres institutions ont des salles disponibles mais elles ne sont pas accessibles à ceux qui en ont besoin. Certaines ont beaucoup de professeurs, tandis que d'autres manquent de professeurs. Mais les institutions ne communiquent pas pour emprunter ou prêter leurs ressources
- "Inter-department and Institutional Relations : these are practically non-existent today"* (Locard, 1995). Cette absence de relation entre les institutions entraîne aussi la répétition des

programmes, particulièrement des programmes de formation de base.

- L'absence de l'évaluation et la planification inadéquate à tous les niveaux, causées par la structure, provoque la faible qualité de l'ES *"la fonction de planification existe, plus ou moins mais l'évaluation est absente"* (doc. 4, fiche 7). En effet, les programmes sont inflexibles et sont limités souvent à des enseignements de type théorique. De plus, ils sont majoritairement copiés de l'étranger. Par exemple, durant les années 1980, les programmes sont devenus semblables à ceux du Vietnam ou de l'URSS; mais, à partir de l'année 1990, ils sont influencés par ceux des occidentaux et surtout des français; et présentement ils sont très mélangés : Français, Américains, Australien.... Est-ce que ces programmes sont pertinents pour la société cambodgienne ? Comment peuvent-ils répondre aux besoins du marché s'il n'existe pas de service qui analyse la situation de besoins du marché ?

*«Le problème majeur est la qualité des ressources que l'enseignement supérieur produit.... Le gros problème, c'est que la programmation est copiée de l'étranger, elle n'est pas modifiée pour s'adapter au besoin du pays. Il n'existe pas d'organisme pour l'analyse des besoins... » (Doc. 4, fiches 2 et 7)*

- L'absence d'une politique commune pour le développement de l'enseignement supérieur cause la perte de contrôle sur l'impact de l'assistance et de l'aide internationales. Les ressources provenant de divers donateurs sont éparpillées un peu partout. Sur papier on constate qu'il y a des millions de dollars qui contribuent au développement de l'ES du Cambodge. Mais, est-ce que ces contributions sont efficaces s'il n'existe pas de corps commun pour les coordonner ? C'est la question que plusieurs se posent. En pareil contexte, les donateurs continuent aussi à faire des choses selon leur propre agenda :

*“As there is no central body in Higher Education that would centralize and coordinate offers of aid, these tend to be piecemeal and following the agenda of the donor. Some areas are totally taken over by an outside contributor, while others are neglected. Many offers from individuals representing foreign Universities or organizations are not followed up precisely because of the lack of coordination and organization.” (Locard, 1995)*

- La perte de l'aide se produit aussi dans la situation actuelle, quelquefois parce que les donateurs ont de la difficulté à aider. Ils veulent aider à développer l'ES du Cambodge; mais comme il est en morceau, quel morceau va-t-on aider ? Par exemple, chaque institution demande un laboratoire, s'il y a cinq institutions qui ont besoin de laboratoire, il faut établir cinq laboratoires. Si le donateur veut donner juste un laboratoire, à quelle institution va-t-il l'offrir ? Il préfère peut-être oublier cette idée.
- Mais, si les institutions existantes étaient intégrées en une université, cela faciliterait la tâche aux donateurs des organisations internationales du fait qu'ils sauraient bien qui ils devraient contacter et à quel projet ou institution ils offriraient leurs ressources s'ils veulent contribuer au développement de l'ES. Cela attirait aussi la confiance des donateurs parce qu'ils verraient bien que leurs contributions sont bien utilisées selon les besoins du pays, c'est-à-dire qu'ils ne contribueraient pas pour rien :

*« C'est difficile de demandé l'aide parce que les donateurs ont aussi des difficultés à aider, ils ne savent pas comment aider, par ex : l'URPP demande un laboratoire, l'URSS demande aussi un laboratoire et la même chose pour les autres institutions. Mais, si on a une seule université nationale, on aura davantage de chance de recevoir beaucoup de l'aide et les donateurs vont se concentrer sur une seule université et notre l'ES va se développer. » (doc. 1, fiche 6)*

- Les difficultés existent au niveau, des échanges, régionales et internationale. Par exemple, dans le cas de l'URPP qui est un membre de AUN, l'université a beaucoup de difficultés ou,

autrement dit, elle a peu de capacités pour faire des échanges avec les autres universités de l'AUN. Premièrement, l'université a seulement trois disciplines (Sciences, Lettres et sciences humaines, et les Langues), quand il s'agit d'autres disciplines il n'y a rien à dire. Quelquefois, l'organisation d'aide offre des bourses aux professeurs. L'Université ne peut en profiter que si ces bourses s'appliquent aux disciplines qu'elle renferme. Elle profite ainsi très peu des contacts qu'elle a. Deuxièmement, elle possède peu de ressources qualifiées ou de haut niveau. Quelquefois on a besoin de professeurs de niveau doctorat et qui maîtrisent bien une langue étrangère afin de participer à un séminaire ou une conférence par exemple. Si l'université n'en a pas, elle perd ces occasions. Et cela constitue une perte pour le pays.

En résumé, la structure fragmentée de l'enseignement supérieur actuel coûte cher, mais ne produit pas les ressources humaines dont le pays a besoin. Autrement dit, l'ES n'est pas efficace, ni efficient. Au niveau de ses forces, cette structure favorise l'intérêt personnel ou individuel. Par contre, au niveau de la faiblesse, elle est cause de pertes communes pour la nation.

### 3. Les contraintes

Le fusionnement des institutions de formation spécialisée fait face aux contraintes suivantes:

- Le manque des ressources;
- L'absence de loi sur l'enseignement supérieur :
 

*« Il n'y a pas de loi pour l'enseignement supérieur. Chaque institution ne veut pas (ou n'est pas d'accord pour) être contrôlée sous un toit. Puisqu'on n'a pas de loi, elle peut continuer à faire ce qu'elle veut. » (Doc. 5, fiche 7)*
- L'absence du consensus entre les représentants des institutions est due aux intérêts et au pouvoir de certaines personnes :

*« Présentement, chaque institution ne pense qu'à son intérêt et elle ne se préoccupe pas de qui va mourir. C'est un danger puisque'une institution n'appartient pas seulement à son recteur ou à son directeur : il y a des étudiants, des enseignants, des parents et le secteur privé qui a besoin de ressources humaines qualifiées. » (Doc. 4, fiche 8)*

- L'absence de volonté politique du gouvernement est causée aussi par l'intérêt et le pouvoir. Le gouvernement semble avoir des difficultés à nommer le recteur de l'Université Nationale. Le gouvernement ne veut pas perdre ses soutiens. Comme un administrateur l'exprime dans l'entrevue :

*« C'est le conseil des ministres qui a le pouvoir de décider tout ça. Mais chaque ministre a son institution, s'il demande à son institution de passer sous la direction d'une autre institution, elle ne sera pas d'accord. Il faut donc quelqu'un qui soit plus haut que ces ministres pour décider ce qu'il faut faire ou encore quelle pression exercée sur les organisations internationales. » (Doc. 4, fiche 9)*

#### **4. Les opportunités**

Selon notre analyse, l'opportunité principale dont peut profiter un effort d'amélioration de l'ES est l'appui international. Cet appui paraît être un élément indispensable pour une réforme de l'enseignement supérieur du Cambodge.

L'opportunité se traduit par les trois points suivants :

- Les soutiens internationaux sur la politique du fusionnement des institutions de formation spécialisée en une Université Nationale, multidisciplinaire et multicampus puisqu'elle est la recommandation de l'UNESCO depuis 1994.
- Les aides internationales permettront de réaliser cette idée (ressources financières).
- Les organisations internationales peuvent influencer le gouvernement à exercer sa volonté politique.

### III. RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

#### 1. Facteurs poussés ou favorisés pour la création

##### 1.1 Condition géographique

La superficie et la taille des populations sont des conditions favorables pour le fusionnement. Présentement, si on compare le nombre des étudiants (voir Tableau IV) de toutes les institutions de formation spécialisée au Cambodge à ce lui d'une université des certains grands pays, il est encore moins élevé que ce dernier. Comme dit un administrateur :

*« Notre pays est petit si nous nous comparons aux grands pays et si nous comparons le nombre des étudiants de toutes les institutions de notre pays, il est encore moins que celui d'une université de ces grands pays. Donc les avantages de quels sont morceler la terre pour faire régner plusieurs personnes ? Cela est une maladie dans notre système. »  
(entrevue, doc4, fiche3)*

##### 1.2 Condition économique

La politique de l'économie de marché du pays et la globalisation de l'économie sont aussi des facteurs qui poussent le système de l'enseignement supérieur à être réformé pour acquérir la qualité. L'enseignement supérieur du Cambodge ne peut pas éviter cette influence et il doit être renforcé le plus tôt possible pour ne pas être écrasé par cette influence. En effet avec, l'économie de marché libre, les produits vont pouvoir entrer librement comme de l'eau qui coule. L'eau s'écoule normalement vers les endroits plus bas, cela explique que si nos ressources humaines manquent de qualité, elles ne sont pas utilisées pas, nos étudiants perdent des emplois et nos peuples ne peuvent pas sortir de la pauvreté.

*« Dans dix ans, si notre "système" de l'ES se réforme aussi lentement que ça, notre ES va être écrasé par le développement économique et technologique. Si nos vélos ne sont pas de qualité, qui les achètera ? Si nos ressources humaines n'ont pas de qualités, on va apporter leurs ressources. Nous devons nous rendre solide. Nous devons donc réunir tous nos*

*efforts à réformer l'ES jusqu'à ce qu'il soit capable de produire des ressources qualifiées, répondant aux besoins du marché, et qu'il soit de niveaux régional et international. » (Doc. 2, fiche 7)*

### 1.3 Conditions régionale (membre de l'ASEAN) et internationale (l'internationalisation de l'enseignement supérieur)

Ces deux facteurs obligent l'enseignement supérieur du Cambodge à chercher un standard de qualité pour être comparé aux autres. En effet le Cambodge fait partie de l'ASEAN ainsi que du monde. Il ne peut être isolé. Pour éviter l'isolement, l'enseignement supérieur ne doit pas ignorer l'environnement externe, mais il doit regarder ce qui l'entoure et ce qui le contacts ou les échanges. Les pays voisins, ont tous des universités multidisciplinaires qui peuvent faire des échanges aux niveaux régional et international. C'est la raison pour laquelle le Cambodge doit utiliser le mot "Université" au sens régional et international pour pouvoir bien s'intégrer au sein du groupe. Au nom d'une université nationale, il peut avoir davantage de chances de recevoir de l'aide de plusieurs sources.

*« Le Vietnam a des grandes universités nationales. Le Laos aussi, il fait la réforme et peut emprunter les ressources financières de l'organisation internationale pour réaliser son projet. Nous, la plupart de nos universités sont des facultés, cela n'attire pas les grandes aides. » (Doc. 1, fiche 7)*

### 1.4 Condition politique du monde sur l'ES (UNESCO)

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre I, le contexte externe (1.3) et la politique de l'UNESCO, énoncée en 1995, sont la démocratisation, la régionalisation, la polarisation des inégalités entre pays pauvres et pays riches ainsi que la marginalisation et la fragmentation de certaines communautés. Alors, si le Cambodge est aussi une cellule du monde, le Cambodge ne peut pas éviter cette influence. Son enseignement supérieur doit aussi suivre ce chemin. Il doit prendre la même direction que celle de la plupart des pays du monde. Cette politique favorise en fait les pays

pauvres. Ainsi, il est raisonnable pour le Cambodge de participer à cette politique et de prendre en considération ce que lui recommande l'UNESCO.

*« Présentement, dans le monde, chaque pays réunit une politique commune pour développer son l'enseignement supérieur, mais nous, la séparation est autorisée. Tendance mondiale, on agrandit l'université en créant de nouvelles facultés et départements pour avoir plus de disciplines, mais nous, l'Université Royale de Phnom Penh qui avait plusieurs facultés auparavant, maintenant quelques facultés qui cherchent leurs indépendances. » (Doc. 4, fiche 9)*

Même si la situation de la réforme est très dure, l'ES du Cambodge doit changer de toute façon parce qu'il ne peut pas être à l'inverse du monde dans sa direction. C'est comme l'élection, c'est la majorité qui gagne. Si la minorité n'est pas du même avis que la majorité, elle reste isolée.

#### 1.5 Condition stratégique nouvelle de la BM

La Banque Mondiale continue à soutenir la réforme de l'ES du Cambodge. En effet, en juin 2001, un groupe de consultants, provenant de plusieurs pays, commence à collaborer avec le Département de l'Enseignement Supérieur du MEJS afin de créera les lois pour l'ES qui faciliteraient son développement. Dans des papiers, datés du 22 mars 2001, les stratégies identifiées de la BM sont :

1. *To make decisions on key policy issues that influence the fundamental incentives and structures that characterize the system;*
2. *To draw on those decisions to create a legal framework for orderly growth and development of the system; and*
3. *To then use Government and donor financing to provide incentives for higher education institutions to adhere to that framework. (WB, 2001)*

La troisième stratégie de la BM montre les sources des ressources financières nécessaires qui justifient la possibilité de la réalisation de la création d'une université nationale.

## 1.6 Condition avantageuse du fusionnement

Une expérience avantageuse de la réforme de l'ES, pour la plupart des pays communistes qui changent leurs économies planifiées vers l'économie de marché, est l'intégration des petites institutions de formation spécialisée en une université nationale (voir Chapitre I, contexte externe : 2.2.2 et arguments pour). Les avantages de la réforme, expérimentée par les pays voisins qui ont vécu une situation très similaire, poussent le Cambodge à appliquer la politique recommandée par l'UNESCO en 1994.

*« Je pense que nous devons réfléchir et voir ce que fait les pays voisins ce qu'ils font pour développer leur enseignement supérieurs afin donner lieu à des expériences et les faire s'adapter à notre situation. » (Doc. 2, fiche 7)*

## 1.7 Condition sociale

Si l'ES ne produit pas de diplômés répondant au marché, comment trouvent-ils les emplois ? Plus ou moins, la question de chômage se pose dans la société. Alors, le chômage est aussi un facteur qui peut pousser l'enseignement supérieur à étudier son système. Le gouvernement doit faire attention à ce problème puisqu'il peut causer un impact sur la société et le gouvernement lui-même. En effet, les personnes qui n'ont pas de travail peuvent faire commettre des actions bonnes ou mauvaises, avec ou sans raison pour soulager leurs stress ou leur colère. Quelques études démontrent que le problème de chômage est une source du mécontent causant l'opposition du gouvernement dans les années 1960. Une de ces études note :

*“For graduates of the education system, the problem of unemployment was a source of considerable discontent.... Those unemployment graduates of the education system express their political opposition to the status quo.” (Ayres, 1997, p. 100)*

Dans les pays développés, les chômeurs peuvent toucher l'assurance chômage, mais ce n'est pas le cas actuellement au Cambodge. Durant les années 1980, où le pays pratiquait le régime politique communiste, le gouvernement a garanti des postes de travail pour les étudiants. À cette époque là, les étudiants forts

ou faibles, qualifiés ou non-qualifiés, pouvait tous obtenir un poste. Depuis des années 1990, le régime politique a changé; le pays exerce maintenant la démocratie selon l'économie de marché libre. Le gouvernement n'offre plus d'emplois aux étudiants. Ils doivent les chercher eux mêmes. Cependant, les organisations, les entreprises privées ne recrutent pas les personnels non-qualifiés. Il revient donc au gouvernement de renforcer la qualité de l'enseignement supérieur pour que ses diplômés puissent trouver un travail. Pour se faire, le gouvernement doit formuler une politique claire sur sa réforme. En tenant compte des conditions 1, 2, 3, 4, 5 et 6, le gouvernement est invité à revoir la politique de l'UNESCO en 1994 sur la création d'une université nationale du Cambodge et à l'appliquer.

## 2. Facteur menacé par la création

Comme nous l'avons vu, il existe plusieurs contraintes pour la création de cette Université Nationale, mais la plus importante, c'est *la condition politique* du gouvernement. Si le gouvernement a la volonté politique, on pourra le faire. Comme le dit un fonctionnaire administratif : « *Si on veut, on peut. Mais le problème, c'est que l'on n'a pas assez de volonté pour le faire.* » (Entrevue, doc. 5, fiche 8)

Par ailleurs, d'autres contraintes, comme la loi de l'enseignement supérieur et les ressources, pourront heureusement être résolues par l'aide internationale. Par exemple, la Banque Mondiale est en train d'aider à élaborer une loi pour l'enseignement supérieur.

Retournons au problème de consensus entre les représentants de chaque institution : quelques personnes sont contre parce qu'elles y voient la faiblesse du ministère de l'Éducation et l'absence de volonté politique du gouvernement. Le MEJS a, en fait, l'intention de suivre la recommandation de l'UNESCO, émise en 1994, c'est-à-dire créer une Université Nationale en y intégrant les institutions existantes, mais le MEJS manque de dynamisme et ne montre pas assez sa résistance. La question (Q) et la réponse (R) ci-dessous confirment l'existence de la politique sur la création d'une Université Nationale au MEJS :

« Q: Est-ce que le MEJS a une politique sur la création de l'ONU ?

R: Politique de l'éducation est, en fait, comme ça; mais, elle est aussi influencée par la politique du gouvernement. C'est le Conseil des Ministres qui décide... » (doc. 12, fiche 2)

La seule contrainte qui reste est donc la volonté politique du gouvernement. En tenant compte de cette contrainte politique, quelles sont les solutions possibles pour le fusionnement des institutions de formation spécialisée en une université nationale ? Passons maintenant aux solutions identifiées.

### 3. Solutions

En tenant compte de la contrainte reliée à la condition politique, nous constatons trois solutions possibles :

#### 3.1 Régler par le temps

Si le gouvernement à un dilemme et, est incapable de décider, la solution est de laisser le temps de régler la situation. Le gouvernement peut attendre jusqu'à ces quelques responsables de ces institutions prennent leur retraite. Pendant ce temps là, le gouvernement ne devra pas nommer d'autres personnes pour les remplacer et il doit intégrer ces institutions dans une université.

Mais, est-ce que le développement de l'économie et de technologie attendent aussi ces personnes à la retraite ? Est-ce que le système de l'enseignement supérieur du pays doit dépendre de ces personnes ? Est-ce que la vie institutionnelle doit dépendre seulement de sa propre responsabilité ? et étudiants, parents, secteurs privés ?

### 3.2 Développer une université

La plupart des gens trouvent que la situation actuelle est très difficile, elle n'est pas encore mure pour la fusion de ces institutions en une université nationale. En effet, certains gestionnaires des institutions supérieures de formation spécialisée ont peur d'y perdre intérêts et pouvoir. C'est pour cela que depuis l'existence de cette politique laquelle (1994), ces institutions utilisent tous leurs efforts pour pouvoir agrandir leurs institutions par leurs titres : par exemple, quelques facultés deviennent instituts indépendants ou universités spécialisées:

*« L'expérience de WB (NHETF, 1996), n'ayant pas obtenu de succès, les institutions la réunification, hésitent beaucoup. C'est très difficile d'obtenir un consensus. Juste après l'idée de fusionnement, de l'UNESCO est prononcée en 1994. Les institutions ont eu peur et ont fait de leurs mieux pour devenir les instituts indépendants ou les universités spécialisées. »  
(Entrevue, doc. 3, fiche 13)*

Quelques gestionnaires pensent qu'il vaut mieux développer une université multidisciplinaire pour qu'on puisse la servir comme modèle aux autres institutions. C'est une bonne idée, mais coûteuse puisqu'on doit chercher de nouvelles ressources comme, par exemple, l'Université Royale de Phnom Penh qui a présentement un institut et deux facultés : faculté des sciences pures et faculté des sciences des lettres et des sciences humaines; si cette université veut agrandir ses disciplines; elle doit créer d'autres facultés comme la faculté de médecine, la faculté de l'économie, la faculté de droit.... Mais, où trouver les ressources, surtout les professeurs ? Ce sera possible si tous les donateurs soutiennent et versent leurs aides seulement dans cette université. Les autres facultés ou universités vont peut-être vouloir être intégrées lorsqu'elles n'auront plus d'aide financière. Mais, est-ce que les donateurs s'entendent sur cette politique ? De toute façon, il faut y aller au fur et à mesure si on a la volonté de le faire. Surtout, le DES et le MEJS doivent aider et soutenir cette université. L'université, le DES et le MEJS doivent faire de leur mieux possible pour demander l'aide externes (subventions) afin de développer les programmes et les disciplines de cette université. Cela revient ainsi à la première solution, c'est-à-dire que la question du temps est indispensable.

### 3.3 Aider le gouvernement à décider

La dernière solution est de chercher des stratégies pour réaliser la politique de l'UNESCO en 1994, c'est-à-dire aider le gouvernement à décider sur la formulation et l'application de cette politique. En effet, cette solution paraît moins coûteuse puisqu'on a déjà des ressources physiques, matérielles et humaines existantes, nous allons juste restructurer "le système" pour mieux gérer, mieux administrer (planifier, organiser, coordonner, évaluer et contrôler), économiser dans le but de chercher la qualité pour l'ES:

*« The temptation to force newfound insights on the rest of the organization can be great, particularly when rapid change is needed. » (Mintzberg, 1998)*

Au Laos, avant la réforme 1996, le gouvernement laotien a demandé l'aide de l'ADB pour la réforme de son enseignement supérieur. Après avoir analysé l'ancien "système" de l'enseignement supérieur du Laos, en tenant compte des résistances au changement, l'ADB a présenté le choix de trois options au gouvernement:

- Garder les institutions existantes;
- fusionner toutes les institutions existantes en une université nationale; et
- le gouvernement doit investir des ressources pour établir une nouvelle université nationale.

Après plusieurs discussions, le gouvernement a décidé d'appliquer la deuxième option, même s'il existait certains désaccords. En effet, la première option est rejetée en raison de la complexité et l'obligation de fragment de la structure existante. On réalise que même lorsqu'on élabore un plan d'action pour le développement de l'enseignement supérieur, les problèmes de coordination persistent. Les inconvénients de l'ancienne structure du "système" de l'enseignement supérieur du Laos sont très semblables à ceux du Cambodge, à savoir : l'absence de la politique commune pour l'ES, il n'y a pas de standard de niveau régional et international, les difficultés à administrer, le manque de qualité, le gaspillage des ressources et l'impossibilité de changement de disciplines pour les étudiants. Quant à la troisième

option, elle est refusée parce qu'elle est coûteuse. La deuxième option est évidemment choisie puisqu'elle est moins coûteuse, facile à former et, surtout, elle est soutenue par l'ADB. Comme l'a dit un des gestionnaires à l'Université Nationale du Laos : "*We choose the option two because it's easy to form, less expensive and especially we could get a loan from ADB*" (Entrevue au Laos, 2001). Le coût estimé pour la réalisation du projet était de 25 004 000 US \$. L'ADB a fourni 80 pour cent, soit 20 004 000 US \$. Quant au gouvernement du Laos, il a fourni 20 pour cent, soit 5 000 000 US \$ (ADB, *Briefing notes*, p : 4). L'Université Nationale du Laos (UNL) a donc été établie en 1995 et elle a commencé à offrir ses programmes académiques en 1996 (Brochure de UNL).

Selon les gestionnaires interviewés au Laos, la situation était très difficile car il y avait des personnes qui étaient contre la création de l'UNL, car ils aimaient mieux les institutions spécialisées indépendantes. Mais, les discussions se sont enfin terminées suite à la décision prise par le gouvernement (Entrevue au Laos, 2001).

Le Cambodge est en train de vivre la même situation. En fait, la contrainte est peut-être plus grande que celle existant au Laos, car les discussions sont commencées depuis 1994 sur la politique de ce fusionnement et se poursuivent encore, puisque aucune décision n'a été arrêtée. La clef indispensable à cette création est la volonté du gouvernement. Cependant, le gouvernement est dans un dilemme, car il n'a pas suffisamment de volonté pour se décider à appliquer cette politique. En collaboration avec les organisations internationales, le ministère de l'Éducation de la Jeunesse et des Sports, de même que le Département de l'enseignement supérieur doivent donc aider l'État à décider et, de ce fait, faire montre de dynamisme et de résistance (voir Chapitre V).

#### **IV. CONCLUSION**

Les forces et les faiblesses sont les éléments rationnels et une opportunité nous est présentée nous donnant la possibilité de réaliser cette idée. Mais, ce que nous devons régler tout d'abord est la volonté politique du gouvernement. Le consensus est

une clé importante qui permettra au gouvernement de décider. Si nous ne pouvons pas trouver un consensus entre les administrateurs de hauts niveaux dans l'enseignement supérieur, gérant l'intérêt et le pouvoir de chaque institution, nous devons changer cette stratégie.

En effet, les étudiants, les enseignants, les parents et les secteurs privés sont des usagers de l'enseignement supérieur, ils ont le droit de déterminer le futur de l'enseignement supérieur. Notre stratégie est donc d'en venir à un consensus à partir de ce public. Tout le monde se rend compte de la faiblesse du "système" actuel, qui n'est pas un système, et puisque la solution existe depuis 1994, pourquoi ne l'applique-t-on pas ? Parce que certains administrateurs ne sont pas d'accord. Est-ce que le futur de milliers d'étudiants cambodgiens doit être déterminé seulement par ces personnes ? Si les ressources ne sont pas de qualité, comment peut-on développer le pays ?

Nous connaissons la recommandation de l'UNESCO, émise en 1994, sur le fusionnement des institutions supérieures de formation spécialisée existantes en une Université Nationale. Une personne mentionne :

*« Nous devons faire la réforme, nous ne pouvons pas laisser ça comme ça. C'est le temps de penser à une Université multidisciplinaire et multicampus, les baguettes qui sont réunies vont être solides. » (Entrevue, Doc. 3, fiche 10)*

Les situations 1 et 2 peuvent aller se jumeler avec le temps. Mais, pour la situation 3, cela exige quelques stratégies pour y arriver. C'est ce qu'on va présenter dans le Chapitre VI.

**CHAPITRE VI :**  
**HYPOTHÈSES DE STRATÉGIES**

Selon les entrevues et nos propres observations, nous trouvons que le consensus entre les corporations est difficile à trouver car chaque partie ne pense qu'à son intérêt et le pouvoir pour elle-même. Ce n'est pas l'intérêt commun du pays qui les préoccupe. Pourtant, ce sont les étudiants pauvres ou ceux de la classe moyenne qui subissent l'influence du système de l'enseignement supérieur, . Les riches ne sont peut-être pas inquiets de cette situation, car ils sont capables d'envoyer leurs enfants à l'étranger. Malheureusement, les étudiants pauvres et ceux de la classe moyenne sont beaucoup plus malheureux alors que riches le sont peu. La réforme du système de l'enseignement supérieur est avantageuse pour tout le pays et surtout pour ceux qui n'ont pas la possibilité d'étudier à l'étranger. Ce sont donc les opinions publiques qui aideront le gouvernement à exercer une volonté politique pour la création de l'Université Nationale.

Quelles stratégies allons-nous utiliser pour trouver cette volonté politique ?

## **I. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES POUR CONNAÎTRE LA VOLONTÉ POLITIQUE DE L'ÉTAT**

Comme nous avons vu dans l'implantation du Plan d'action national de la NHETF, les stratégies sont marquées par le manque d'action du ministère de l'Éducation et de participation du Département de l'enseignement supérieur qui a été négligé. Dans nos stratégies, en collaborant avec des organisations internationales (WB, UNESCO...), le Ministère et son Département doivent être les agents du changement. Les trois stratégies de Chin et Benne ainsi que la participation du public seront utilisées, par ces agents, pour déterminer la politique de création d'une université nationale.

## 1. Établir la base du consensus

L'organisation internationale qui veut aider le Cambodge sur la réforme de l'enseignement supérieur doit, cette fois-ci, collaborer et travailler dès le début avec le ministère de l'Éducation, c'est-à-dire l'organisation internationale doit donner la priorité au ministère de l'Éducation de diriger un tel projet. La haute considération de l'organisation internationale au MEJS et au DES dès le début, peut renforcer l'autorité et l'influence du MEJS et du DES auprès des institutions de l'ES. Cela peut éviter la sous-estimation au MEJS comme ce fut le cas de l'élaboration du Plan d'Action National. Le MEJS, lui-même doit aussi avoir une politique claire, sérieuse et nette, et surtout il doit avoir la ténacité.

Après avoir discuté avec le MEJS et le DES sur le contrat de mission, les consultants, les experts ou les assistants vont travailler avec le DES pour établir un livre écrivant en khmer qui sera diffuse. Le DES doit sensibiliser toutes institutions et les inviter à participer à l'élaboration de ce projet de livre. Les institutions qui veulent participer à cette élaboration le pourront et les institutions qui ne désirent pas pourront ne pas y participer. Mais, le DES doit faire de son mieux pour attirer cette participation. Le livre doit contenir des explications claires et détaillées sur les points suivants :

- Les problématiques du "système" de l'enseignement supérieur actuel.
- Les forces, les faiblesses et les opportunités.
- La nécessité et les avantages de l'Université Nationale.
- La structure organisationnelle et les programmes d'étude de l'UN.
- Qui profitera de l'UN ? La création de cette université est en fait pour améliorer la qualité d'enseignement pour les étudiants, surtout les standards régional et international. La création de cette université devient donc très avantageuse pour la majorité des cambodgiens (ennes) qui n'ont pas la possibilité d'étudier à l'étranger. Ils pourront étudier dans leur propre pays sans que leurs diplômes soient sous-évalués.
- Que doivent faire les étudiants pour garantir la qualité de l'enseignement supérieur? (Expliquer que l'ES n'est pas gratuit pour tous les pays.) Il va faudra donc que les étudiants contribuent aux frais de scolarité car le gouvernement ne peut pas tout payer au niveau de l'enseignement

supérieur. (Expliquer la politique des bourses pour les étudiants : forts ou pauvres.)

- Ressources financières pour la réalisation du projet: combien d'argent l'organisation peut-elle prêter au gouvernement ? Le gouvernement fournira combien ?
- Questionnaire à la fin : accord ou désaccord sur le fusionnement des institutions supérieures de formation spécialisée existantes en une Université Nationale (Prière de retourner ces questionnaires au DES, en déterminant la date limite, le sceau postal en faisant foi).

## **2. Agrandir le consensus**

Les livres devront être diffusés aux étudiants, aux enseignants, aux gestionnaires et aux fonctionnaires gouvernementaux dans tous les établissements publics et aussi dans certains secteurs privés concernés.

## **3. Rapporter les opinions publiques**

Les experts, le DES et les institutions participantes doivent faire un rapport sur les questionnaires reçus en faisant le bilan sur les opinions publiques.

## **4. Demander la volonté politique de l'État**

Le rapport de l'opinion publique sera remis au gouvernement pour lui demander sa décision sur le fusionnement des institutions supérieures en une Université Nationale.

Si :

- Les opinions *pour* sont plus nombreuses que les *contre*;
- Le gouvernement est bien démocratique;
- Le gouvernement veut que son économie se développe et diminue la pauvreté;
- Le gouvernement veut que son pays s'intègre bien au sein de la région et du monde;

le gouvernement ne peut pas éviter de formuler cette politique pour l'enseignement supérieur. La politique de la création d'une université nationale devrait exister.

L'organisation internationale et le DES et toutes les institutions concernées continueront à réaliser le projet.

## 5. Conclusion

Ce sont des stratégies que l'on peut utiliser pour trouver le consensus public afin d'aider le gouvernement à décider sur la politique de la réforme du système de l'enseignement supérieur. Mais, il est un peu risqué car cela dépend du public, comme les élections, s'il y a beaucoup de votes on gagne, par contre on perd si on a peu de soutien.

En tenant compte des avantages de l'Université Nationale qui offre un intérêt commun pour le pays, les stratégies paraissent optimistes. Ces stratégies peuvent être appliquées s'il y a de l'aide des organisations internationales.

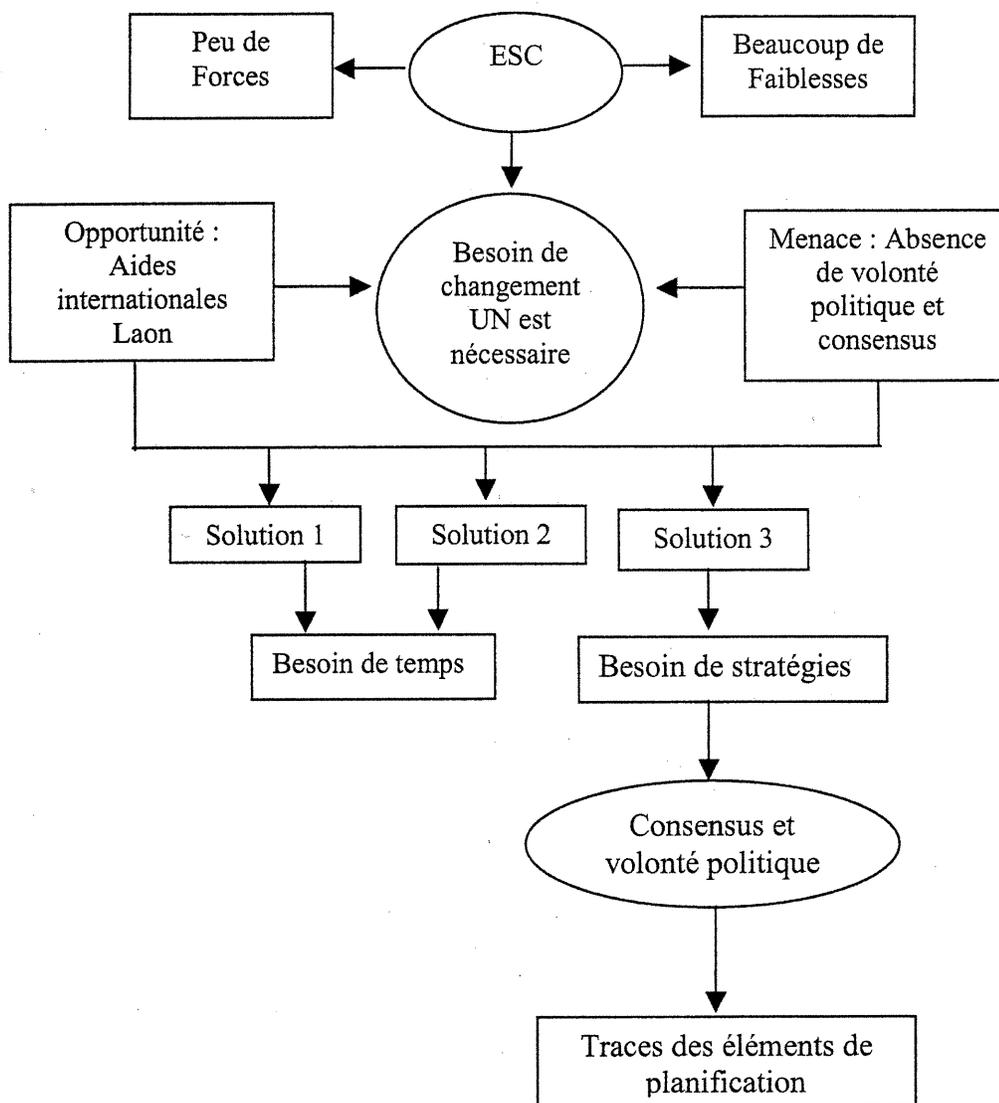
## II. ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION POUR LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ NATIONALE

Une fois que l'on a déjà la politique sur la création d'une Université Nationale, on aura besoin des éléments de planification pour l'application de cette création. Comme nous avons déjà un gros problème à résoudre, sur le consensus et la volonté politique, ces éléments de planification deviennent maintenant seulement des traces ou notions pour la prochaine recherche. Ces notions seront basées sur les points suivants:

- Forme et programmes académiques de cette Université : les administrateurs doivent terminer et tracer tout d'abord la forme (structure, administration, ...) et la programmation de cette université. Le cadre de références peut être trouvé parmi les AUN (*ASEAN University Network*), surtout les universités qui ont vécu une situation similaire.
- Formation aux employés sur la forme, les programmes et la nécessité de la planification à tous les niveaux organisationnels (Réf. : Haché, 2001 : *Préparation pour le séminaire au Laos*).

## Schéma 3

## Schéma du résultat d'étude



### III. CONCLUSION

"Le système" de l'enseignement supérieur est extrêmement stressé par le changement rapide de l'économie et il est encore frustré par la régionalisation, la globalisation et l'internationalisation. Il ne s'adapte pas à l'économie du marché. Le standard de qualité est absent. Aux plans régional et international, il n'est pas ou peu capable de faire les échanges. Cela entraîne les pertes de contact avec les organismes

régionaux et internationaux. L'enseignement supérieur doit ainsi être modifié pour s'adapter au changement politique et économique du pays. La création d'une université nationale en fusionnant les institutions de formation spécialisée existantes, proposée par l'UNESCO en 1994, est une bonne expérience avantageuse qui paraît adaptable à la situation du Cambodge sortant du régime politique communiste et qui change son économie planifiée à l'économie du marché libre. Pourtant, le résultat de la recherche montre que l'intérêt et le pouvoir sont des obstacles majeurs de la réforme. Mais, tout sera possible si le gouvernement ne mélange pas sa propre politique avec l'éducation. C'est un point que la plupart des administrateurs dans l'enseignement supérieur veulent proposer au gouvernement. Comme dit Locard:

*“The most important point, again, is that the place of the Cambodian State must be radically reviewed. It should follow two apparently dramatically diverging lines: - It should massively disengage itself from Higher Education, and not interfere with the day to day running of the institutions.”*  
(Locard, 1995)

En tenant compte du dilemme du gouvernement, causé par sa propre politique, le MEJS et le DES doivent chercher des stratégies pour aider le gouvernement à formuler la politique sur la création de l'université nationale. La participation du publique est une clef important qui permettra au gouvernement de décider et prononcer cette politique.

Le fruit de la présente recherche arrive enfin juste à planifier les éléments stratégiques pour aider le gouvernement à décider sur la politique du fusionnement des institutions supérieures en une université nationale. Il nous reste encore beaucoup de choses à étudier. Les prochaines recherches seront donc recommandées sur :

- La structure de l'Université Nationale du Cambodge;
- Les programmes de cette université nationale;
- Le plan financier pour cette création;
- Le degré d'autonomie et le rôle de l'État pour cette université.

Même si c'est très difficile, nous devons continuer à réformer notre enseignement supérieur dans le but de faire ressortir l'intérêt commun pour tout le pays.

## RÉFÉRENCES

ADB. (1995). *A Loan Fact-Finding Mission of the ADB on the Proposed Post-Secondary Education Rationalization Project*. Lao PDR.

ADB. (1995). *Loan Agreement between Lao People's Democratic Republic and ADB*. Lao PDR.

ADB. (1995). *Report and Recommendation of the President to the Board of Directors on a Proposed Loan to the Lao PDR for Postsecondary Education Rationalization Project*. Lao PDR.

ADB. (1996). *Education Sector Strategy Study*. ADB, Philippines.

Arguin, Gérard. (1986). *La Planification stratégique à l'université*. 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec.

ASEAN University Network. (1995). *ASEAN University Network*. ASEAN Secretariat, Jakarta.

Authier, M. (1981). *L'analyse institutionnelle*. Presses universitaires de France.

Ayres, David M. P. (1997). *Tradition and Modernity Enmeshed : The Education Crisis in Cambodia, 1953 - 1997*. A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, School of Social and Policy Studies in Education, The University of Sydney.

Barnabé, Clermont, Girard, H. C. (1987). *Administration scolaire : théorie et pratique*. Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur.

Bélanger, Fernand. (1970). *L'administration : principes et fonctions*. La Compagnie McGraw-Hill du Canada.

Bergeron, Pierre G. (1986). *La Gestion Dynamique: concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin éditeur.

Bergeron, Pierre G. (1997). *La gestion moderne. Une vision globale et intégrée*. 3<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

Bergeron, Pierre G. (2001). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. 3<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur.

Bilodeau, Charles. (1955). *Compulsory education in Cambodia*. In C. Bilodeau. S. Pathammavong, and L. Q. Hông. *Compulsory education in Vietnam, Cambodia and Laos*. Paris, UNESCO Studies on Compulsory Education.

Bray, Mark. (1992). *Educational planning in small countries*. UNESCO, Paris.

Brochure of *National University of Laos*. Vientiane, Lao PDR.

Caillods, Françoise. (1989). *Les perspectives de la planification de l'éducation*. Études de l'IIPE, UNESCO.

Can, Le Thac. (1991). "Higher Education Reform in Vietnam, Laos and Cambodia." *Comparative Education Review* : Vol. 35, No 1, Pages 170-76.

Chin, Robert et Benne, Kenneth D. (1969). *General strategies for effecting change in human systems*. In W. G. Bennis, K. D. Benne, R Chin *The planning of change*, New-York : Holt, Rine-Hart and Winston.

Chalmers, Alan (1988). *Qu'est-ce que la Science?*. Paris : La Découverte.

Cheng Kai-Ming, Jin Xinhua, Gu Xiaobo. (1999). *From Training to Education Lifelong learning in China*. *Comparative Education* : Vol. 35, No. 2, pp. 119-129.

Chhim, Sun-Him. (1989). *Introduction to Cambodian Culture*. U.S., California.

Cleser, B. et A. Strauss. (1947). *The Discovery of Grounds theory* : Chicago : Aldine.

Conseil des Universités. (1991). *Planification institutionnelle dans les universités québécoises*. Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Science. Gouvernement du Québec.

Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Gaëtan Morin Éditeur.

Crener, Maxime. (1979). *Le management*. Les presses de l'Université du Québec.

Département de l'Enseignement Supérieur. (1999). *Higher Education Statistics*. Phnom Penh, Cambodge.

Duffy, Francis M. (1996). *Designing High-Performance Schools : A Practical Guide to Organizational Reengineering*. Delray Beach, Florida.

Duggan, Stephen J. (1996). "Education, Teacher Training and Prospects for Economic Recovery in Cambodia." *Comparative Education*, vol. 32, no 3, pp. 361-375.

Faculté de Droit et des Sciences Économiques. *Organigramme*. Phnom Penh, Cambodge.

Faculté de la Pédagogie. *Papiers administratifs, organigramme et liste du personnel*. Phnom Penh, Cambodge.

Fergusson, Lee C. and Gilda, Le Masson. (1997). "A culture under siege : post-colonial higher education and teacher education in Cambodia from 1953 to 1979." College of the Science of Creative Intelligence Maharishi University of Management, Fairfield, IA 52227, USA. *History of Education*, Vol. 26, No. 1, pp. : 91-112.

Filliozat, P-S. (1992). *Le sanskrit*. Paris.

Giteau, M. (1996). *Histoire d'Angkor*. Paris : Kailash Editions.

Guillaume, Jacques, Bernard Turgeon, Claudio Benedetti. (1993). *La Dynamique de l'entreprise*. Éditions Études Vivantes.

Haché, Jean B. (2001). *Administration and Academic Planning*. A workshop prepared for Lao People's Democratic Republic National University of Laos, Post Secondary Education Rationalization Project.

Hanhart, Siegfried, Soledad Perez. (1999). *Les multiples facettes de l'efficacité en éducation*. Éditions Universitaires Fribourg Suisse.

Hess, Remi et Antoine Savoye. (1993). *L'analyse institutionnelle*. Université de France.

Hess, Rémi. (1993). *L'analyse institutionnelle*. Paris : Presses universitaires de France.

Huberman, A.M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.

Hunter, Guy. (1969). *Enseignement supérieur et développement en Asie du sud-est*. Tome 3 première partie, les cadres nécessaires au développement, UNESCO et l'Association internationale des universités.

Industrie Canada :

Iv Thong, (1995). *Language and Institutional Capacity Building in Cambodia : A Case Study of The faculty of Business in Phnom Penh*. Cambodia.

Knight, J., & de Wit, H. (1997). *Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries*. European, Association for International Education, Amsterdam.

Koury, Nabil et Bélanger, Fernand. (1970). *L'administration, principes et fonctions*. Montréal, Mc Graw-Hill.

La Francophonie (1999). *Cambodge*. Hachette Multimédia/Hachette livre.

Lamoureux, Marvin E. (1994). *Defining Issues, Recommending Policy Options and Developing Action Plans*. ADB, Lao PDR.

Lamoureux, Marvin E. (1994). *Design Report on Post-Secondary Education Rationalization Project*. ADB, Lao PDR.

Locard, Henri. (1995). *Draft Report on Higher Education in Cambodia*. UNESCO, Phnom Penh, Cambodia.

Lourau, Rene. (1970). *L'analyse institutionnelle*. Paris, les Éditions de minuit.

Lucier, Pierre. (1977). *Analyse institutionnelle et prise de décision*. Montréal.

Macpherson, James. (1996). *A Cambodia Commission for Higher Education : some considerations for the Secretariat of the National Higher Education Task Force*. Cambodia.

Mak, Ngoy. (1998). *Development of a Model for the Restructuring of the public Higher Education system in Cambodia*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Educational Administration, University of New England.

Marijk C. van der Wende. (2001). *Internationalisation policies : About new trends and contrasting paradigms*. Higher Education Policy : Vol. 14, issue 3, pp. 249-259.

McKinnon, K.R. (1974). *Pour une conception réaliste de la planification de l'éducation*. Les Presses de l'UNESCO, Paris. Traduit de l'anglais par l'IIPE.

Megginson, Leon C.; Mosley, Donald C. and Pietri, Paul H. Jr. (1989). *Management concept and applications*. Harper and Row, Publishers, New York.

Ministère de l'Éducation. (1999). *Le rapport du séminaire sur la réforme et le développement de l'enseignement supérieur du Cambodge*. Phnom Penh, Cambodge.

Ministère de l'Éducation, NHETF et UNESCO. (1995). *Final Report and Summary of the Findings and Recommendations*. National Seminar on Higher Education In Cambodia, Phnom Penh.

Ministry of Education (papiers). *Higher Education In Lao PDR*. Vientiane, Laos PDR.

Mintzberg, Henry. (1998). *Strategy Safari : A guided tour through the wilds of strategic management*. By Henry Mintzberg, Ltd., Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel.

Mintzberg, Henry. (1999). *Safari en pays stratégie : l'exposition des grands courants de la pensée stratégique*. Traduit de l'américain par Larry Cohen et Jacques Fontaine. Éditions Village Mondial, Paris.

National Higher Education Task Force. (1996). *National Action Plan*. Royal Government of Cambodia.

National Higher Education Task Force. (1998). *Report Strategic Planning in Institutions of Higher Education in Cambodia*. Cambodia.

National Institute for Educational Research (NIER). (1998). *Recent Reform and Perspectives in Higher Education : Report of the Seminar Including a Range of Countries from Asia-Pacific and Europe*. Published by the Section for International Co-operation National Institute for Educational Research, Tokyo, Japan.

Népote, Jacques et Marie Sybille de Vienne. (1993). *Remarques extraites de Cambodge, laboratoire d'une crise*. La Documentation Française, quai Voltaire, Paris.

Newman, William H. (1963). *Administrative action : the techniques of organization and management*. Englewood Cliffs, N. J : Prentice-Hall. Édition en français (1969) sous le titre : *L'art de la gestion : Les techniques d'organisation et de direction*.

OCDE. (1999). *Les établissements d'enseignement supérieur face aux besoins régionaux*. Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Organisation de coopération et de développement économiques.

OCDE. (1999). *Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur*. Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Organisation de coopération et de développement économiques.

Osborne, M. (1995). *Southeast Asia : An introductory history*. 6<sup>th</sup> Ed. St Leonards : Allen & Unwin.

Prévost, Robert. (1974). *La mise en application des stratégies de changement proposées par le Rapport Parent*. Séminaire de lectures présenté à la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Montréal comme complément aux conditions d'obtention de la maîtrise en éducation (administration scolaire).

Raja Roy-Singh. (1990). *La planification de l'éducation en Asie*. Principes de la planification de l'éducation. Études de l'IPE, UNESCO.

Ramon, Aldag. J. (1987). *Timony M. Stearns Management*. South Western Publishing.

Rethy, Kieth Chhem. (1997). *Université et capital humain dans la perspective de l'ASEAN : Le cas du Cambodge*. Thèse de doctorat, Université de Montréal.

- Robert, Michel. (1999). *Stratégie pure et simple II*. Les éditions transcontinentales Inc.
- Royal University of Agriculture. (2001). *Academic Catalog for Undergraduates*. Phnom Penh, Cambodia.
- Royaume du Cambodge. (2000). *La Constitution du Royaume du Cambodge en 1993*. Cambodge.
- Scott, Peter. (1998). *The Globalisation of Higher of Education*. The editor and contributors.
- Séguin, Francine et Jean-François Chanlat. (1987). *L'analyse des organisations*. Gaëtan Morin éditeur.
- Shimon L. Dolan, Gérald Lamoureux et Éric Gosselin. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Gaëtan Morin éditeur.
- Shimon L. Dolan, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. (2002). *La gestion des ressources humaines*. 3<sup>e</sup> édition, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Sloper, David, Ed. Le, Thac Can, Ed. (1995). *Higher Education in Vietnam : Change and Response*. Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Sloper, David. (1999). *Higher Education in Cambodia : The Social and Educational Context for Reconstruction*. UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific, Printed in Thailand.
- Srikalasin, Songsak. (1994). *Academic and Management Development Plan National University, Dong Dok Campus*. Lao PDR.
- Taylor, George. (2000). *Education Legislative/Regulatory Framework Development*. Situation Analysis Report, UNICEF/Sida, Phom Penh.
- UNESCO. (1983). *Higher education in Asia and the Pacific*. Bulletin of the UNESCO Regional Office for education in Asia and the Pacific.
- UNESCO. (1985). *Education in Asia and the Pacific*. Bangkok.
- UNESCO. (1989). *Educational reforms*. UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific, Thailand.
- UNESCO. (1991). *Le rôle de l'enseignement supérieur dans la société : qualité et pertinence*. Organisation non gouvernementale 2<sup>e</sup> Consultation collective Nouveaux cahiers sur l'enseignement supérieur. Documentation des réunions. Paris.

UNESCO. (1992). *Role of Higher Education in Promoting Education for all*. UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok.

UNESCO. (1994). *Reconstruire un système d'enseignement et de formation de qualité au Cambodge*. Cambodge.

UNESCO. (1995). *Policy Paper for Change and Development in Higher Education*. UNESCO, Paris.

UNESCO. (1997). *National Strategies and Regional Co-operation for the 21<sup>st</sup> Century*. Proceedings of the Regional Conference on Higher Education, Japan.

Université de Montréal. (2002). *L'UdeM en bref, un complexe universitaire de calibre mondial*. Site de l'Université : [www.umontreal.ca](http://www.umontreal.ca).

Université Royale d'Agriculture. (2000). *Anoukret portant la création l'Université Royale d'Agriculture. Établissement public administratif*. Phnom Penh, Cambodge.

Université Royale d'Agriculture. *Brochure*. Phnom Penh, Cambodia.

Université Royale de Phnom Penh. *Brochure*. Phnom Penh, Cambodge.

Université Royale des Sciences de la Santé (2001). *Brochure*. Phnom Penh, Cambodge.

Van der Maren, Jean-Marie. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Les Presses de l'Université de Montréal, de Boeck Université.

Wang Yibing. (1999). *Higher Education Reform in Transitional Economies in Asia : Practices, Experiences and Lessons*. Papers of presentation at the National Conference on Higher Education of Cambodia. Phnom Penh, Cambodia.

World Bank. (2001). *Higher Education Issues Paper*. Cambodia.

World Bank. (2001). *World Development Indicators Database*.

**ANNEXES**

## ANNEXE 1

### RÉSUMÉ DE L'HISTOIRE DU CAMBODGE

De tous les peuples indochinois, les Môn et les Khmer sont parmi les premiers à s'être installés dans la péninsule. Ce n'est qu'au premier siècle de notre ère qu'une civilisation khmère se développa, sous l'impulsion d'un processus d'indianisation très profond. Le premier Royaume du Cambodge, le Funan des Chinois, adopta la langue et l'écriture indiennes, le Sanskrit, les lois et les techniques de l'Inde. Ses Rois adoptèrent la conception Indienne du Devaraja : le Dieu-Roi. C'est par le Cambodge que l'Hindouisme et le Bouddhisme ont pénétré dans ce qui deviendra plus tard l'Indochine.

#### **Le Royaume du Fou-Nan ou Nokor Phnom**

C'était depuis très longtemps, plusieurs groupes de populations de différentes origines ethniques, dirigés par leur chef respectif, venaient s'installer sur la Terre du Cambodge.

Malgré ses querelles d'origines et ses divergences, ils vivaient ensemble sur cette terre jusqu'à la création d'un État qui s'appelait "Nokor kok Thlok".

La population de "Kok Thlok" était de nationalité "Khemarak" ou "Khmère". Leur chef était une femme nommée "Neang Neak" (ou Naga) ou (LIV Yi d'après la documentation chinoise). "Neang Neak" était très douée et intelligente pour diriger cet État, jusqu'au jour où arrivèrent de grands nombres commerçants, venant des pays voisins ou lointains, surtout les Indiens et les Chinois.

Parmi ceux qui arrivaient à "Nokor Kok Thlok", un brahmane (ou Preamane) nommé "Kaundynia" (ou "Preah Thorng" par le conte khmère, ou "Hun Tean" par la documentation chinoise), était entré avec son armée vers " l'année 68 " et pris "Kok Thlok" par la force.

Après avoir gagné la guerre, "Hun Tean" se proclama "Roi de Kok Thlok" et il épousa "Liv Yi", qui se nomma ensuite "Preah Somâ"(nom sanskrits signifiant la fille de la lune).

Le Roi "Hun Tean" a déplacé la capitale de "Kok Thlok" à côté de "Ba Phnom"(dans la province de Prey Vêng actuelle). Cette nouvelle capitale s'appelle "Nokor Phnom", et on disait que par leurs accents les chinois prononçaient "Fou-Nan".

C'est au début de l'ère chrétienne que la région de la vallée du Mékong est entrée dans l'histoire; les Annales des voyageurs chinois de l'époque évoquaient alors fréquemment l'existence de la thalassocratie du Fou-Nan, un empire situé à Oc-Eo sur le golfe du Siam (à côté de l'actuelle ville vietnamienne de Ha-Tien), au confluent des influences de l'Inde et de la Chine. Ce double apport culturel et économique fut déterminant pour le Royaume Founanais; du IIIe au VIIe siècle, il est devenu la grande puissance de la région, entretenant des relations suivies avec la Chine tout en ayant largement adopté le modèle culturel indien.

### **Le Tchen-La**

(En 706, le Tchen-La fut divisé en deux Royaumes Khmers. La moitié Nord, l'actuel Laos, devint le Tchen-La de terre et la moitié sud, le Tchen-La d'Eau (le Cambodge), qui tomba sous la domination de pirates des Royaumes indonésiens de Java).

"Nokor Tchen-La" est situé dans la région du sud du "Laos" actuel. La population du "Tchen-La" pense que leurs ascendants étaient un "Ta bos" nommé "Kampu" et une déesse "Merea".

On ne connaît ni l'époque de la naissance de "Nokor Tchen-La", ni le nom du Roi qui régnait ici. Mais on sait que "Tchen-La" devait apporter chaque année leurs biens à "Nokor Phnom" par obligation.

## **Le Tchen-La d'Eau**

Si, elle lui permettait de commercer avec les pays étrangers, son ouverture sur le mer rendait par contre le Tchen-La d'Eau assez vulnérable aux invasions étrangères. Elles ne manquèrent d'ailleurs pas de déferler de Sumatra et surtout de Java dont il devint progressive le vassal, d'autant plus facilement que des querelles dynastiques divisaient le pays. Mais c'est aussi de Java que devait venir le salut. Un jeune prince Khmer y avait vécu en exil après avoir été écarté du pouvoir. Il revint au pays, s'y fit couronner et régna sous le nom de Jayavarman II. Il affranchit le Cambodge de toute souveraineté vis-à-vis de Java et fonda la Royauté Khmère en 802 sur la montagne de Phnom Kulen, à quelques kilomètres au Nord-Est de l'actuel site Angkor. Érigeant le premier Linga Royal sur la pyramide de Rong Chen, il instaura le dieu-roi, le "Devaraja".

## **La Formation de l'Unité Khmère**

À l'époque de Tchen-La (c'est-à-dire l'ancien Cambodge), autre État indianisé, tente de se libérer de la tutelle du Fou-Nan.

À la mort de Jayavarman, en 514, l'un de ses fils, né d'une concubine, monte sur le trône en faisant assassiner l'héritier légitime. Un parent de ce dernier, Bhavavarman, s'enfuit au Tchen-La et épouse la princesse héritière. Par ce mariage, Bhavavarman devient Roi du Tchen-La. Dans la seconde moitié du VI<sup>e</sup> siècle, Bhavavarman, aidé par son frère Citrasena, entreprend la conquête du Fou-Nan.

Le Royaume du delta, affaibli par les inondations catastrophiques du Mékong et par les épidémies, n'oppose aucune résistance. Dès la fin du siècle, la majeure partie du delta du Mékong est occupée. La dynastie de Fou-Nan doit se réfugier dans l'île de Java, une des possessions du Royaume du temps de sa grandeur.

L'unification du Tchen-La et du Fou-Nan largement amorcée, Bhavavarman agrandit son territoire vers le Nord, le long du Mékong, vers l'Ouest et enfin vers l'Est, aux dépens du Champa, l'autre puissant Royaume de la péninsule. Cependant, le

fait majeur de ce règne demeure le début d'unification du Tchen-La et du Fou-Nan. De cette fusion naîtra le Cambodge.

À la mort de Bhavavarman, au début du VII<sup>e</sup> siècle, son frère Citrasenan lui succède sous le nom de Mahendravarman; règne bref, pendant lequel le Tchen-La inaugure une politique d'amitié avec le Champa. Le fils de Mahendravarman donne sa fille en mariage à un prince Cham et achève la conquête du Fou-Nan. Il établit sa capitale Içanapura (site actuel de Sambor Prei kuk), à l'Ouest de Tonlé Sap, où se manifeste un art qui offre les prémices de l'art khmer.

Ses successeurs, Bhavavarman II et Jayavarman Ier, poursuivent la politique d'expansion de leurs pères. À la mort de Jayavarman Ier, en 681, le Royaume s'étend de la côte du golfe du Siam à la région du Bassac, sur le moyen de Mékong.

### **La période Angkorienne**

Le Phnom Kulen a la forme d'un nid d'aigle inexpugnable, il est cependant, très difficile à mettre en valeur et en culture. C'est pourquoi, après un demi siècle, Jayavarman II décida de transférer sa capitale dans la plaine et fonda Hariharalaya, dans la région de Roluos où il s'éteignit en 854.

Son neveu Indravarman Ier construisit la pyramide de Bakong et initia le système d'irrigation et d'agriculture intensive qui allait faire la puissance du Royaume. L'oeuvre d'Indravarman Ier fut ensuite largement développée par son fils Yaçovarman Ier qui créa la capitale « Puri », une vraie ville en dur, aux limites précises. Cette première Angkor fut Yaçodharapura, elle devint le centre d'un gigantesque empire qui s'étendait jusqu'au Vietnam, au Laos et à la Thaïlande actuels.

Chaque roi devant créer sa propre capitale, les constructions se multiplièrent autour du site initial et pendant les siècles de gloire et de combats épiques qui suivirent, Angkor resta la Capitale Royale pratiquement sans interruption, sauf de 921 à 944 lorsque le roi Jayavarman IV émigra à Koh Ker, à cent kilomètres au Nord-Est.

Rajendravarman, son gendre, restaura la cité royale, édifiant les temples du Mébon oriental et de Prey Rup, puis il partit en campagne contre le Royaume du Champa dont il saccagea le temple de Po Nagar.

Batailles contre les Chams, Birmans, Siamois, Vietnamiens et constructions de nouveaux temples se succédèrent ensuite à un rythme effréné. Suryavarman II construisit l'immensément célèbre Angkor Vat, défit les Chams et s'empara de leur capitale Vijaya en 1145 puis fut à son tour vaincu par eux en 1149. Après sa mort, en 1152, le Royaume traversa des années difficiles, les Chams ravageant Angkor en 1177.

La puissance et la gloire des Khmères furent restaurées par l'accession au trône de Jayavarman VII (1181-1218). Apparenté, par son père, à Suryavarman II, Jayavarman VII, il descend, par sa mère, de Yaçovarman.

En 1177, au moment de l'invasion Cham, il avait une cinquantaine d'années; il remporta sur les Chams une grande victoire navale, représentée sur les Bas-reliefs du Bayon et Banteay Chhmar. Vers 1203, il annexe même le Champa (qui reste province khmère jusqu'en 1220).

Jayavarman VII était un bouddhiste, très pieux, plein de compassion pour ses sujets : selon une inscription célèbre, "il souffrait des maux de ses sujets autant que des siens propres".

Ce souverain fut indéniablement le plus grand roi bâtisseur du Cambodge. Sous son règne, les plus beaux temples se multiplièrent, tels le Bayon, le Lépreux évoqué par Tchéou Ta Kouan; est-ce à cause de cette infortune qu'il fit édifier 102 hôpitaux à travers tout le pays ainsi que d'innombrables gîtes d'étape le long des routes dont il couvrit le Cambodge ? Conquérant émérite, il annexa le Champa et guerroya à l'infini pour étendre la puissance des Khmers.

### **La Décadence du Royaume Angkorien**

La mort de Jayavarman VII (en 1219) sonna le glas du Royaume. Après sa disparition, quasiment plus aucun temple ne fût construit. Le système d'irrigation extrêmement complexe et élaboré qui assurait la subsistance de millions d'hommes avait épuisé les sols, de plus, les invasions répétées des Siamois commençaient gravement à endommager barays et canaux que graduellement, le peuple fatigué par des grands travaux, cessa de réparer.

Au XIII<sup>e</sup> siècle, les rois successeurs de Jayavarman VII résident toujours à Angkor. Mais, il n'y a plus aucune construction nouvelle, aucune nouvelle réalisation.

La civilisation Angkorienne avait donné ses plus belles floraisons avec Sûryavarman II et Jayavarman VII. Elle entre maintenant inexorablement dans le déclin. Indravarman II et Jayavarman VIII tentent de ressusciter le çivaïsme et son corollaire, le culte du Déva-Rajà, intercesseur entre les dieux et le peuple. Mais, le peuple a perdu la foi, pour toujours, il se tourne vers le Bouddha pour lui demander la paix et le repos, malgré que la religion officielle à la cour est de nouveau l'hindouisme.

Le Bouddhisme, qui prône une résignation passive devant l'existence, se répand largement au XIII<sup>e</sup> siècle. Il se trouve ainsi pour une large part, à l'origine du déclin de la civilisation Angkorienne.

### **La fin de la gloire du Royaume Angkorien**

Dans le domaine économique, Angkor dépend étroitement du système hydraulique, aussi savant que fragile, qui alimente la ville en eau et irrigue les rizières. Les bassins et les canaux nécessitent un entretien constant. Avec l'affaiblissement du pouvoir royal, seul capable de gérer ce gigantesque réseau, tout le système s'envase et se bloque, ce qui entraîne la baisse de la production suivie d'une chute démographique rapide.

Sur le plan politique, Angkor doit faire face aux menaces des Chams qui se relèvent peu à peu des défaites que leur a infligées Jayavarman VII. Mais, ce sont les invasions des Thais, commencées au XIVe siècle, qui portent le coup fatal à Angkor.

Venus du Nord, les Thais forment des Royaumes puissants dans le bassin de Ménam au XIVe siècle. Le plus belliqueux est celui d'Ayuthya, fondé par Ramadhipati. En 1353, Ramadhipati attaque Angkor, s'empare de toutes les richesses, et même du ballet royal qu'il emmène en captivité. Puis le roi Thai confie l'administration du pays conquis à un ses fils. Dans la brousse où ils se sont réfugiés, les rois Khmers organisent la résistance. Ils parviennent à reprendre la ville, quelques années plus tard.

En 1431, le roi du Siam, Paramaraja II s'empare de nouveau de la ville, qui oblige cette fois les rois khmers à quitter la capitale. La dynastie khmère se réfugie alors dans la région des Quatre Bras du Mékong, où elle fonde en 1434 une nouvelle capitale nommée Phnom Penh.

Phnom Penh, Lovek et Oudong devinrent alors d'improbables capitales, sans cesse dévastées par les armées étrangères et les querelles dynastiques.

Une alliance avec les seigneurs Nguyên de Hué permettra effectivement aux Khmers de se débarrasser des vieux ennemis Chams, mais s'avèrera désastreuse à long terme, car les Vietnamiens n'oublieront plus jamais les riches plaines de la Cochinchine et du Cambodge.

Au XVIIe siècle, les Vietnamiens s'empareront de la ville de Prey Nokor qui deviendra plus tard Saïgon et que les soldats (de l'infanterie coloniale) français leur arracheront à leur tour le 17 février 1854 avec la collaboration d'une bonne partie de la population d'origine "sudiste", hostile au pouvoir de Hué.

La décadence du Royaume Khmer, pris en tenaille entre les Siamois et les Vietnamiens, se poursuit jusqu'au milieu du XIXe siècle. Réduit comme à la grandeur

d'une paume de main, le Cambodge n'est alors virtuellement plus qu'une "Atlantide en sursis".

Le Roi Ang Duong, qui a su obtenir un répit de ses ennemis, réorganise le Royaume, accueille les premiers explorateurs et militaires français, tente par deux fois mais sans succès d'intéresser Napoléon III au sort du Cambodge. Il est sur le point de prêter main forte aux troupes françaises lancées à la conquête de la Cochinchine lorsqu'il est surpris par la mort.

### **Le Cambodge du Protectorat**

Le Roi Norodom, fils et successeur d'Ang Duong, reprend sa politique de bonnes relations avec la France. Le 11 août 1863, il signe avec l'amiral de la Grandière, gouverneur de Cochinchine, un traité qui place le Cambodge sous le Protectorat de la France. Mais les relations entre le Roi qui entendait bien gouverner "à l'ancienne" sous le bouclier de la France, et les administrateurs coloniaux qui voulaient moderniser le Cambodge et développer son économie, devinrent progressivement houleuses, à tel point que le 17 juin 1884, le gouverneur de Cochinchine, Thomson, imposa par la menace un traité qui plaçait le Cambodge sous l'administration directe de la France.

Une rébellion éclata alors, dirigée en sous-main par le Roi Norodom qui, en échange de l'arrêt des hostilités, obtint l'abrogation de certaines clauses fiscales et judiciaires qui seront réintroduites en 1897 lorsque Paul Doumer imposera à nouveau une administration directe au vieux souverain.

En presque cent ans de présence effective au Cambodge, les Français ont fait à la fois beaucoup et peu pour le Royaume de Kambuja. Le premier fait à mettre au crédit de la France, est celui d'avoir enrayé l'inexorable disparition du Cambodge, voué au même sort que son vieil ennemi, le Champa. Les Siamois furent mis au pas, obligés à renoncer aux provinces de Battambang et de Siem Reap, en 1907, ainsi qu'à renoncer à toutes les revendications de la rive gauche du Mékong. Mais l'annexion par les Vietnamiens du Kampuchea Krom (les riches plaines du delta de

Cochinchine) ne fut pas remise en question. La présence de la France en Annam et Cochinchine avait mis un coup d'arrêt à l'expansionnisme des Vietnamiens. L'expansionnisme auquel, malheureusement, les Vietnamiens ne renoncèrent jamais. Par-delà toutes les considérations politiques, la France a surtout rendu au Cambodge sa mémoire historique et la conscience de former un peuple. À la fin du XIXe siècle, lorsque les explorateurs découvrirent Angkor, l'existence de cette vieille capitale était alors ignorée. Et depuis, les générations de chercheurs et d'archéologues passionnés ont patiemment étudié, dégagé de la jungle et reconstruit l'ensemble des temples. C'est grâce à ce travail admirable qui a restauré la mémoire des Khmers. Le passif du Protectorat est d'avoir fait très peu pour moderniser et développer le Cambodge. Privilégiant le grand voisin Vietnamien, les Français se sont concentrés de mettre en place des infrastructures minimales sur le plan administratif. Les fonctionnaires Cambodgiens restèrent ainsi nombreux, largement suppléés par des Annamites considérés comme plus efficaces au travail. Les principaux efforts de développement portèrent sur l'urbanisation des villes importantes et le développement de l'hévéaculture dans la région de Kampong Cham.

C'est donc d'un pays pauvre en cadres et économiquement fragile que le Roi Norodom Sihanouk hérita en 1953 au temps de sa " Croisade Royale pour l'Indépendance ". La tâche du Roi consistait à faire entrer le Cambodge dans le monde des nations modernes.

**Le Sangkum Reastr Niyum, la République Khmère, le Kampuchea Démocratique, la République Populaire du Kampuchea, l'État du Cambodge et le Royaume du Cambodge aujourd'hui...**

L'héritage, laissé par le Protectorat, a été très lourd, des bases étaient jetées, mais l'essentiel restait à faire. Le Roi Norodom Sihanouk commence par abdiquer au profit de son père, en 1955, afin de pouvoir se lancer dans la politique. Le prince a fondé un grand mouvement, le "**Sangkum Reastr Niyum**" qui signifie la "Communauté Socialiste Populaire".

Entre les années 1950 et 1960, le Cambodge était un État auto-suffisant et prospère dans beaucoup de domaines. Cependant, la fondrière de la guerre croissante entre les deux Vietnam (du Sud et du Nord) s'étendait implacablement et, dans l'année 1970, c'est comme si la guerre s'était renversée sur le Cambodge. En plus de cela, la situation intérieure du Cambodge commence à dégrader, l'enthousiasme des premières années du Sangkum Reastr Niyum ne fait plus long feu devant les problèmes causés par la carence des cadres dirigeants de qualité, la corruption des fonctionnaires et les manifestations d'étudiants qui souffrent de leurs inquiétudes et de leur avenir. Les mécontentements des paysans vivant dans les provinces frontalières avec les deux Vietnam grandissent continuellement...

Alors, profitant d'un voyage du Prince Norodom Sihanouk en France, le 18 mars 1970, le général Lon Nol le fait destituer par le vote du Parlement, par 92 voix contre zéro. Il est soutenu par les services américains qui reconnaissent aussitôt son nouveau gouvernement le 20 mars 1970. Tout à coup, le Cambodge se plonge dans la guerre civile. Le Prince Norodom Sihanouk reprenait la tête du FUNK (Front Uni National du Kampuchea) où il présidait le GRUNC (Gouvernement Royal d'Union Nationale du Cambodge) soutenu par les Khmères Rouges et les chefs des marquis. Le 30 avril 1972, la nouvelle Constitution républicaine du Cambodge a été soumise à un référendum. Le Maréchal Lon Nol est élu Président de la République Khmère le 4 juin 1972.

Paralysée par la guérilla et une corruption massive à tous les niveaux du pays, le peuple mourait de faim, alors que la République Khmère du Maréchal Lon Nol, abandonnée par les Américains, tentait sa chance aux mains des soldats Khmères Rouges le 17 avril 1975 (le Kampuchea Démocratique). Tout de suite, le Cambodge tombait dans une épisode noire et terrifiante, encore jamais connue au cours de son histoire, période qui dura 3 ans 8 mois et 20 jours. Les Khmères Rouges ont laissé plus d'un million d'innocents morts, avant d'être chassés à leur tour par les Divisions de l'Armée vietnamienne qui entra à Phnom Penh le 7 janvier 1979, accompagnées par les soldats du FUNSK (créé à Hanoi le 2 décembre 1978, le Front Uni national pour le Salut du Kampuchea).

Les Vietnamiens ont installé ensuite un gouvernement de la République Populaire du Kampuchea, et ont occupé le Cambodge pendant dix ans. Après le départ des Vietnamiens le 26 septembre 1989, la République Populaire du Kampuchea prenait le nom d'État du Cambodge.

Le 23 octobre 1991, la signature à Paris des Accords de Paix a été célébrée par toutes les factions politiques cambodgiennes pour mettre fin à des années de guerre. Les 20 000 soldats de l'APRONUC (Autorité Provisoire des Nations Unies au Cambodge) sont arrivés sur le territoire du Cambodge en mai 1992. Ils ont eu pour mission de désarmer les différentes factions, de démobiliser leurs soldats et d'organiser les élections libres. Les Élections générales ont eu lieu, du 23 au 28 mai 1993, avec un très fort taux de participation des Cambodgiens. Le 23 septembre 1993, la Nouvelle Constitution du Cambodge a été promulguée et le Royaume du Cambodge est né et où le Roi Norodom Sihanouk y règne pour la deuxième fois. Le mandat de l'APRONUC a pris fin le 15 novembre 1993.

**ANNEXE 2****ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
National Higher Education Action Plan Project  
National Higher Education Task Force****Members of the National Higher Education Task Force**

1. His Excellency Keat Chhon  
Senior Minister in Charge of Rehabilitation and Development  
Vice-Chairman of the Council for Development of Cambodia  
Chairperson of the National Higher Education Task Force
2. His Excellency Minister Tol Lah  
Ministry of Education, Youth and Sports
3. His Excellency Minister Tao Seng Hor  
Ministry of Agriculture, Forestry & Fishery
4. His Excellency Minister Pou Sothirak  
Ministry of Industry and Energy
5. His Excellency Minister Chea Chanto  
Ministry of Planning
6. His Excellency Minister Chhea Thang  
Ministry of Health
7. His Excellency Minister Nouth Narang  
Ministry of Culture and Fine Arts
8. Mr. Iv Thong  
Director of Faculty of Business

**Private Sector Advisers**

9. Mr. Ted Ngoy  
President  
King Realty Corporation
10. Mr. Chris Maloy  
Senior Representative, TELSTRA
11. Mr. Edgar Chua  
General Manager, Sell Company of Cambodia

### ANNEXE 3

ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
National Higher Education Action Plan Project  
National Higher Education Task Force

Members of the National Working Groups<sup>1</sup>

NWG-I - THEME I - LEGISLATION AND STRUCTURE

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. Van Bun Theth<br>Sub-Theme I-1 | - Deputy Director, Royal School of Administration<br>- Existing Legislation and Appropriate Modifications                      |
| 2. Yuok Ngoy<br>Sub-Theme I-2     | - Vice Dean, Faculty of Law and Economic Sciences<br>- Legal Status of Higher Education Institutions                           |
| 3. Ouy Vanthon<br>Sub-Theme I-3   | - President, Conseil d'Administration ITC<br>- Autonomy of Higher Education Institutions                                       |
| 4. Chhay Aun<br>Sub-Theme I-4     | - Director of Personnel, Ministry of Education, Youth<br>and Sport<br>- Role of MoEYS <sup>2</sup> and Other Key Organizations |
| 5. Chan Nareth<br>Sub-Theme I-5   | - Acting Rector, Royal University of Agriculture<br>- Structural Options   |

NWG-II - THEME II - RESOURCES

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Hean Sahib<br>Sub-Theme II-1 | - Technical Assistant, Office of Chairman, CDC <sup>3</sup><br>- Finance (Government)       |
| 2. Phat Muny<br>Sub-Theme II-2  | - Vice Rector, Royal University of Agriculture<br>- Personnel (Academic and Non-academic)   |
| 3. Hing Suon<br>Sub-Theme II-3  | - Director, Project Implementation Unit, MoEYS<br>- Physical Plan Facilities (Institution)  |
| 4. Yin Vantha<br>Sub-Theme II-4 | - Deputy Director, Research Institute, MoEYS<br>- Instructional and Informational Materials |

---

<sup>1</sup> The members of the National Working Groups (NWGS) were appointed by the National Higher Education Task Force from among the candidate names submitted by various entities (Ministries, institutions, donors, NGOs, and individual educators).

<sup>2</sup> Ministry of Education, Youth and Sports.

<sup>3</sup> Council for the Development of Cambodia.

5. He Hin  
Sub-Theme II-5 - Interim Director, National Library  
- Instructional and Informational Materials
6. Lun Kim Ang - Vice Dean, Faculty of Medicine

#### NWG III - THEME - ACCESS AND OUTPUT

1. Chan Choeun  
Sub-Theme III.1 - Deputy Director, Dept of Higher Education, MoE  
- Urban and Provincial
2. Neth Barom  
Sub-Theme III.2 - Vice-Rector/planning, Phnom Penh University (PPU)  
- Institutional and Academic Disciplines
3. Bounchan Suksiri  
Sub-Theme III.3 - Senior Instructor Foreign Language Centre, PPU  
- Gender and Equity Issues
4. Sou Phalla  
Sub-Theme III.4 - Academic Affairs officer, Faculty of Business  
- Output Utilisation (public and private)
5. Hou Vudthy  
Sub-Theme III.5 - Deputy Director of Employment and Manpower,  
MSALVA  
- Labor Market Needs and Trends

#### NWG IV - THEME IV - ACADEMIC PROGRAMMES

1. Bora Kathy  
Sub-Theme IV.1 - Head, Economics Dept., Royal University of  
Agriculture  
- Institutional and Academic Disciplines
2. Leang Nguon Ly  
Sub-Theme IV.2 - Acting Director, Dept of General Education, MoEYS  
- Professional and General/ Degree and Non-Degree
3. Lor Soheat  
Sub-Theme IV.3 - Chief, Academic Affairs Office, Faculty of Business  
- Mecanisms of Adjustment and Change
4. Nath Bun Roeun  
Sub-Theme. IV.4 - Deputy Director, Dept of Theacher Training, MoEYS  
- Methodology and Pedagogy
5. Sung Vann Than  
Sub-Theme IV.5 - Coordinator, PASEC Project, MoEYS  
- Delivery Options (Distance Educ., Open University)

## NWG V - THEME V - LANGUAGE

1. Chhorn Iem - Under Secretary of State, Ministry of Religious Affairs  
     Sub-Theme V.1 - Status and Role of Khmer Language
2. Pit Chamnan - Vice-Rector, PPU  
     Sub-Theme V.2 - Status and Role of Foreign Languages (French & English)
3. Long Seam - Prof of Khmer Linguistics, Dept. Of Languages, PPU  
     Sub-Theme V.3 - Development of Linguistics Standards (National Institute)
4. Chan Mono - Senior Staff, Program office, Royal of Fine Arts University  
     Sub-Theme V.4 - Legislation and National Policy for Higher Education

## NWG VI - THEME VI - INSTITUTIONAL MANAGEMENT

1. Hang Sovonn - Director, Dep. of planning and Finance, MoEYS  
     Sub-Theme VI.1 - Financial Function
2. Mao Ngy Hong - Assistant Rector, Royal of Fine Arts University  
     Sub-Theme VI.2 - Personnel Function (Academic/non-academic)
3. Chuch Phoeun - Dean, Faculty of Archeology, Royal of Fine Arts University  
     Sub-Theme VI.3 - Academic Function
4. Iv Sokun - Vice-Director, Faculty of Business  
     Sub-Theme VI.4 - Control/Governance and planning
5. Kem Mealy - Deputy Director, Office of Planning, MoEYS  
     Sub-Theme VI.5 - Physical Facilities/Plant Utilisation

**ANNEXE 4****ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
National Higher Education Action Plan Project  
National Higher Education Task Force****Technical Committee****Members :**

1. Ouy Vanthon  
President, Conseil d'Administration  
Institute of Technology of Cambodia
2. Hean Sahip  
Deputy Director, CRDB/CDC
3. Neth Barom  
Vice-Rector  
Royal University of PhnomPenh
4. Leang Nguon Ly  
Director, Department of General Education  
MoEYS
5. Chhorn Iem  
Under Secretary of State  
Ministry of Religious Affairs
6. Mao Ngy Hong  
Secretary General  
Royal University of Fine Arts
7. Duy Pheng  
Director, Strategic Planning Unit, MoEYS

**Advisers**

1. H.E. May Sam Oeun  
Under-Secretary of State  
Ministry of Agriculture, Forestry, Fisheries
2. H.E. Dy Narong Rith  
Secretary of State, Ministry of Health
3. Mr. Tuy Koeurn  
Delegate, Ministry of Culture

**ANNEXE 5****ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
National Higher Education Action Plan Project  
National Higher Education Task Force****Secretariat****Members :**

1. Dr. Bit Seeanglim  
Executive Director
2. Dr. Iv Chan  
Program Officer
3. Dr. Hean Sahib  
Executive Assistant
4. Mr. Chan Dara  
Finance officer
5. Mr. Vong Bunintrea Vuth  
Accounts Assistant
6. Ms. Toung Theany  
Secretary
7. Ms. Suong Khunvitheavine  
Secretary

**Service Staff :**

1. Ms. Te Sothea  
Clerk
2. Mr. Seng Heng  
Driver/Messenger
3. Mr. Sok Hoeung  
Driver/Messenger

**Adviser :**

Dr. Paula Hebert  
Higher Education Adviser

## ANNEXE 6

TECHNICAL ASSISTANCE MISSIONS

The National Higher Education Task Force, the National Working Groups, the NHETF Technical Committee, and the NHETF Secretariat were provided with valuable technical assistance via short term missions carried out by the following consulting specialists :

1. M. Alain ABECASSIS	France
2. Mr. Lance ASPLIN	Australia
3. Dr. Geoffrey COYNE	Australia/Cambodia
4. Dr. Serge CUENIN	France
5. Dr. Maurice GARNIER	USA
6. M. Jean GAZOLLE	France
7. Ms. Ingrid GRAY	New Zealand/Cambodia
8. Eng. HING Suon	Cambodia
9. Dr. Anthony KAYE	United Kingdom
10. Eng. Peter KELLY	Australia
11. M. Henri LOCARD	France
12. Dr. James MACPHERSON	Papua New Guinea
13. Dr. V. McNAMARA	Australia/Cambodia
14. Dr. Peter MOOCK	USA
15. Dr. Oscar PEREZ de TAGLE	Canada/Cambodia
16. Eng. SAT Vuthy	Cambodia
17. Dr. David SLOPER	Australia
18. Dr. Tong-In WONGSOTHORN	Thailand
19. Prof. THEL Thong	Australia
20. Dr. WANG Yi Bing	China

The broad technical experience and expertise of these specialists contributed importantly to the development of the National Action Plan. Their involvement assisted significantly in the development of the professional capacity of their khmer colleagues.