

F3E
Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

Agir Pour Le Cambodge
14 rue Mouraud
75020 Paris
T. 33 (1) 47 27 50 03
agirpourlecambodge@wanadoo.fr
www.agirpourlecambodge.org

Évaluation du Projet

« École hôtelière Sala Bai – Siem Reap Cambodge »

Rapport final

Mars 2006

32 rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0) 1 44 83 03 55
F. 33 (0) 1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Consultants :

Jean-Luc Perramant
9 rue de l'Arc de Triomphe 75017 Paris
jlperam@club-internet.fr

Sackona Phoeurng
36 Bis, rue 306
Quartier Boeung Keng Kang I
District Chamkar Mon, Phnom Penh
sackonap@itc.edu.kh

Sommaire

1. Déroulement de la mission	p. 3
2. Présentation du projet à évaluer	p. 5
3. Objet de l'évaluation	p. 7
4. Analyse préalable : Le marché touristique à Siem Reap : évolution et perspectives.	p. 13
5. Réponses aux questions évaluatives	
<i>5.1 Premier critère d'évaluation : la viabilité et la pérennité du projet</i>	p. 17
5.11 Vulnérabilité politique	
5.12 vulnérabilité foncière	
5.13 vulnérabilité financière	
5.14 l'autonomisation et la création d'une structure locale	
<i>5.2 Deuxième critère d'évaluation : la cohérence externe</i>	p. 42
5.21 Cohérence du projet par rapport à l'intégration à la politique nationale	
5.22 Cohérence du projet par rapport au secteur privé	
<i>5.3 Troisième critère d'évaluation : la cohérence interne</i>	p. 48
5.31 Projet et marché de l'emploi	
5.32 pertinence du système de recrutement	
5.33 pertinence de la gratuité de la formation	
6. Principales recommandations	p. 51
7. Conclusion	p. 54
8. Annexes	p. 56

1. Déroulement de la mission

L'organisation de la mission d'évaluation a été préparée en étroite collaboration avec le bureau d'APLC à Paris ainsi qu'avec le coordinateur de l'association à Phnom Penh et du codirecteur expatrié à Sal Bai.

Une phase de cadrage à Paris¹ a fait l'objet, Conformément aux termes de référence, d'une note de synthèse, rédigée par l'expert et transmise aux responsables de l'association ainsi qu'à l'équipe de terrain. Cette note avait pour objet de préciser les différentes phases de l'étude sur le terrain, et les personnes ressources à solliciter dans le cadre de l'évaluation.

La mission au Cambodge a été effectuée du 25 janvier 2006 au 20 mars 2006. Elle se décompose en trois étapes (Voir calendrier général de l'évaluation et déroulement complet de la mission au Cambodge en annexe):

A Phnom Penh, du 26 au 31 janvier : première série d'entretiens avec les ministères concernés, le coordinateur d'APLC, des personnes ressources.

A Siem Reap du 1^{er} au 15 février : Entretiens avec l'équipe locale, les employeurs et les autorités locales. Réunion de restitution de la mission. Visites de terrain.

A Phnom Penh du 16 au 20 février : Entretiens avec l'ambassade de France et l'AFD et entretiens complémentaires avec les ministères.

De retour à Paris le rapport provisoire a fait l'objet d'une réunion de restitution le 3 mars 2006 en présence du F3E.

Dans leur démarche, les évaluateurs se sont attachés à mener leur travail sur la base des principes suivants :

- Restituer systématiquement ses constats et analyses aux acteurs du programme. En adoptant une démarche d'évaluation participative. Les échanges ont été permanents avec l'équipe d'expatriés d'APLC ainsi qu'avec l'ensemble de l'équipe khmère.

¹ Déroulement de la phase de cadrage :

- Entretiens téléphoniques avec Sophie Capart Directrice d'APLC pour établir le calendrier général de l'évaluation et les premiers entretiens avant le départ de l'expert pour le Cambodge.
- Réunion de cadrage du 18 janvier en présence de Lilian Pioch du F3E.
- Entretien avec La Directrice sur les aspects budgétaires du programme (20/01)
- Entretien avec deux personnes ressources à Paris :
- Yann Mazens, ex Directeur de Sala Bai, ex Coordinateur d'APLC, actuellement membre du CA d'APLC. (20/01)
- Georges BROCHIER, Chef de Projet à Auteuil International, co-financeur du projet (23/01)

L'ensemble du personnel local a pu s'entretenir avec les experts, individuellement et lors d'une réunion de sensibilisation à la création d'une structure locale. Le codirecteur khmer a participé à la réunion de restitution de la mission.

- Recueillir des propositions pour l'avenir en sollicitant les différents acteurs, lors des entretiens, et en particulier lors de la restitution de la mission de terrain à Siem Reap.
- Identifier les facteurs de viabilité et de pérennisation des actions.
- Rechercher des éléments comparatifs et des regards extérieurs au programme en consultant des acteurs et bailleurs de fonds engagés sur les mêmes problématiques : de formation. Identifier les synergies, les articulations possibles avec les différents programmes des autres bailleurs.
- Replacer les activités mises en œuvre dans le contexte institutionnel social et économique cambodgien.
- Mettre en perspective le programme par rapport aux « Objectifs du Millénaire pour le Développement » pour ce qui relève de la lutte contre la pauvreté. Les objectifs du Millénaire étant la grille de lecture des projets financés par les bailleurs bi et multi latéraux.

2. Présentation du projet à évaluer

Agir Pour Le Cambodge (APLC) est une association loi 1901 qui a été créée en 1984 pour venir en aide aux Cambodgiens massés dans les camps à la frontière thaïlandaise. Une aide d'urgence qui sera réorientée dès 1995 vers une aide au développement par le cofinancement et la co-gestion d'un centre d'accueil accueillant les orphelins des camps situé à 40 km de Phnom Penh, la mise en place d'un programme de développement rural axé sur la scolarisation dans le nord-ouest du pays et, en 2002, par la création d'une école de formation aux métiers de l'hôtellerie restauration à Siem Reap, ville située à côté des temples d'Angkor.

Aujourd'hui, l'association gère et développe ces 3 programmes en gardant à l'esprit son objectif premier: accompagner les Cambodgiens qu'elle soutient vers l'autonomisation. Son budget annuel tourne autour de 250.000 EUR depuis le lancement de l'école hôtelière, projet le plus conséquent en terme de ressources humaines et financières (près de 180.000 EUR pour ce projet, le reste étant partagé à parts plus ou moins égales entre les 2 autres).

Le projet de l'école *Sala Bai*, première école de formation aux métiers de l'hôtellerie restauration au Cambodge est né d'un double constat :

- comme de nombreuses ONG, APLC éprouve des difficultés à offrir des formations qualifiantes et porteuses d'emplois aux jeunes qu'elle soutient depuis de nombreuses années (dans son cas, les jeunes de l'orphelinat de Sre Ampil à Phnom Penh) ;
- le secteur du tourisme, en plein expansion au Cambodge, offre de réelles et nombreuses opportunités d'emploi, tant aux jeunes garçons qu'aux jeunes filles.

Partant de ces constats, l'association décide d'entamer une étude de faisabilité complète; celle-ci est réalisée en 2000 par la Coordinatrice des Programmes de l'époque, spécialiste des questions d'éducation et de formation dans les pays du Sud, ainsi que par deux professionnels du secteur de l'hôtellerie restauration dont un qui a participé à deux projets similaires au Vietnam (Ecole Hoa Sua à Hanoï et école montée par l'ONG Triangle à Saïgon, toujours en activité).

Fort des résultats de cette étude, qui confirme alors les postulats de départ (essor de l'industrie du tourisme, absence de service de qualité par manque de main d'œuvre qualifiée suffisante, absence de formation dans le domaine), l'association se rapproche d'un certain nombre d'organismes afin de préparer le lancement du projet. Parmi ceux-ci, les deux écoles vietnamiennes, l'association Auteuil International (branche internationale de la fondation française des Orphelins Apprentis d'Auteuil) ainsi qu'un de ses centres de formation, le lycée Daniel Brottier situé à Nantes, l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) et la Guilde Européenne du Raid qui acceptent de soutenir le projet par la prise en charge partielle des coûts de mission de volontariat.

En octobre 2002, l'école ouvre ses portes et propose alors 3 formations gratuites aux jeunes cambodgiens très défavorisés: service en salle (11 mois), cuisine (11 mois) et service en chambre (5 mois, 2 promotions successives sur l'année). Ces formations sont données en alternance avec des périodes de stage (4 périodes de 1 mois chacune dès janvier 2003) dans les hôtels et restaurant de la ville de Siem Reap, futurs lieux d'embauche des jeunes. Les périodes passées au sein de l'école sont alors partagées entre des cours théoriques et des cours

pratiques rendus possibles grâce à l'ouverture d'un restaurant et d'un hôtel d'application ouverts au public. Une équipe d'expatriés français est chargée de recruter et de former leurs équivalents khmers, formateurs et travailleurs sociaux. La direction est dès le départ confiée à un binôme franco-khmer, le but poursuivi pour ce poste comme pour les autres étant l'autonomisation progressive de l'équipe cambodgienne.

L'école accueille 100 jeunes pour sa quatrième année scolaire (un nombre d'élèves qu'elle ne pourra plus augmenter étant donné l'exiguïté des locaux mais qui est largement supérieur au chiffre initialement prévu : 82 jeunes à partir de la seconde année.

L'objectif poursuivi par la création d'une école de formation aux métiers de l'hôtellerie restauration est d'insérer des jeunes en difficulté dans la vie professionnelle en leur permettant de bénéficier des opportunités offertes par un secteur économique en développement et du besoin important de main d'œuvre qualifiée qui découle de cet essor.

En particulier, il s'agit de :

- former gratuitement des jeunes cambodgiens très défavorisés à un métier qualifié et porteur d'avenir, avec une priorité accordée aux jeunes filles;
- les placer à l'issue de leur formation dans les restaurants et hôtels de la ville de Siem Reap, lieu d'implantation du projet, afin qu'ils bénéficient d'un emploi stable et rémunérateur;
- faire en sorte que, grâce à leur diplôme et à leurs compétences, ils évoluent rapidement au sein des établissements dans lesquels ils ont été embauchés.

Et ainsi de répondre :

- en amont, aux besoins en formation des jeunes cambodgiens défavorisés, tout particulièrement les jeunes filles ;
- en aval : à la volonté des autorités cambodgiennes de développer le secteur de la formation professionnelle et d'utiliser les opportunités d'emploi offertes par la croissance du secteur touristique ; aux besoins des professionnels de l'hôtellerie restauration en personnel qualifié.

3. Objet de l'évaluation

Postulats fondateurs du projet dont les évaluateurs apprécieront la pertinence

Constats principaux à la base du projet :

- La majorité des jeunes cambodgiens se trouve aujourd'hui sans perspective d'emploi, problème majeur auquel le gouvernement souhaite notamment répondre par le développement du secteur de la formation professionnelle;
- Les jeunes les plus socialement défavorisés, tout spécifiquement les jeunes filles, sont généralement exclus des centres de formation existants, centres par ailleurs trop rares et pas toujours adaptés au marché de l'emploi;
- Le Cambodge connaît aujourd'hui un boom touristique sans précédent, avec comme conséquence un développement très important des infrastructures d'hébergement et de restauration qui nécessitent un apport important en main d'œuvre qualifiée.
- L'école *Sala Bai* a été créée pour permettre aux jeunes les plus défavorisés d'accéder à un emploi dans un secteur en pleine expansion. En mettant des jeunes formés sur le marché de l'emploi, elle permet aux professionnels d'embaucher une main d'œuvre qualifiée, rendant le secteur du tourisme à la fois partenaire et bénéficiaire du projet.

Principes de base:

- Etant donné les bénéficiaires du projet, afin d'éviter que ceux-ci ne s'endettent auprès d'usuriers pour payer des frais de formation, l'école offre des **formations gratuites**; « nous »² envisageons cependant de demander aux étudiants une participation symbolique une fois leur embauche confirmée, par exemple sous la forme d'une cotisation obligatoire à l'association des anciens étudiants (en cours de création) ;
- Chacune des quatre formations proposées est dispensée sur 11 mois de **cours, donnés en alternance avec des périodes de stage** au sein des établissements dans lesquels les jeunes sont susceptibles d'être embauchés. Ce principe d'alternance permet aux étudiants de découvrir rapidement le monde du travail en général et de l'hôtellerie restauration en particulier, découverte très importante quand on connaît l'important fossé qui existe entre leur quotidien et ce monde de service et de luxe;
- Le choix d'une durée de formation relativement courte est motivé par notre souhait de **mettre très rapidement les jeunes sur le marché de l'emploi** pour ne pas priver la famille d'un revenu supplémentaire généralement indispensable à sa survie ;
- Pour donner leur **chance à des jeunes généralement exclus des centres de formation**, notre école est accessible à partir du grade 6 (6ème) pour les formations service en chambre, service en salle et cuisine et du grade 10 (seconde) pour la formation en

² extrait des TDR d'APLC

réception, et **accueille prioritairement les jeunes filles** (entre 65 et 70 % de chaque promotion).

- Tous les **cours sont donnés en khmer** par des professeurs cambodgiens formés par une équipe française. Encore une fois, ce choix est directement lié à l'origine sociale des jeunes.

Questions évaluatives, et recommandations attendues (*en italique*):

Avant tout, nous souhaitons formuler une **hypothèse générale** que l'étude confirmera ou infirmera: étant donné le contexte général du projet, sa nature (projet de type éducatif) et sa philosophie (gratuité), il nous paraît illusoire de croire que nous allons pouvoir à court ou moyen terme le transmettre aux autorités locales et/ou le rendre autonome financièrement. En conséquence, la gestion de l'établissement par une structure de type privée ou associative nous semble inéluctable dans les prochaines années, structure qui devra en outre être capable de lever les fonds nécessaires au fonctionnement de l'école.

En revanche, il nous semble prioritaire de nous attacher dès aujourd'hui à réduire les faiblesses qui peuvent hypothéquer la bonne suite du projet. Ces vulnérabilités sont détaillées ci-dessous (remarques d'ordre contextuel, hypothèses et options en Annexe I).

Premier critère d'évaluation : la viabilité et la pérennité du projet

Au niveau de la pérennité, nous tenons à faire une remarque préalable: ce choix interne de pérenniser le projet doit peut-être aussi être interrogé. En effet, un partenaire nous a dit qu'il pourrait être légitime d'interrompre le projet au bout d'un certain nombre d'années, après avoir formé et placé un certain nombre de jeunes. Pour lui, pérenniser un projet peut dans certains cas être très complexe, ce choix n'est donc pas toujours pertinent ; en ce sens, ne pas pérenniser un projet n'est pas spécialement synonyme d'échec.

Viabilité et pérennité du projet dépendent de notre capacité à en maîtriser les principales faiblesses :

vulnérabilité politique (question de la reconnaissance) :

Le niveau actuel de reconnaissance de l'école par les autorités est-il suffisant ? L'absence d'une reconnaissance officielle (reconnaissance qui pourrait passer par le canal d'un référentiel de formation, voir ci dessous) ne fragilise-t-il pas le projet qui pourrait être délaissé voire « torpillé » par les autorités locales pour diverses raisons (jeux de pouvoir...)?

Si non, quels seraient les moyens les plus réalistes pour bénéficier d'une reconnaissance suffisante de la part des autorités locales ?

1. *Participer à la création d'un référentiel de formation pour les métiers de l'hôtellerie restauration (option la plus exigeante car travail de longue haleine en collaboration très étroite avec les autorités)?*

2. *Démarcher en vue d'enregistrer l'école auprès des instances administratives compétentes (reconnaissance de l'école et de notre curriculum de formation en tant que tel, sans référence à un curriculum officiel)?*

3. *Multiplier les échanges formels et informels avec nos interlocuteurs gouvernementaux ? Et, dans ce cas, comment « jongler » avec cette double tutelle ? Quelle position adopter avec les deux ministères concernés ? Comment les aborder ? Quelle stratégie et quel discours adopter ?*

vulnérabilité foncière (question de la propriété):

Quel est le risque réel encouru par une exploitation en location ? Le contrat actuel est-il satisfaisant ou présente-t-il des lacunes qui peuvent être comblées?

Quelles seraient les mesures à prendre pour diminuer ce risque (notamment par le biais du contrat de location) et la solution alternative à mettre en œuvre pour ne pas hypothéquer la bonne suite du projet en cas de rupture intempestive du bail? Doit-on se rapprocher du gouvernement relancer la question du prêt d'un terrain/bâtiment ? Chercher davantage une solution du côté de la propriété et, dans ce cas, comment lever les barrières administratives et financières ? Quels opérateurs publics ou privés seraient susceptibles de nous aider ?

vulnérabilité financière (question du financement):

Ici, il nous faut distinguer plus précisément les conditions à réunir pour assurer la viabilité financière du projet, et celles à rassembler pour en assurer la pérennité.

- En ce qui concerne la viabilité financière, elle dépend de notre capacité à assurer la transition entre la période où nous avons bénéficié d'un cofinancement MAE (septembre 2002 à septembre 2006) et celle qui lui succédera.

- Quant à la pérennité financière du projet, elle dépendra de notre capacité à renouveler chaque année les fonds nécessaires (environ 180.000 EUR) et, une fois que la gestion de l'établissement aura été transférée à une structure locale (conformément au souhait de l'opérateur), de notre capacité à accompagner cette structure dans la recherche de fonds.

Notre question est la suivante : le mode de financement actuel et celui prévu dans un avenir proche sont-ils les plus adaptés à la dimension, la nature et l'avenir du projet?

Quelles solutions financières privilégier pour permettre à l'école de développer une stratégie qui lui soit propre?

1. *Faire appel à des bailleurs institutionnels nous obligerait-il à revoir le dimensionnement du projet et à intégrer obligatoirement certains critères (par exemple : reprise par une structure locale : capacity building, et discrimination positive pour les filles : gender issues, par exemple) ?*

2. *Faire exclusivement appel à des fonds privés, au contraire, ne nous oblige-t-il pas à garder un dimensionnement raisonnable du projet, voire à en diminuer la taille? Les critères*

évoqués ci-dessus (capacity building et gender issues) doivent-ils être ici mis en avant, ou peuvent-ils au contraire jouer en notre défaveur ?

3. *Un financement du projet par des fonds privés est-il compatible avec la reprise de l'établissement par une structure locale, sachant que celle-ci risque très probablement de ne pas avoir les moyens de continuer à faire appel à ce type de fonds (se pose ici la question plus générale des capacités de fundraising d'une structure locale) ?*

Précisons que le projet est autofinancé à hauteur d'environ 14 % du budget total (chiffres 2004), grâce à l'hôtel, au restaurant d'application et à quelques prestations extérieures ponctuelles.

Une question corollaire à traiter par les évaluateurs si le temps le leur permet : celle de l'efficacité du projet. Si celui-ci n'est pas efficace, comment faire pour y parvenir? Dans quelle mesure devons-nous revoir volume et répartition des coûts ?

Dans la mesure où nos choix philosophiques nous conduisent à souhaiter à moyen terme une reprise de la gestion de l'établissement par une structure cambodgienne de type privé ou public, la pérennité du projet dépend également de notre capacité à préparer et assurer cette reprise. Il s'agit ici d'approfondir la question de l'autonomisation de la structure par rapport à l'opérateur actuel, Agir Pour Le Cambodge.

Les conditions sont-elles aujourd'hui réunies pour lancer ce processus ? La structure actuelle du projet nous permet-elle d'envisager dès à présent et d'atteindre l'autonomie de l'école? En d'autres termes, les fondements du projet sont-ils assez solides pour lancer ce processus ? Quelles sont les principales forces et faiblesses du projet dans une perspective d'autonomisation ? Les modes décisionnels et organisationnels devront être tout particulièrement interrogés. De manière plus générale, nous pouvons également nous demander si la structure actuelle du projet est la plus adaptée au contexte et aux risques identifiés.

Quel schéma adopter pour initier ce mouvement vers l'autonomie et quel est, étant donné les caractéristiques du projet, de notre association et du Cambodge, le délai raisonnable à prévoir pour atteindre cet objectif? Sous quelle forme envisager cette autonomie et à quelles conditions (reprise du projet à partir d'un « mouvement interne » : embauche et formation d'un futur repreneur, à partir d'un « mouvement externe » : identification ou création de la structure repreneuse, ...) ? Quelles sont les limites de ce processus (par exemple : présence à long terme d'un expatrié pour les relations avec les autorités locales) ?

Deuxième critère d'évaluation : la cohérence externe

Il s'agit ici d'interroger le contexte englobant et les différents acteurs, et de répondre à une question directement liée au premier critère d'évaluation : en quoi une intégration optimale de l'école dans son contexte peut-elle favoriser sa pérennité ?

Cohérence du projet par rapport à l'intégration à la politique nationale :

Le projet s'insère-t-il dans la politique du gouvernement cambodgien et tout particulièrement celle du ministère du travail (dont dépend la formation professionnelle) ? Se pose à nouveau ici la question de la reconnaissance, sous l'angle de la création d'un référentiel de formation.

Devons-nous inciter le gouvernement à adopter un référentiel de formation et/ou l'accompagner dans la création d'un tel référentiel ?

Est-il souhaitable et raisonnable de se lancer dans pareil processus ? Comment favoriser le rapprochement entre écoles et gouvernement dans cette optique de création d'un référentiel, étant donné les différences de philosophie et de fonctionnement qui existent entre les écoles notamment ?

Quelles étapes envisager ?

Cohérence du projet par rapport au secteur privé :

- Relations avec les autres ONG actives dans la formation professionnelle (dans une perspective de structuration du secteur) :

Le projet s'appuie-t-il suffisamment sur les initiatives similaires, ou davantage d'échanges devraient-ils être initiés ?

- Relations avec les professionnels de l'hôtellerie restauration, tout particulièrement les partenaires actuels de l'école (pourvoyeurs de stages et d'emplois) :

Il s'agit ici de questionner la valeur et la reconnaissance de nos formations : celles-ci sont-elles adaptées aux besoins des professionnels ? Quelle est exactement la valeur ajoutée de nos formations ? En soi ? Par rapport aux autres formations en hôtellerie restauration existantes ? Cette valeur est-elle reconnue par les hôteliers ?

Si la valeur ajoutée est reconnue, comment convaincre ces partenaires de participer aux coûts de formation et sous quelle forme envisager cette participation (taxe, ...) ?

Si la valeur ajoutée est en revanche trop faible, comment l'augmenter ?

Autres partenaires :

Certains partenaires (partenariats formels ou informels) manquent-ils au projet ?

Si oui, quels serait le meilleur moyen de les impliquer dans le projet, et à quelles conditions ?

Troisième critère d'évaluation : la cohérence interne

Il s'agit ici d'interroger la pertinence des postulats fondateurs du projet : adéquation entre les formations et le marché de l'emploi, pertinence du système de recrutement, populations touchées, gratuité.

Nous insistons cependant pour que l'étude porte avant tout le critère de la cohérence externe et s'attarde le moins possible sur celui de la cohérence interne.

En outre, sachant que le temps des évaluateurs sera compté, nous ne souhaitons pas que soient analysés les contenus de formation et le fonctionnement de l'établissement.

En effet :

- les contenus ont déjà été l'objet d'analyses, que ce soit par un de nos partenaires, le lycée hôtelier Daniel Brottier situé à Nantes, ou en interne par notre équipe (direction et staff pédagogique). Cette dernière a identifié l'anglais comme étant la principale faiblesse de notre cursus, les connaissances des jeunes au moment de l'embauche étant souvent jugées trop limitées par leurs employeurs. Nous avons d'ores et déjà pris un certain nombre de mesures pour remédier à ce problème : augmentation du volume de cours, introduction d'une méthode d'enseignement plus adaptée, organisation de missions bénévoles de soutien en langue...;

- nous sommes sur le point de signer un partenariat avec un réseau d'écoles hôtelières anglophones basé en Australie, partenariat dont l'objet est précisément l'appui à la gestion de l'établissement, à la création et à l'amélioration des contenus pédagogiques (ainsi que la vérification de leur adéquation avec notre public et avec le marché), à la formation de nos équipes pédagogiques et à une meilleure reconnaissance des diplômés que nous délivrons. Bien que nos futurs partenaires connaissent encore mal le contexte cambodgien, leur regard nous semble aussi nécessaire que pertinent étant donné le grand professionnalisme de nos interlocuteurs et des structures qu'ils représentent, ainsi que la volonté du réseau de soutenir activement, régulièrement et à long terme le projet.

Les contenus pédagogiques ne devront donc être analysés que dans le cadre plus général de l'étude, portant d'une part sur la viabilité et la pérennité du projet et, d'autre part, sur sa cohérence externe. Il s'agira de les confronter au contexte socioculturel, politique et économique, et non de les interroger en tant que tels (sur le plan « technique ») : le contenu des formations répond-il aux besoins du secteur ? Aux souhaits des ministères de tutelle ? Le contenu et l'approche pédagogiques sont-ils adaptés au contexte socioculturel ?

4. Analyse préalable

Avant d'aborder strictement les questions évaluatives, il nous paraît important, après les entretiens menés auprès du ministère du Tourisme et des professionnels hôteliers, de restituer à APLC une analyse du marché du tourisme et de son évolution à Siem Reap.

Le marché conditionne en grande partie l'avenir de l'école (taille critique, adaptations des formations, capacité de placement, ...) et qui permet de mieux aborder les questions évaluatives des TDR.

Une présentation synthétique des forces/faiblesses du projet est annexée au rapport. Elle résulte des éléments d'appréciation et données recueillis tout au long de nos entretiens. Elle n'est pas une évaluation (stricto sensu) de la cohérence interne du projet mais cerne mieux les potentialités du projet et la capacité des acteurs pour l'avenir.

Le marché du Tourisme au Cambodge – Evolution et perspectives³.

Evolution de la fréquentation

Total Visiteurs pour l'année 2004 et l'année 2005⁴.

	2004	%	2005	%	Évolution 2004/2005
Phnom Penh et autres provinces	494 255	46,84 %	744 806	52,39 %	50,69 %
Siem Reap	560 947	53,16 %	676 809	47,61 %	20,65 %
Total	1 055 202	100 %	1 421 615	100%	34,72 %

- Une fréquentation en hausse de 300 000 visiteurs par an mais avec une tendance au rééquilibrage en faveur de Phnom Penh et des autres provinces.
- La hausse sur Siem Reap est moins importante que sur le reste du territoire du Cambodge.

³ Source : Ministère du Tourisme. Tourism statistical report Décembre 2005

⁴ Total visiteurs en
1993 : 118 183, 1996 : 260 489, 2000 : 466 365, 2003 : 701 014

Visiteurs par pays de résidence comparaison entre décembre 2004-2005 (par tout moyen de transport)

Pays d'origine	Arrivées		Évolution (%)
	2004	2005	
Grand Total	124 058	161 292	30,01
Dont principales régions			
Asean	21 692	27 083	24,85
dont			
Thaïlande	8 060	9 535	18,30
Malaisie	3 504	4 705	34,28
Singapore	2 628	2 621	- 0,27
Viêt-Nam	3 796	5 291	39,38
Philippines	2 898	3 729	28,67
Asie et Océanie	51 025	57, 746	13,17
dont			
Taiwan	5 433	3 561	-34,46
Chine	4 123	5 272	27,87
Japon	14 145	14 940	5,62
Australie	5 233	5 824	11,29
Corée du Sud	16 805	21 459	27,69
Europe	28 247	30 166	6,79
Dont			
France	6 254	6 288	0,54
Royaume Uni	6 481	5 932	-8,47
Allemagne	3 466	3 772	8,83
Belgique	937	3,772	4,80
Suisse	1 222	1 000	- 18,17
Italie	1 261	1 060	-15,94
Amérique du Nord	14 586	16 324	11,92
USA	10 248	10 510	2,56
Canada	2 570	2 483	-3,39

- Une part de plus en plus importante de visiteurs en provenance de l'ASEAN et des autres pays asiatiques.
- Une stagnation de la clientèle occidentale (Europe et Amérique du nord) :18 % de la clientèle. L'incidence du prix du pétrole sur les tarifs aériens aura certainement un impact sur cette clientèle. Cette part de marché devrait encore se réduire.

Les 10 principaux pays d'origine pour l'année 2005 (ordre décroissant):

Pays	Nombre touristes	% total clientèle
Corée du Sud	216 584	15,24
Japon	137 849	9,70
USA	109 419	7,70
France	68 947	4,85
Royaume-Uni	66 535	4,68
Thaïlande	63 631	4,48
Chine	59 135	4,16
Taiwan	54 771	3,85
Vietnam	49 642	3,49
Australie	47 465	3,35

Un tourisme de plus en plus régional dont on apprécie encore mal les besoins :

- Les pays de l’Asean représente la plus forte croissance sur l’année écoulée.
- La Corée du Sud et le Japon représentent à eux seuls le quart des touristes au Cambodge.

Les coréens et japonais, les chinois ne parlent pas l’Anglais ou très peu. Leurs habitudes alimentaires sont totalement différentes des nôtres, ...

Ne faudra-t-il pas davantage parler coréen, japonais, chinois plutôt que l’anglais pour les emplois en relation directe avec la clientèle (serveurs, réceptionnistes, ...) ?

la capacité touristique à Siem Reap est suffisante pour absorber la croissance de la fréquentation jusqu’en 2010.

Capacités hôtelières à Siem Reap (janvier 2006)

	Nombre	chambres	simples	doubles	Triples	Suites	villas
Hôtels	84	5768	1473	3966	233	87	9
Guest houses	166	2260	761	1499			

En 2000 on comptait au total 2495 chambres pour les Hôtels et Guest Houses et 5275 en 2003. La capacité entre fin 2003 et janvier 2006 à augmenter de 52 %.

L’investissement hôtelier sur Siem Reap représente un capital investissement de 161 535 959 USD dont :

70 hôtels en investissement local pour 77 483 276 USD

14 hôtels en investissement étranger (grandes chaînes principalement) pour 84 052 683 USD

Les chaînes internationales ont ralenti leurs investissements, considérant que leur capacité couvre largement les besoins du marché.

Par contre, des permis de construire continuent toujours d'être délivrés pour des investissements locaux. 27 autres hôtels devraient ouvrir dans l'année à venir. Mais d'ores et déjà certains investisseurs ralentissent leurs projets s'inquiétant de la rentabilité actuelle du marché.

	Nombre	Tables	Places
Restaurants	76	1721	6012

Emplois recensés dans l'hôtellerie restauration (janvier 2006)

	Total	Hommes	Femmes
Hôtels	4775	2859	1918
Guest houses	750	275	475
Restaurants	1183	494	689

On dénombre aussi sur Siem Reap 128 agences de voyages employant 406 personnes (statistiques décembre 2005). 61 sont des « head office » et 67 des « branch office ». C'est un potentiel important à démarcher pour Sala Bai pour mieux faire connaître son restaurant d'application.

Une exigence : la qualité de service

La croissance du secteur touristique est certes importante (près de 30 %) par an. A ce rythme, le NTA (national tourism authority) estime que le Cambodge pourrait accueillir 2 200 000 de visiteurs en 2010. Mais on est encore très loin de la Thaïlande qui a accueilli plus de 11 200 000 visiteurs en 2005 et qui offre des prestations de qualité très supérieure au Cambodge.

Un énorme travail doit donc être accompli pour que le Cambodge se dote de normes et de standards internationaux afin de pouvoir soutenir la comparaison en matière de qualité de service avec son voisin Thaïlandais.

Le personnel le mieux formé est aujourd'hui convoité par les grandes chaînes internationales. (recruiting tours)⁵. Cette tendance devrait donc assurer, dans les meilleurs hôtels, un renouvellement partiel mais régulier des équipes les mieux formées. En accentuant sa formation sur la qualité, Sala Bai ne devrait pas avoir de difficultés de placement de ses élèves.

⁵ Le groupe Saoudien JUMEIRAH a besoin de 5000 personnes dans les deux ans qui viennent. Il commence à organiser des « recruiting tours » au Cambodge. (offre : visa, passeport, assurance médicale, jours fériés, compte bancaire avec carte de crédit,...) car les cambodgiens ont une très bonne réputation sur le marché du travail (meilleur niveau en anglais que les autres pays asiatiques, bon marché, disciplinés,...)

5. Réponses aux questions évaluatives

5.1 Premier critère d'évaluation : la viabilité et la pérennité du projet

5.11 Vulnérabilité politique (question de la reconnaissance) :

Le niveau actuel de reconnaissance de l'école par les autorités est-il suffisant ? L'absence d'une reconnaissance officielle (reconnaissance qui pourrait passer par le canal d'un référentiel de formation) ne fragilise-t-il pas le projet qui pourrait être délaissé voire « torpillé » par les autorités locales pour diverses raisons (jeux de pouvoir...)?

Les entretiens que nous avons eu avec les différents acteurs institutionnels infirme cette vulnérabilité. Le gouvernement actuel, le Premier ministre en particulier, est de plus en plus sensible aux questions sociales. Personne, dans aucun des ministères concernés, se permettrait aujourd'hui de torpiller un projet comme Sala bai encore moins quand une structure locale sera lise en place.

Le protocole signé avec le Ministère de la Formation professionnelle et la présence chaque année du ministère du Tourisme à la remise des diplômes constitue un niveau de reconnaissance qui n'est pas insignifiant. Il peut certainement être amélioré par une meilleure communication (rapports et plaquette de présentation bilingue Khmer –Français) et des contacts plus larges avec l'ensemble des institutions concernées. La transversalité du projet (éducation, formation professionnelle, tourisme, gender, lutte contre la pauvreté,...) élargit de fait le champ des contacts.

Mais il faut bien reconnaître que les capacités d'APLC d'interpellation des acteurs publics sont limitées. Les arcanes du pouvoir au Cambodge nécessitent un décryptage subtil des organigrammes décisionnels. Les personnes les plus influentes ne sont pas accessibles pour une petite structure et pour de jeunes expatriés volontaires.

La question d'une reconnaissance à travers l'adoption des référentiels de formation de Sala Bai ne peut plus être abordée au niveau strictement cambodgien. Aujourd'hui cette question est traitée au niveau régional, c'est-à-dire au niveau de l'ASEAN et des pays couverts par la Banque Asiatique de Développement. Dans le cadre du GMS (Greater Mekong Subregion), la stratégie de développement touristique (Tourism Sector Strategy) vient d'être approuvée et aborde ces questions de standards de formation. Elle fixe comme un des objectifs l'adoption de standards communs à l'ASEAN. Le GMS regroupe six pays, la chine, la Thaïlande, le Myanmar, le Laos, le Cambodge et le Viêt Nam. La Thaïlande et le Viêt Nam sont beaucoup plus avancés sur cette question que le Cambodge.

Les diplômes de Sala Bai peuvent toutefois faire l'objet d'une reconnaissance plus grande qu'une signature de chaque diplôme par le Ministère du Tourisme.

Elle passe par une association de Sal Bai à l'implémentation des politiques publiques. Ce que souhaite de plus en plus le gouvernement et qui parfaitement légitime car un Etat doit maître de ses politiques publiques.

Prenons l'exemple récent de la politique de qualité lancé par le ministère du Tourisme :

« Le ministère du Tourisme demande à tous les restaurants de Siem Reap qu'au moins 10% de leurs serveurs possèdent un certificat de formation délivré par son ministère. Une exigence qu'il justifie par le besoin d'améliorer le service dans la restauration face à l'accroissement du nombre de touristes. Thong Khon, secrétaire d'Etat, a annoncé qu'une inspection sera menée en fin d'année dans les établissements de la cité des temples. Et tout manquement à cette nouvelle règle sera sanctionné par une suspension de licence. Cette mesure vise à renforcer dans un premier temps la qualité du service dans les restaurants et, dans un deuxième temps, nous coopérons avec le ministère de la Santé pour inspecter et améliorer l'hygiène des lieux et de la nourriture servie » explique-t-il... La session de cours de perfectionnement proposée par le ministère, précise Thong Khon, « est de courte durée, ne coûte que 20 dollars par personne et est sanctionnée par un diplôme d'Etat. » Cambodge Soir, 8 février 2006.

Les serveurs sortant de Sala Bai pourraient être dispensés de cette formation du ministère du Tourisme si l'on parvenait à faire reconnaître leur diplôme dans le cadre de cette mesure.

De manière plus générale, Sala Bai faisant référence dans le domaine de la formation professionnelle comme dans celui de la promotion des femmes, la direction franco khmère de l'école et le coordinateur de APLC au Cambodge, peuvent faire bénéficier les acteurs publics de leur expérience par exemple lors de séminaires ou de réunions de travail avec les ministères concernés.

Autre remarque : Le marché du tourisme au Cambodge est un marché récent qui demande à être mieux structuré. Les besoins en personnel qualifié sont importants et les formations qui y répondent ne sont pas suffisantes. Elles émanent essentiellement du secteur des ONG (ou d'initiatives privées comme celle de Paul Dubrule) en l'absence d'une vraie politique publique en matière de formation professionnelle. La création récente d'un ministère dans ce domaine ne peut infléchir cette tendance que sur le long terme et à condition de bénéficier de ressources suffisantes Ce qui n'est pas aujourd'hui le cas. Les finances publiques sont très déficientes et les ministères ,en conséquence, sont dotés de très peu de moyens. (Le ministère de la défense absorbe à lui seul près de la moitié du budget de l'Etat.)

Confronté à ce dilemme l'état cambodgien devra encore, pour de nombreuses années, compter sur l'aide internationale (bailleurs et ONG) pour mettre en œuvre ses politiques publiques. Dans le secteur du tourisme et dans le domaine de la formation professionnelle en général, les possibilités de coopération avec les autorités gouvernementales (ministères) et locales devraient être de plus en plus nombreuses dans les années à venir.

2.12 vulnérabilité foncière (question de la propriété):

Quel est le risque réel encouru par une exploitation en location ? Le contrat actuel est-il satisfaisant ou présente-t-il des lacunes qui peuvent être comblées?

Quelles seraient les mesures à prendre pour diminuer ce risque (notamment par le biais du contrat de location) et la solution alternative à mettre en œuvre pour ne pas hypothéquer la bonne suite du projet en cas de rupture intempestive du bail? Doit-on se rapprocher du gouvernement relancer la question du prêt d'un terrain/bâtiment ? Chercher davantage une

solution du côté de la propriété et, dans ce cas, comment lever les barrières administratives et financières ? Quels opérateurs publics ou privés seraient susceptibles de nous aider ?

Il est vrai qu'une exploitation en location fragilise la pérennité du projet. Un bail au Cambodge n'est pas une garantie infaillible en cas de tentative de reprise du bien par son propriétaire. Tout bail a une durée limitée et n'offre aucune garantie de renouvellement automatique. La spéculation foncière sur Siem Reap pourrait très bien jouer en défaveur d'une location car un propriétaire peut être tenté de vendre son bien si on lui en offre une somme importante. Les prix de l'immobilier ont atteint des montants irraisonnés à Siem Reap comme à Phnom Penh. Cette inflation est entretenue par le fait que les Cambodgiens fortunés privilégient l'immobilier comme placement.

La solution idéale serait effectivement que le gouvernement participe au projet en apportant un terrain. L'ensemble des actifs immobiliers deviendrait par ce fait propriété de l'Etat à terme.

Les locaux actuels seraient conservés pour les activités d'application (hôtel et restaurant). En cas de reprise par la propriétaire, l'école pourrait continuer à fonctionner car elle disposerait toujours de son propre centre de formation.

Nous avons lors de nos entretiens, évoqué cette hypothèse avec le ministère du Tourisme et plus particulièrement M. THON Khon, secrétaire d'Etat. Le ministère est tout à fait disposé à étudier un projet de Sala Bai qui irait dans ce sens. En tout état de cause, la décision serait prise au cabinet du Premier ministre. Nous savons que le cabinet serait très attentif à ce genre de requête.

Une position sur ce dossier doit être prise dans les meilleurs délais par APLC car les terrains se font de plus en plus rares. L'état ne disposant pas de réserves foncières inépuisables, une telle demande sera plus difficile à satisfaire dans quelques années.

Nouveau terrain, Nouveau locaux

Répartition actuelle des locaux à l'école Sala Bai.

Affectations	Surfaces M²
Rez-de-chaussée	198 m²
Cuisine, réserve et plonge	54
Restaurant	72
Terrasse	72
Entresol	45 m²
Bureau direction	22,5
Salle de cours	22,5
1^{er} étage	96 m²
Réception	16

Lingerie	16
Vestiaires	32
Bureau travailleurs sociaux	16
Bureau direction	16
2^{ème} étage	96 m²
Chambres (3)	48
Suite	48
3^{ème} étage	126 m²
Cantine	72
Salle de cours 1	27
Salle de cours 2	27
Total	657 m²

Surfaces hors couloirs et escaliers

La construction d'un centre de formation (pour un nombre égal d'élèves) permettrait de conserver le bâtiment existant et d'offrir d'autres locaux d'enseignement théorique plus adaptés ainsi que deux bâtiments d'internat pour les filles et les garçons.

Les surfaces à bâtir pourraient se répartir de la manière suivante (à titre indicatif):

Affectations	Surfaces M²
Locaux administratifs	60 m²
Bureau travailleurs sociaux	20
Bureau direction	20
Salle des professeurs	20
Salle de cours	200 m²
Salle de cours 1	30
Salle de cours 2	30
Salle de cours 3	30
Cuisine et plonge	80
Salle de services	30
Cantine	80 m²
Bibliothèque	20 m²
Divers (réserves, locaux techniques, archives)	40 m²
Internat	400 m²
Internat filles	250
Internat garçons	150
Total	800 m²

Le coût moyen de la construction au Cambodge est actuellement de 200\$ lem² pour ce type de construction.

Le budget de construction hors équipement serait donc de 160 000 \$. Un tel projet pourrait faire l'objet d'une demande de cofinancement auprès du ministère français des Affaires étrangères. Le groupe d'écoles hôtelières Orion pourrait aussi être sollicité pour financer une partie des bâtiments.

Apport technique de l'ITC à la construction du nouveau centre de formation.

La directrice de l'Institut de Technologie du Cambodge, école d'ingénieurs, avec le soutien de toute l'équipe de direction, s'engage, si cette option était retenue par le CA d'APLC, à apporter le soutien technique de l'ITC et toutes ses compétences pour la construction du nouveau centre. Le projet (plan, devis précis) peut être conçu par des départements du Génie Civil, Génie Electrique et Génie Rural. Le suivi du chantier peut être assuré par ses mêmes ingénieurs. L'ITC a beaucoup d'expériences dans la construction de bâtiments comme : les bâtiments pour l'enseignement de l'ITC, l'internat des jeunes filles de l'ITC, la construction du ministère des Affaires étrangères cambodgien, l'Assemblée Nationale du Cambodge, etc....

Le travail d'expertise de l'ITC est très apprécié par des différentes institutions publiques, la municipalité de Phnom Penh, UNDP, le secteur privé, et les ONG internationales comme GTZ, CTB, etc.

Le département Informatique de l'ITC peut aussi aider à la création du Web site de l'école.

5.13 vulnérabilité financière (question du financement):

Pour aborder la pérennité financière du projet, il nous semble important qu'APLC adopte une comptabilité analytique. Actuellement le budget de Sala Bai n'apparaît pas dans les rapports d'activité suffisamment détaillé et ne facilite pas l'analyse de l'ensemble des postes et des coûts de fonctionnement et d'investissement. Une telle comptabilité apporte aussi plus de crédit dans la recherche de financements. Les bailleurs et différents donneurs potentiels sont souvent sensibles à ce qu'on leur présente un budget détaillé qui justifie leurs contributions.

L'évaluation n'avait pas pour but de procéder à un audit financier du projet. Nous pouvons néanmoins faire l'analyse suivante :

- Le choix de ne pas développer d'activités génératrices de revenus, en dehors du restaurant d'application et de la Guest House, limite très fortement les capacités d'autofinancement de l'école. Elles ne peuvent guère, en améliorant la fréquentation, couvrir plus de 15 % des coûts de fonctionnement. 85 % du budget doit donc être

couvert par des financements extérieurs (dont nous examinons les différentes pistes ci-dessous).

- Dans le cas où un nouveau projet serait soumis au MAE, Il faudra, même si le projet est retenu, assurer la totalité du budget de l'école pendant au moins trois ans. En effet, le temps d'élaboration du nouveau projet et de son financement (premier paiement du MAE) prend beaucoup de temps. Les retards de décaissement sont fréquents (en moyenne 18 mois). APLC a pu déjà le vérifier lors du premier cofinancement du MAE. Il en va, de même, pour tout projet qui pourrait être soumis à d'autres bailleurs comme la Banque Asiatique de Développement.
- Aujourd'hui, la visibilité en matière de pérennité financière est faible. La participation du groupe Orion permettra de compenser une partie des fonds apportés, jusque-là, par le MAE. Mais il n'est pas acquis qu'elle soit suffisante. Il faut donc dès maintenant explorer toutes les pistes de financement possibles en sachant que la future structure locale n'aura pas les capacités de le faire avant plusieurs années. Même pour la recherche de financements locaux, elle devra être accompagnée⁶.

Les pistes de financement étudiées :

La participation du groupe ORION

Son engagement s'est confirmé lors de la visite les 15 et 16 février à Sala bai de M. Fritz Gubler, Directeur du Groupe Orion, et M. Max Payer, Directeur de l'école Hôtelière "Blue Mountains". Mais l'ampleur du financement qu'il peut apporter reste encore à évaluer.

Une participation financière de 15 000 \$ sur les fonds propres du groupe semble acquise chaque année, ainsi que la formation de deux formateurs par an en septembre au sein de l'école hôtelière de « Blue Mountains ».

Pour le reste, le groupe ORION mettra à contribution les quatre de ses six écoles hôtelières situées en Asie pour organiser auprès de leurs fournisseurs respectifs une opération de collecte de fonds. Il est prudent d'attendre les résultats de cette première opération et de ne pas extrapoler sur des recettes encore virtuelles.

D'ores et déjà le groupe présente dans sa plaquette le soutien qu'il apporte à l'école Sala Bai, sans toutefois préciser le montant de son engagement. Il est évident que pour un grand groupe d'écoles hôtelières comme ORION il est toujours valorisant d'apporter un soutien à une école hôtelière en faveur des enfants les plus pauvres du Cambodge. En termes d'image, c'est un positionnement payant.

La montée en puissance d'un tel partenaire (financier et technique) ne sera pas sans répercussion sur le management du projet et sur les méthodes de communication entre les différents intervenants (bureau et CA d'APLC, directeurs français et Khmer de Sala Bai, coordinateur d'APLC à Phnom Penh, Groupe ORION). Dans la cadre d'une

⁶ Cette recherche active de fonds avait été préconisée par Agnès Christophe (ancienne coordinatrice des programmes) dans son rapport de février 2005.

autonomisation de l'école une communication directe entre la direction de l'école et le groupe Orion sur les aspects pédagogiques est peut être à envisager. La direction de l'école devant être amenée à assurer progressivement la communication entre tous les partenaires.

Orion est le partenaire qui manquait à l'APLC pour couvrir la formation des formateurs et améliorer de façon générale tous les aspects liés au management d'une école hôtelière.

Le « Fund Raising » local

- Auprès des ambassades :

Le don de 25 000 \$ sur deux années scolaires fait par l'ambassade d'Australie démontre que ce type de projet peut lever des fonds auprès des autres ambassades. Ces donations sont toutefois très ponctuelles (one shot) et ne peuvent s'inscrire que marginalement dans une stratégie de pérennisation financière à long terme. Néanmoins ils ne sont pas à négliger d'autant qu'un bon contact dans une ambassade peut en ramener un autre. Le milieu diplomatique est un petit milieu qui se fréquente beaucoup.

Agnès Christophe, ancienne coordinatrice des programmes d'APLC, souligne dans son rapport qu'auprès de l'Ambassade d'Australie : *« une nouvelle demande de financement est possible, les conditions d'octroi d'une nouvelle subvention dépendent principalement de l'évolution du projet. Tout partenariat existant avec une école australienne est de toute évidence un plus au dossier. »*

- Auprès des entreprises et des mécènes privés cambodgiens⁷ :

Dans ce domaine, il existe un potentiel naissant au Cambodge. Beaucoup de personnes se sont enrichies rapidement ces dernières années et cherchent aujourd'hui à se faire une image plus respectable au travers des actions sociales. Ces donateurs potentiels ne peuvent être approchés que par des Khmers. Pour des raisons culturelles, il est extrêmement difficile pour un occidental de prospecter ces personnes.

Concernant APSARA (autorité de gestion et de préservation des temples d'Angkor), sa contribution annuelle est actuellement de 2500 \$. Elle peut être largement supérieure à condition qu'un ordre, ou disons plutôt une recommandation, vienne de plus haut. L'autorité Apsara est aussi sensible à la pérennisation d'une école comme Sala Bai. D'autant plus que le gouvernement et le Premier ministre en particulier attache une importance toute particulière aux actions à caractère social. La femme du Premier ministre est elle-même présidente de la croix-Rouge cambodgienne.

⁷ L'ONG « Aide et Action » bénéficie d'une expérience dans ce domaine au Cambodge. Le Coordinateur d'APLC à Phnom Penh pourrait se rapprocher de cette ONG pour en tirer quelques enseignements.

La participation des employeurs

C'est une question qui a souvent été évoquée au sein de Sala bai mais qui n'a pas encore trouvé de réponse.

Il paraît logique de demander une contribution des employeurs à la formation des élèves de Sala Bai surtout pour les grands groupes hôteliers qui disposent de budget de formation en interne. Cette contribution peut prendre différentes formes comme : la rémunération des stages, un don fait à l'école pour l'emploi d'un élève, une subvention, ...

PSE a élaboré une convention de stage avec les employeurs qui impose la rémunération des stages (20 à 40 mensuels). Elle a toutefois fait le choix de reverser la totalité de la rémunération à l'élève. Notons que les élèves de PSE ne vont en stage pour 6 mois qu'après une année de cours (la formation dure deux ans).

Il est bien sur plus difficile pour Sala Bai d'instaurer une telle convention quand les élèves sont en stage en alternance et ceci dès le premier mois. Les employeurs peuvent toujours évoquer leur niveau de formation pour ne pas payer.

Les employeurs sont pourtant les principaux bénéficiaires du travail effectué par l'école. Ils en sont très satisfaits. Ce qui laisse encore une marge de négociation possible.

M. William Tellier, « General manager » de l'Hôtel Bopha d'Angkor, qui emploie 15 élèves de Sala Bai, pense que l'école s'est mise dès sa création dans une situation d'infériorité devant les employeurs en ne leur proposant pas d'entrée une convention de stage. Selon lui, les employeurs n'étaient pas en mesure de la refuser tant les besoins en formation sont importants.

Aujourd'hui Sala bai est en position difficile pour établir une telle convention du fait de son positionnement initial comme le dit William Tellier. L'arrivée du groupe ORION pourrait inverser cette situation. En effet, il est beaucoup plus facile pour un directeur d'une chaîne d'écoles hôtelières de convaincre les employeurs de soutenir financièrement l'école. Nous sommes convaincus qu'une réunion sur ce sujet entre Fritz Gubler et les GM des grands Hôtels permettrait de parvenir rapidement à un accord. Son pouvoir de conviction est beaucoup plus important que celui de l'équipe de Sala Bai.

Avec l'apparition de groupes hôteliers étrangers venant au Cambodge pour recruter les meilleurs personnels, le partenariat avec les professionnels devient une question centrale en matière de formation. Les Hôteliers de Siem Reap et du Cambodge ont tout intérêt à travailler avec les centres de formation pour s'assurer d'un bon renouvellement de leur staff.

Les activités génératrices de revenus

Dans son rapport de 2004, Agnes Christophe rappelait la position d'APLC en matière d'activités génératrices de revenus : *« Malgré un souci constant de bonne gestion et de rationalisation des dépenses, Salabai ne tombe pas dans le piège de la rentabilité à tout prix. Le restaurant et les chambres d'application doivent avant tout servir un but pédagogique. De même afin de ne point risquer la concurrence déloyale, elle limite ses prestations à l'extérieure. »*

Une telle position peut se justifier. Il ne nous appartient pas de la remettre en cause. Il faut simplement constater qu'elle limite les marges d'autofinancement de l'école.

Les revenus générés par le restaurant et l'hôtel d'application stagnent et ne peuvent pas, sans une relance des activités couvrir plus de 12 % du budget annuel de fonctionnement. L'ensemble des activités a généré un chiffre d'affaires en 2004-2005 de 20 162 \$.

Les revenus (en \$) du restaurant d'application

Année	NB couverts	Repas et boissons	Banquets	Achats	Marge
2003-2004	2 419	12 787	1972	10 815	3 944
2004-2005	2 828	16 593		13 083	3 510

Malgré une fréquentation en hausse en 2004-2005, la marge brute est en diminution de 434 euros.

Elle est due essentiellement à la hausse des achats (inflation du coût des produits alimentaires) et au manque de banquets (en février 2004 un banquet avait rapporté 1 870 \$).

Il faut préciser que le restaurant d'application n'est ouvert que d'octobre à juin (pendant la période scolaire) et uniquement le midi. Ces contraintes limitent d'autant plus la marge d'autofinancement.

Pour l'améliorer, Johannes Rivière (ancien formateur en cuisine) avait suggéré dans son rapport de fin de mission (juin 2005) d'ouvrir le restaurant le soir pour dispenser des cours de cuisine khmère. Il n'a pas été donné suite à sa proposition.

La piste de formations courtes pour le personnel des hôtels avait aussi été évoquée dans différents rapports. Elle ne semble pas très pertinente au regard de ce que l'école « Paul Dubrule » est en mesure de proposer. En effet, son équipement pour ce type de formation correspond mieux aux besoins d'un personnel déjà habitué à travailler avec un matériel performant. Les locaux trop petits et les équipements réduits de Sala Bai ne peuvent répondre aux exigences de ce type de formation continue.

Les revenus (en \$) de l'hôtel d'application

2002-2003	2 667	2003-2004	4 859	2004-2005	3 569
-----------	-------	-----------	-------	-----------	-------

Le taux d'occupation qui était 37 % en 2003-2004 est passé à 27 %. Sala Bai est en réelle concurrence avec les nombreuses guest houses sur Siem Reap dont beaucoup offre de bien meilleures prestations pour des tarifs similaires. Il faudrait, sans doute, pour regagner la clientèle, réinvestir dans le confort des chambres.

La publication de la version anglaise du livre de cuisine dont la demande est très forte au Cambodge est aussi une source de revenus non négligeable.

Le dépôt d'un nouveau dossier de financement au MAE.

Il ne peut se faire que sur la base d'un nouveau projet qui viendrait consolider et développer les acquis du projet précédent ayant déjà fait l'objet d'un financement (le MAE ne peut financer deux fois le même projet)

Monsieur Dordain, chef du SCAC (service de coopération et d'action culturelle) à l'ambassade de France à Phnom Penh à la question posée par Georges Brocher lors de sa dernière visite en décembre « Etes vous prêt à nous soutenir si nous présentons au MAE une seconde phase ? » a répondu « nous n'avons pas pour principe de renouveler des financements. Si tel est le cas, il faudrait réellement écrire un projet qui vise la mise en place d'un dispositif permettant la pérennisation. »

L'opportunité d'une participation du gouvernement cambodgien par l'apport d'un terrain permettrait de bâtir un nouveau projet et de déposer un nouveau dossier auprès de la MCNG (mission de coopération non gouvernementale). Ce projet devra aussi mettre en avant la stratégie d'autonomisation et de pérennisation de l'école. L'a contribution directe du gouvernement cambodgien à un tel projet constitue certainement un atout majeur pour un nouveau financement.

Le partenariat avec Auteuil International pourrait être renouvelé si l'on se réfère aux intentions manifestées dans le dernier rapport (décembre 2005) de Georges Brocher :
« Auteuil International, parce qu'il croit au bien-fondé du projet et parce qu'il pourrait finalement être intéressé par le fait de garder un pied en Asie, est prêt à accompagner APLC sur une nouvelle phase et à présenter en son nom une demande de co-financement au MAE français. Il faudra toutefois cette fois-ci un ancrage juridique local. APLC peut également solliciter le MAE en son nom propre. Auteuil International n'en serait pas vexé pour autant...
Quoi qu'il en soit le bureau doit se décider assez rapidement sur cette question car, si écriture de projet il doit y avoir, et pour éviter un gap de financement trop long entre deux promotions, il faut s'y atteler rapidement. »

Auteuil international présente l'avantage d'être mieux structuré pour gérer un tel projet. Sa notoriété auprès du MAE peut être aussi un atout. Cependant Auteuil International n'a pas de liens directs avec les partenaires cambodgiens et avec le nouveau partenaire privés ORION.

La coopération décentralisée entre le Département de la Dordogne et la Province de Siem Reap.

En début d'année, le 6 janvier 2006, un pacte d'amitié a été signé entre le Département de la Dordogne et la province de Siem Reap, deux sites prestigieux reconnus « Patrimoine de l'Humanité ».

Ce pacte a été signé respectivement par :

M. Soem Son, gouverneur de la province de Siem Reap.

S.A.R. Samdech Norodom Ranariddh, Président de l'Assemblée Nationale, en tant que témoin.

M. Jean-Pierre Saint-Amand, Vice-Président du Conseil Général de Dordogne.

L'article 2 du pacte précise les domaines d'échange:

« Les deux collectivités, certaines de répondre aux aspirations profondes de leurs populations, conscientes qu'il convient de renforcer les liens traditionnels d'amitié et de fraternité qui unissent la France et le Royaume du Cambodge, prennent l'engagement de maintenir entre elles des relations permanentes.

Elles favorisent les échanges entre leurs citoyens, en vue de développer leurs sentiments réciproques de Liberté et de Fraternité, pour une meilleure compréhension mutuelle, dans les domaines agricoles, touristiques, culturels, scolaires, économiques et promotionnels, susceptibles de renforcer une meilleure connaissance réciproque. »

Ce pacte d'amitié est une première étape vers le développement d'une coopération décentralisée.

Au printemps prochain, une délégation cambodgienne, conduite par M. Oung Oeun, vice-gouverneur de la province de Siem Reap, se rendra en Dordogne.

APLC, devrait saisir cette occasion pour sensibiliser le vice gouverneur au projet Sala Bai. IL connaît bien l'école de réputation mais ne l'a jamais visitée.

Il serait donc opportun de lui faire visiter l'école avant son voyage et de lui remettre un dossier qui permettra au Conseil Général de Dordogne d'étudier la possibilité d'un soutien à Sala Bai dans le cadre de sa coopération avec la province de Siem Reap.

Dans le même temps, le Président d'APLC pourrait prendre directement contact avec M. Jean-Pierre Saint-Amand, Vice-Président du Conseil Général de Dordogne.

Le fonds social de développement (FSD) à l'Ambassade de France à Phnom Penh

Le FSD a pour objectif :

- L'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées.
- L'appui à la structuration de la société civile cambodgienne.

Le FSD est un outil d'aide directe à la population. Il est articulé avec :

- Les priorités définies dans les programmes nationaux de développement du Cambodge.
- Les principales orientations de la Coopération française.

Les axes privilégiés sont :

- L'amélioration des services collectifs
- L'éducation (écoles, manuels, formation continue, ...)
- La santé (dispensaires, prévention, ...)
- La promotion sociale (réinsertion, ...)
- L'appui aux promoteurs des droits de l'homme et de la démocratie.

Les projets financés sont destinés à la population cambodgienne. Ils intègrent :

- Une étude des besoins prioritaires.
- Les modalités d'appropriation du projet par les bénéficiaires.
- Une analyse de la capacité des bénéficiaires à pérenniser les résultats.

Les bénéficiaires peuvent éventuellement recourir à des organisations étrangères pour l'appui à la gestion et à la maîtrise d'ouvrage, tant que les bénéficiaires sont assez impliqués pour pouvoir aisément s'approprier le projet.

Les bénéficiaires sont :

- Des personnes morales cambodgiennes de droit privé à but non-lucratif (association, ONG, ...)
- Des personnes morales cambodgiennes de droit public à caractère local (communauté, municipalité, ...)

Les conditions sont :

- Le montant du projet doit être au minimum de 8000 \$ et d'un montant moyen de 30 000\$.
- La durée du projet doit être inférieure à 24 mois.
- La participation des bénéficiaires doit être égale à moins à 30 % du coût total du projet (contribution financière, équivalent en fourniture de main d'œuvre, matériaux, frais de conception et d'élaboration du projet...)

Exemples de projets financés par le FSD :

- Investissement local (bâtiment scolaire, centre de santé, ...)
- Petit projet expérimental (innovation technique, innovation méthodologique,..)
- Action ciblée en faveur d'un groupe défavorisé (appui au relogement de squatters, travail avec les associations de femmes, ...)

Les difficultés de mise en œuvre du FSD : Les crédits alloués au FSD n'ont pas été totalement débloqués. En 2006, l'ambassade n'a reçu du ministère des Affaires étrangères que la moitié des sommes accordées à 13 projets. La date du prochain comité consultatif n'a pas encore été fixée pour les dossiers en attente d'instruction.

Quoi qu'il en soit, il faudra prendre date auprès du FSD pour les années à venir à la condition qu'une structure locale soit créée. C'est une condition impérative pour qu'un projet soit recevable.

Du côté de l'Agence Française de Développement.

L'AFD au Cambodge n'a pas retenu dans sa stratégie à cinq ans (validée par l'accord de coopération bilatéral Franco-Khmer signé en septembre 2005) la formation professionnelle comme un axe de financement. Trois secteurs ont été privilégiés : l'agriculture, l'environnement et la santé (des ONG françaises sont opératrices de l'aide sur ces programmes : GRET, Action nord-sud, Handicap International, ...). Ces programmes sont des programmes structurants de plusieurs millions d'euros. Il est très difficile pour une petite ONG non professionnalisée de s'inscrire dans ce genre de programme.

Cette stratégie ne sera révisable qu'au bout de trois ans, c'est-à-dire fin 2008.

Tout accord de coopération dépend aussi des requêtes exprimées par le gouvernement cambodgien. Il n'y a plus de décisions unilatérales des bailleurs.

Contrairement à son voisin le Viêt Nam⁸, il semble que les autorités cambodgiennes n'ont pas pris suffisamment conscience de la place de la formation professionnelle comme outil majeur du développement. Cette préoccupation est sans doute trop récente et encore mal argumentée pour l'inscrire dans les programmes bi et multilatéraux.

L'APLC en renforçant ses liens avec les institutions cambodgiennes doit pouvoir participer (à la mesure de ses moyens) au développement de la formation professionnelle au Cambodge. Son expérience et ses résultats constituent des références qui permettent d'enrichir le débat et d'améliorer sa visibilité auprès des décideurs et des bailleurs. Cela suppose la mise en place d'une vraie stratégie de communication.

Les bailleurs multilatéraux

Les différents entretiens auprès des ministères nous ont permis de cerner rapidement les bailleurs potentiels dans les domaines de la formation professionnelle.

En définitive, seule la Banque Asiatique de Développement (BAD) est impliquée dans ce domaine.

Les opérateurs multilatéraux du développement ne se font plus concurrence sur les mêmes secteurs. La BAD est aussi le principal opérateur dans le domaine du tourisme puisqu'elle a en charge l'implémentation des programmes du « Greater Mekong Subregion ».

⁸ Au Viêt Nam : l'AFD a déjà participé à la rénovation et l'équipement de quatre centres de formation professionnelle (principalement dans les métiers du bâtiment).

L'Union Européenne finance sur cinq ans (2003-2008), un programme de formation de 2000 formateurs dans les métiers du tourisme pour un montant de 12 millions d'euros dont 1,2 million à la charge de l'Etat Vietnamien⁸. L'ensemble du programme est coordonné par le ministère du Tourisme. Les formateurs obtiennent un certificat de formation. Ce certificat (diplôme) national sera reconnu au niveau régional (ASEAN).

La Banque Asiatique de Développement (BAD) a financé, sur la période 2000-2005, un programme de mise à niveau des centres de formation professionnelle (équipement, formation des formateurs, outils méthodologiques, management) pour un montant de 80 millions de dollars auquel s'ajoute une contribution du gouvernement vietnamien de 40 millions de dollars.

Les programmes de la BAD sont encore en cours d'élaboration. Seules les grandes orientations stratégiques ont été arrêtées après approbation de tous les membres ((Etats du Mékong et bailleurs membres de la banque).

« The Greater Mekong Subregion – Tourism Sector Strategy » vient juste d'être publié (il est aussi disponible sur le site Internet de la Banque : www.adb.org/publication) . C'est un document d'orientation générale incluant en annexe la liste des différents programmes qui seront mis en œuvre (mais qui restent encore à détailler). Dans le cadre de ce plan, 13, 5 millions \$ seront consacrés à la mise en oeuvre de programmes locaux de lutte contre la pauvreté. (Toutes les photos concernant l'hôtellerie restauration ont été fournies par l'école Paul Dubrule)

Un autre programme de la BAD est actuellement en cours de définition dans le domaine de la formation professionnelle au Cambodge sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle. Il porte le nom provisoire d' « ADB Voucher ». Le principe général consiste, après un diagnostic des besoins dans chaque commune, à proposer aux personnes retenues des bons de formation (vouchers) utilisables auprès des organismes de formation professionnelle reconnus. Ce programme expérimental, de 4,3 millions \$, devrait être mise en oeuvre à titre expérimental dans les 7 provinces les plus pauvres du Cambodge dont celle de Siem Reap. Au stade actuel de l'élaboration du projet, le processus de reconnaissance officielle des organismes de formation professionnelle n'est pas arrêté. Le ministère de la Formation professionnelle devrait apporter des informations complémentaires dans les mois à venir.

De manière générale, la présence d'un assistant technique expatrié est un élément indispensable pour la recherche de fonds. Certains bailleurs exigent la présence d'un expatrié sur le projet (notamment sur la supervision de la transparence financière.)

APLC est-elle suffisamment structurée pour entretenir des relations sur le long terme avec un bailleur comme la BAD ? (son turn -over des expatriés est assez court, deux ans en moyenne).

Le montage de projets financés par les bailleurs multilatéraux nécessite un investissement très important en temps et en moyens humains Les compétences requises pour le montage de tels dossiers sont élevées (expérience similaire sur ce type de programmes, bonne connaissance des institutions multilatérales, capacité de rédaction en anglais, ...).

Le montage de tels dossiers ne relève pas des compétences d'un coordinateur expatrié volontaire.

Une solution consisterait à adosser APLC et/ou la future structure locale à une ONG suffisamment structurée pour monter ce type de dossier. Cela suppose un véritable travail de prospection et d'échanges avec les ONG susceptibles de s'investir dans cette démarche.

4.14 La question centrale de l'autonomisation et de la création d'une structure locale

La création d'une structure locale est le pilier d'une stratégie d'autonomisation de l'école. Mais nous constatons que malgré une volonté forte et affichée d'APLC d'accompagner les Cambodgiens qu'elle soutient vers l'autonomisation., le chemin reste encore long pour y parvenir.

Un premier constant s'impose d'entrée : la taille du projet n'offre pas un vivier de personnes ressource très large. C'est avec le directeur khmer et seulement quelques cadres que l'on doit compter pour amorcer cette structure locale.

Pour cela, le directeur expatrié doit s'inscrire dans une démarche de « capacity building » en management de l'équipe khmère. Le prochain directeur devra donc avoir un profil en management hôtelier avec de fortes capacités relationnelles et pédagogiques.

Conformément à la mission qui lui est confiée, le directeur expatrié est actuellement responsable : des choix budgétaires, des grandes orientations de l'école et des relations avec les autorités et les partenaires locaux. Il s'en tient strictement à ces fonctions.

De son côté et parallèlement, M. Sambath, directeur cambodgien est responsable : de la gestion quotidienne du staff local et des élèves (respect du règlement intérieur et des plannings), de l'organisation du recrutement, des stages et des divers événements qui ponctuent l'année scolaire (un assistant administratif khmer est embauché pour prêter main-forte au binôme de directeurs.)

Or ce sont bien les prérogatives du directeur expatrié que la direction khmère doit progressivement s'approprier pour parvenir à l'autonomisation de l'école.

Mis à l'écart des décisions majeures, le co-directeur Khmer se retrouve isolé et ne peut sensibiliser son personnel sur l'avenir de l'école et les pousser à prendre part au débat. Actuellement il n'y a pas un membre de l'équipe Khmère qui ait une connaissance précise de la manière dont ce projet est financé. Leur connaissance sur le fonctionnement et le management d'une école de formation professionnelle est extrêmement réduite. Leur premier séjour à l'école hôtelière « Blue Mountains » du Groupe ORION en Australie leur a certainement été profitable au niveau de l'ambiance générale d'une telle école (attitude, discipline, qualité des prestations,..) Mais cela n'a pas pour autant renforcé leur capacité de management et une prise de conscience de la difficulté de conduire un tel projet.

Jusqu'à présent M. Sambath, n'avait jamais été associé aux réunions des membres expatriés. Sa participation à la réunion de restitution de la mission d'évaluation sur le terrain a été une première pour lui. Il s'est senti, pour une fois valorisé, auprès de ses collègues expatriés et aussi auprès de l'ensemble de l'équipe locale car cela renforce son statut de directeur. Il faut bien prendre conscience que la notion de hiérarchie est très importante pour les Cambodgiens. Ils emploient souvent le terme de chef dans tous les domaines de la vie politique économique et sociale. Pour les Cambodgiens, un projet ne peut être mené à bien sans chef.

C'est en l'associant systématiquement à toutes les réunions qu'il prendra progressivement confiance en lui. N'ayant jamais partagé les fonctions du directeur expatrié, il se sent

aujourd'hui, malgré ses capacités, incapable de prendre une initiative en ce qui concerne notamment les relations avec les autorités et les partenaires locaux. Il faut aussi souligner que les Cambodgiens, dans leur grande majorité, craignent beaucoup les autorités. Cela est dû au poids des événements qu'ils ont vécus. L'autonomisation des relations avec les autorités et l'ensemble des partenaires est certainement l'objectif le plus difficile à atteindre. Il prendra plusieurs années.

Une véritable codirection impose un véritable travail en commun sur des prérogatives partagées, même si la décision finale stratégique revient au siège d'APLC.

La mise en place d'une structure locale se trouve freinée par le cloisonnement trop important des activités qui bloque tout processus de transfert de compétences et par un système de communication et de gestion de l'information qui place à l'écart l'équipe locale. La « news letter » qu'ils peuvent toujours consulter (en français et en anglais) et qui est affichée sur les murs de l'hôtel d'application, leur apprend-elle quelque chose sur le projet ? Une première initiative en matière de communication consisterait à les associer à la rédaction de cette lettre.

Le cloisonnement des tâches est donc néfaste à la montée en puissance du directeur khmer dont la légitimité s'impose pour prendre la direction de la future structure locale.

On ne l'a certes pas cantonné à des tâches subalternes loin de là, mais on ne l'a pas pour autant préparé à assumer d'autres responsabilités. C'est pourtant sur son travail social que repose l'identité de l'école. Le succès et de la qualité du travail accompli jusqu'à maintenant constitue des éléments de prise de confiance indéniable. Il est essentiel de travailler sur ces acquis pour amener progressivement Monsieur Sambath à prendre plus de poids au sein de l'école.

Parmi ses attributions, le bureau d'une structure locale aura pour tâche de préparer tous les documents pour le conseil d'administration (convocation, rapports d'activité et financier, ...) Personne aujourd'hui n'est en mesure de le préparer à de telles fonctions.

La direction actuelle de l'école n'est pas contrainte de rédiger un rapport annuel d'activité et financier. Le directeur expatrié transmet son rapport chaque mois au bureau à Paris qui l'intègre pour la rédaction du rapport d'activité général de l'Association.

Il faudra donc revoir les procédures de travail et d'élaboration des rapports en accordant plus d'autonomie à l'école dans ce sens. Il faudra aussi capitaliser davantage les documents (rapports, bilan, notes, ...). Rien n'est actuellement fait dans ce sens, les sources documentaires sur l'activité de l'école sont extrêmement faibles et disparates à Sala Bai. Elles constituent pourtant une partie de la mémoire de l'école à transmettre à la structure locale.

La question d'un nouveau terrain offre aussi une opportunité d'associer la nouvelle structure locale à la définition d'un nouveau projet. Il est indispensable, dans le cadre de ce processus d'autonomisation, de travailler avec la future structure locale et plus globalement avec l'ensemble du personnel à la conception du nouveau centre de formation.

Un travail très intéressant a été mené par « Enfants Réfugiés du Monde »⁹ sur le processus de création et d'accompagnement de structures locales au Cambodge. Chaque ONG a bien évidemment sa spécificité, son histoire, sa philosophie du développement et ses champs

⁹ Enfants Réfugiés du Monde – Programme Cambodge « fédération »- Jeanne – Août 2004 : Recherche sur le processus de création et d'accompagnement d'une structure locale.

d'intervention privilégiés. Leurs moyens sont aussi différents et leur degré de professionnalisation varie considérablement d'une ONG à une autre.

Cette étude a cependant un intérêt pour les autres associations qui veulent s'engager dans un processus d'autonomisation.

Il convient toutefois, d'opérer une distinction entre les ONG qui veulent progressivement se retirer du Cambodge et celles qui comptent comme APLC y poursuivre leurs activités et développer d'autres projets.

S'inspirant de six cas concrets, elle met bien en avant des aspects et un questionnement qui nous sont communs.

Nous reprenons ci-dessous les principaux points sur lesquels APLC peut s'appuyer pour entamer une démarche d'autonomisation de Sala Bai.

Le processus de création et d'accompagnement d'une structure locale (SL)

Les questions à se poser:

- *Pourquoi nous envisageons la pérennisation aujourd'hui?*
- *Que voulons nous pérenniser? ...une activité, une équipe, un concept / philosophie, le centre ...dans sa totalité?...*
- *Quels sont les moyens financiers dont nous disposons pour assurer un accompagnement minimum à une structure locale et pour combien de temps?*
- *Quels sont les positionnements des différents acteurs sur la question de la pérennisation?*
- *Que visons nous? une création ou une transformation institutionnelle?*
- *Quel système de co-pilotage peut on mettre au point pour s'assurer que les deux parties engagées sont responsables de la mise en oeuvre du projet?*
- *Comment concilier les objectifs opérationnels et la conduite du processus de structuration locale alors que l'activité se poursuit? comment renforcer l'existant et tendre vers l'autonomisation?*

Quelques pistes de réponses:

- *Un positionnement stratégique clair et définitif du siège est incontournable. il ne s'agit pas ici de hâter un processus long qui nous engage sur 5 ans à peu près, mais bien de pouvoir se projeter ensemble dans cette démarche*
- *L'objectif n'est pas de pérenniser chaque membre de l'équipe mais bien les activités par le biais de personnes compétentes et investies*

Le contexte des projets de développement au Cambodge

La plupart des Organisations de Solidarité Internationale (OSI) ont débuté le processus de "localisation" ces 5 dernières années. Le développement d'organisations locales reste assez récent, peu de structures fonctionnent de façon autonome (sans appui technique ou financier d'une OSI). Mais le contexte est favorable à l'émergence de structure locale, que ce soit en terme financier (les fonds des principaux bailleurs sont maintenant affectés à des projets "d'appui aux partenaires locaux" "renforcement de capacités locales" ...), mais aussi au niveau des concepts de développement, le rôle des OSI évolue passant d'un rôle d'intervenant (mise en oeuvre d'actions) à un rôle de facilitateur (appui aux acteurs locaux, au développement institutionnel, au renforcement de capacités).

La création d'une structure locale: Les éléments essentiels à prendre en compte

Les qualités nécessaires à la structure local lors de la première phase de mise en oeuvre:

- *L'équipe initiale maîtrise durablement la mise en œuvre des activités à pérenniser*
- *Définir une identité collective et une vision propre du projet de développement, et ce afin d'assurer une cohésion et permettre l'adhésion des membres.*
- *Travailler sur la définition, le sens de la pérennisation et de la structuration locale.*
- *Expliciter l'intérêt d'engager la pérennisation tant pour la SL que pour l'OSI.*
- *Engager le processus en insistant sur l'appropriation du projet, sur la détermination des choix et des initiatives par les futurs membres de la SL.*
- *Etablir clairement les domaines d'intervention spécifiques de la SL et de l'ONG d'appui. Leurs objectifs communs et apports respectifs.*

Le facteur temps et l'anticipation:

- *Ce processus nécessite beaucoup de temps pour informer, débattre et expliquer.*
- *Les étapes de localisation doivent être dès le départ déterminées par la SL et l'OSI d'appui.*
- *Nécessite de définir à l'avance, ensemble, ce que l'on veut construire ensemble et comment. Des lignes directrices doivent être réfléchies, mises en place et comprises.*
- *La SL doit pouvoir anticiper rapidement en terme de mandat et d'objectif.*
- *C'est un processus itératif difficilement planifiable, il faut imaginer les étapes par avance, mais la durée nécessaire est rarement prévisible (3 à 5 ans).*

Ce processus requiert à la fois d'adopter une stratégie unique, les changements sont néfastes, mais un ajustement tous les 6 mois est pertinent lors de la planification.

Une fois le processus lancé ...

Le leadership:

- *L'enjeu en terme de leadership est extrêmement important et complexe. Les ressources humaines de "haut niveau" et motivées pour s'investir dans une SL sont rares au Cambodge.*

- *Dans la plupart des cas rencontrés, le recrutement en interne a été choisi. Les raisons sont diverses (connaissance du programme et de la philosophie de l'OSI, qualités du leader reconnues et appréciées par l'OSI, bonne communication et entente avec les dirigeants de l'OSI...).*

- *Les qualités du leader: Au Cambodge avec le processus de "localisation", une nouvelle génération de leader est en train de naître. Dans la plupart des cas les qualités / compétences demandées pour ce genre de poste répondent à des exigences occidentales:*
 - *le cote challenger, et la prise de risque*
 - *bonne communication en anglais avec les partenaires et bailleurs*
 - *maîtrise de l'outil informatique, de la recherche de fond et du reporting*
 - *dynamisme et ambition*
 - *à noter, que les dirigeants de SL rencontres sont assez jeunes.*

La survie financière

Il est nécessaire d'anticiper dès le début la survie financière et donc de focaliser sur:

- *un travail de communication - promotion avec des outils de communication divers: site Internet, brochures, participation à des séminaires, démarches partenariales...*
- *recherche de fond auprès des bailleurs internationaux avec l'aide de l'OSI*
- *revenus issus des prestations de services (formations, consultances, recherche)*
- *vente de publication,*
- *penser en termes d'activités génératrices de revenus.*

Les principaux problèmes rencontrés tout au long du processus

La recherche de fond

- *Toutes les ONG rencontrées ont exprimé leurs difficultés à faire face à la recherche de fond dans les premiers temps, puis assurer le reporting pour les bailleurs. La formation et l'appui financier sont incontournables au début du processus.*
- *une ONG locale a besoin d'un partenaire international phare, en terme de communication mais aussi pour avoir la confiance des bailleurs, notamment sur la gestion financière et la transparence.*
- *La SL doit se préserver de la dépendance à la seule ONG d'appui*
- *L'appui financier est de deux ordres: financement structurel et institutionnel*

La SL doit accepter de faire des bénéfices, et donc implémenter des activités génératrices de revenus.

La gestion des ressources humaines:

- *La volonté de pérenniser peut être perçue par l'équipe locale comme un désengagement obligé (contraintes budgétaires) et donc favoriser le sentiment d'abandon progressif. Il est donc important de gérer les inquiétudes et peurs nourries sur le futur projet*
- *Il est extrêmement difficile de pérenniser toute une équipe. Les expériences ont montré qu'au départ des expatriés beaucoup de membres partent pour trouver un nouveau contrat avec une OSI. L'expatrié est souvent garant d'une certaine stabilité de l'équipe locale .*

le leadership

- *Il est nécessaire d'identifier un leadership reconnu avant de se lancer dans le processus de structuration locale formel,*
- *Les personnes interviewées ont fait remarquer que peu de personnes ont la volonté de diriger une association locale et de prendre des responsabilités,*
- *Les qualités du leader, ses compétences en communication, en gestion des relations humaines (en outre les résolutions de conflits), son autorité et sa légitimité, doivent être prises en compte pour obtenir l'adhésion de l'équipe quant aux choix du leadership)*

Difficulté de faire coexister l'ancien et le nouveau système

- *Les débuts sont difficiles, plus particulièrement lorsque les membres font encore partis de l'OSI, et qu'ils doivent se projeter dans la SL. Comment "renforcer" l'existant et amener la démarche de structuration locale? Cela nécessite d'avoir une vision claire de la stratégie menée par l'OSI et de déterminer ensemble des étapes "d'autonomisation" et ne pas changer de cap, lorsque la machine est lancée. Bien entendu des réajustements et réorientations régulières sont nécessaires.*

Le rôle de l'OSI en termes d'accompagnement

De façon générale ...

- *Il est nécessaire de réfléchir en termes de stratégie et d'orientation : l'OSI a-t-elle la volonté de passer d'un rôle d'intervenant (mise en oeuvre d'actions) à un rôle de facilitateur (appui aux acteurs locaux, au développement institutionnel, au renforcement de capacités)?*
- *Le processus de maturation se fait sur le long terme, il est donc nécessaire de définir les étapes du processus itératif, et de l'engagement de l'ONG tout au long de cette structuration.*

Accompagnement du leadership

- *Accompagner le directeur, ne signifie pas de se contenter de simple formation ou d'appui en gestion*
- *Le directeur doit être investi dès le départ aux démarches de négociations, recherche de fond et reporting aux bailleurs avec le directeur expatrié. Cela nécessite chez le coordinateur expatrié d'avoir la volonté et la capacité de déléguer des tâches, et de*

superviser sans entraver les démarches menées par le leader khmer... les expériences montrent que les changements d'attitudes des responsables expatriés ne sont pas si faciles ...!!!

- *le futur directeur doit pouvoir bénéficier de conseils constants afin de réajuster sa position.*

Appui technique

- *Il est nécessaire de prévoir une réponse aux demandes d'appui et de conseils pendant les 5 premières années.*
- *Les formations le plus souvent dispensées aux staffs locaux:*
 - *Gestion des ressources humaines,*
 - *Gestion administrative, maîtrise des outils de gestion*
 - *Recherche de fond et reporting*
 - *Planification stratégique*
- *Une idée du budget nécessaire en formation: La plupart des ONG rencontrées ont eu un budget de formation lors des premières années de l'ordre de 2000 à 3000 \$ / an ...juste une idée*

Enjeux de la communication

- *le principe de " l'Open Door"... Il est nécessaire de favoriser le contact avec d'autres partenaires financiers sans avoir peur de perdre le contrôle*
- *Un travail de communication externe doit être mené, pour introduire l'ONG locale au Cambodge et sur le plan International et renforcer la crédibilité de ses leaders auprès des interlocuteurs institutionnels.*
- *Faire bénéficier ses partenaires de support à l'international par l'organisation de séminaire, ateliers avec d'autres ONG locales tant au Cambodge que sur les autres zones d'intervention de l'OSI.*
- *La solidité d'une structure locale dépend de sa capacité à nouer des relations avec d'autres, diversifier ses partenariats et s'inscrire dans des réseaux de partenaires potentiels. Cette capacité à trouver des appuis en dehors de l'ONG mère est une question d'image, et de crédibilité.*

Le système de gouvernance préconisé pour la structure locale¹⁰ de Sala Bai.

Le bureau

3 à 5 membres dont M. Sambath comme leader.

Assure la gestion quotidienne de l'école.

En charge de la communication et plus généralement des contacts avec l'ensemble des partenaires y compris les bailleurs.

Prépare les rapports d'activités et les rapports financiers soumis au CA.

Met en œuvre les décisions du CA.

Le Conseil d'Administration (CA)

10 membres environ :

- bailleurs : APLC et Orion,
- représentants des ministères concernés (tourisme et formation professionnelle)
- représentants des autorités provinciales de Siem Reap désignés par le gouverneur,
- professionnels,

Le directeur de l'école est le membre de droit du CA, mais n'a pas de droit de vote, de même pour le représentant du personnel de l'école (élu par l'ensemble du personnel)

En général, le CA a pour vocation d'assurer la régulation du fonctionnement, veiller à l'évolution des activités, en restant cohérent avec la vision de la SL, respecter les règles fondamentales (statuts, chartes, ...) valider les orientations stratégiques et le budget annuel, et surveiller la mise en œuvre.

Le Comité d'Honneur

¹⁰ Le statut d'association locale est accordé par la Ministère de l'Intérieur. Après dépôt du dossier, cela ne devrait pas prendre plus d'un mois (la présentation de Sala Bai effectuée par les deux experts lors de leur mission facilitera l'instruction du dossier).

Les 10 pays membres de l'Asean possède une législation sur l'enregistrement des ONG internationales et locales. Cependant, les lois ne sont effectives que dans 7 pays. 3 pays membres de l'Asean : la Birmanie, le Cambodge et le Laos ne disposent pas actuellement de réglementation stricte sur les activités des ONG. La situation dans ces 3 pays est telle qu'elle est qualifiée par l'ensemble des pays membres d'anarchique.

Pour la plupart des pays membres de l'Asean les ONG sont enregistrées dans un seul établissement institutionnel, tel que le Ministère de l'Intérieur. Cependant, compte tenu des événements historiques, le Cambodge a permis l'enregistrement des ONG dans différents ministères, tels que le MAE, les ministères de l'intérieur, du Commerce, de la Justice, etc.

Selon l'enregistrement du Ministère de l'Intérieur cambodgien, 1533 ONG locales exercent leurs activités dans le pays. Les ONG internationales sont au nombre de 342 et sont enregistrées au MAE. Elles sont en fait plus nombreuses, si on prend en compte les ONG enregistrées dans les autres ministères.

Pas de limitation du nombre de membres d'honneur, mais la sollicitation d'une personnalité importante de la société Khmère pour assurer la présidence de ce comité. Comme Sala Bai privilégie la formation des filles (70 % des effectifs) Une femme comme présidente serait idéal.

Le Comité d'honneur, de par la qualité de ses membres :

- Facilite les relations avec les institutions (ministères et autorités locales) et les bailleurs.
- Appui le Bureau dans sa recherche de fonds auprès des entreprises et mécènes privés au Cambodge.

Il pourrait y avoir de très bons membres d'honneur de l'école. La classe sociale supérieure khmère aime bien patronner les défavorisés. Ça fait partir aussi de son prestige social.

Cependant, la question se pose concernant la capacité de l'école à faire appel, par elle-même, à des gens de haut niveau. La directrice de l'Institut de Technologie du Cambodge, en tant qu'expert sur l'évaluation du projet, peut venir en appui à Sala Bai pour la constitution de ce comité d'honneur.

Observations sur la constitution du bureau de la Structure locale

On peut constater qu'il n'est pas très facile de trouver un leader qui regroupe toutes les qualités (énumérées dans l'étude ci dessus). M. Sambath aura besoin d'être secondé sur tous les aspects communication, marketing et recherche de fonds. Le prochain directeur expatrié devra être recruté pour participer à la formation de cet assistant et plus généralement appuyer techniquement la structure locale afin de la rendre opérationnelle le plus rapidement possible.

Cela ne sera peut être pas suffisant, si l'on se réfère aux autres expériences similaires. Une personne devra, sans doute, être recrutée pour accompagner pendant un an (à temps plein) la création de cette structure.

La réunion, avec toute l'équipe khmère de Sala Bai, a permis de faire avancer l'idée de la création d'une structure locale. L'équipe de Sala Bai commence à comprendre la nécessité de la création d'une telle structure nécessaire au financement de nouveau projet. Ils ont tous été attentifs à nos explications, mais restent quand même très inquiets quant à leur avenir. Cette inquiétude n'est pas due uniquement au sentiment qu'une telle structure peut laisser penser au retrait progressif du personnel expatrié et des bailleurs. Elle résulte aussi de leur sentiment d'incapacité à monter une structure dont le concept et le mode de fonctionnement leur reste très abstrait.

Nous recommandons dès maintenant d'identifier au sein du personnel Khmer un noyau dur qui puisse poursuivre cette réflexion et transmettre le message au reste de l'équipe afin de les impliquer davantage dans la démarche. Les modes de désignation de ce noyau dur reste encore à déterminer : les membres peuvent être élus ou désignés par la codirection de l'école.

La création de ce noyau dur préparant l'ensemble de l'équipe à la création d'une structure locale ne peut se faire sans une évaluation des capacités et des motivations de l'ensemble des cadres khmers.

Observations générales sur l'esprit de l'équipe khmère.

Un esprit de solidarité entre presque tous les membres grâce aux facteurs suivants :

- Le travail bien préparé au début de la création de l'école ;
- L'équipe fait bloc autour d'un projet social partagé ;
- Le directeur khmer, compétent dans son domaine, honnête, fortement appliqué sur le projet, est respecté par le personnel khmer (il bénéficie aussi du respect dû à son âge, ce qui est très important en Asie) ;
- Le niveau de vie et social des personnels est assez homogène (bas de l'échelle de la classe moyenne dans la société khmère) ;
- Les conditions de travail au sein d'une ONG sont plus enviables que dans le secteur privé;
- La bonne compétence professionnelle du personnel khmer dans leur domaine respectif (bon recrutement au départ du projet);
- La réputation de l'école (grâce aussi aux relations des expatriés).

Cependant, arrivé en fin de projet cofinancé par le MAE, on constate certains points négatifs (le plus souvent accumulés au cours des derniers mois) :

- Un certain relâchement (baisse de motivation ou fatigue ?) ;
- Un manque le contact et d'échanges d'informations entre khmers et expatriés : chacun travaille dans son coin, certains personnels khmers ont même ressenti de la méfiance de la part des expatriés. La réunion hebdomadaire du staff chaque vendredi n'est pas bien préparée, donc les gens ne s'intéressent plus ;
- L'inquiétude sur la continuation du projet (absence d'information évidente).

Et aussi

- Une répartition des tâches pas suffisamment claire ;
- Un système de salaire manquant de cohérence;
- Un manque du moyen pour travailler (pas de livres des spécialités, pas assez d'équipements, etc.).

Concernant la motivation des formateurs :

Il est important de distinguer les facteurs de motivation. Certes, l'ensemble du personnel est, à des degrés divers, attaché à l'objectif social de l'école. Mais les motivations sont aussi d'ordre

matériel : week-end, vacances, horaires fixes et peu contraignants en comparaison avec ceux des employeurs, salaires¹¹ pouvant être complétés par des extras sur leur temps libre...

Avec l'implication du groupe ORION, la formation des formateurs par des stages dans son réseau d'écoles hôtelières apportera indiscutablement un plus dans le renforcement de l'enseignement. Actuellement les formateurs ne sont pas sous contrat de longue durée avec Sala bai. Ils peuvent partir quand bon leur semble. De telles formations à l'étranger risque de susciter certaines convoitises de la part de grands hôtels voire d'autres centres de formation. Les conditions qui leur seront proposées compenseront peut être les avantages matériels qu'ils trouvent aujourd'hui à Sala Bai. Ne va-t-on pas être obligé de former à nouveau dans quelques années des formateurs pour remplacer ceux qui vont partir ? Ne faudrait-il pas penser d'ores et déjà à la mise en place d'une politique de ressources humaine et d'une grille de salaire qui motiverait les enseignants à rester à Sala Bai?

Sala Bai travaille avec un nombre de formateurs réduit. Tout départ a donc plus d'impact que pour un centre de formation plus important qui peut se permettre un turn-over de son personnel plus élevé.

¹¹ Bien que correcte, la grille des salaires présente quelques disparités non justifiées. Ils sont globalement inférieurs à ceux de PSE qui fidélise ses formateurs par des salaires élevés jusqu'à 800\$ mensuel.

5.2 Deuxième critère d'évaluation : la cohérence externe

Il s'agit ici d'interroger le contexte englobant et les différents acteurs, et de répondre à une question directement liée au premier critère d'évaluation : en quoi une intégration optimale de l'école dans son contexte peut-elle favoriser sa pérennité ?

5.21 Cohérence du projet par rapport à l'intégration à la politique nationale :

Le Ministère de la formation professionnelle est encore trop récent pour parler de politique nationale affirmée. Nous sommes loin de la politique vietnamienne dans ce domaine (voir infos précédentes).

Un premier centre de formation professionnelle (Centre Polytechnique) vient d'être financé sur un prêt de la Corée du sud pour un montant de 30 millions de \$. C'est une première étape dans la structuration d'un réseau de centres de formation professionnelle publics.

La cohérence du projet Sal Bai s'inscrit davantage dans la politique nationale de lutte contre la pauvreté et dans les Objectifs du millénaire impulsés par les Nations Unies et l'ensemble des bailleurs multilatéraux (Banque Mondiale, BAD, ...). Il faut vraiment adopter une vision transversale du projet.

« Dans sa dernière étude sur l'évolution de la pauvreté au Cambodge ; la Banque mondiale (BM) salue les « nombreux progrès » réalisés par le royaume au cours de la décennie passée, et pointe les priorités sur lesquelles devraient se concentrer les politiques à venir. Grâce au retour de la paix et à une croissance moyenne de 7% par an, la BM estime que le niveau de vie de la population s'est considérablement amélioré en dix ans, y compris pour les plus pauvres, le pourcentage de la population vivant sous le seuil national de pauvreté étant passé de 47 % en 1994 à 35 %. Mais derrière ce tableau très flatteur, le rapport s'inquiète de la faiblesse structurelle du secteur agricole, qu'il considère comme une priorité absolue si le Cambodge veut atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté.....

Si la réduction de la pauvreté a touché, selon la BM, toutes les couches de la population, les 20% les plus pauvres sont ceux qui en n'ont le moins profité. Quand la pauvreté chutait de moitié à Phnom Penh en dix ans (un peu moins dans les autres villes), elle reculait que de 22% dans les campagnes, si bien qu'en 2004, 91 % des pauvres vivaient en zone rurale. La BM s'étonne même de l'accroissement précoce des inégalités au sein de la population, et rappelle que dans la plupart des pays de la région, les écarts de richesse n'ont réellement commencés à se creuser qu'à un stade de développement plus avancé que celui du Cambodge. Le rapport estime donc que les moteurs qui ont tiré la croissance ces dernières années (la confection, le tourisme et la construction) doivent désormais être complétés par une source de croissance plus rurale et davantage orientée vers les pauvres....

En conclusion, la BM estime qu'avec un taux de croissance constant de 7% soutenu par les mêmes secteurs (confection, le tourisme et construction), la pauvreté ne diminuera que très modérément dans les années à venir. Il suffirait par contre que l'agriculture se développe au rythme de 4% par an pour que le Cambodge atteigne ses objectifs de réduction de la pauvreté. Le développement de l'économie rurale apparaît d'autant plus crucial que ni la confection, ni le tourisme ne seront en mesure d'absorber les 200 000 jeunes qui s'apprentent, chaque année, à rentrer dans la vie active d'ici 2011. ¹²»

¹² Cf *Cambodge Soir*, 16 février 2006.

Le gouvernement cambodgien reconnaît dans sa stratégie nationale de lutte contre la pauvreté que le tourisme est un outil et peut contribuer à atteindre les objectifs du millénaire. Le Cambodge a pour objectif de réduire la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté à 19,5 % en 2015.

Les revenus du tourisme à Siem Reap représentent une injection de devises dans l'économie locale qui stimule une variété d'activités économiques. En 2003, Les touristes étrangers ont dépensé 100 millions USD et les touristes locaux 4 millions USD¹³.

Malheureusement ces retombées ne profitent pas à la population rurale de la province qui reste à l'écart du développement économique comme le souligne le rapport de la Banque Mondiale. Les visites que nous avons effectuées avec Monsieur Sambath auprès des familles dans les campagnes, confirment à première vue ce diagnostic. Ils vivent dans des conditions très difficiles. Les enfants présentent des signes évidents de malnutrition : un enfant de 14 ans ressemble à un enfant de 8 ans chez nous. Les taux de natalité sont proches des pays les moins avancés d'Afrique comme le Niger. Toutes les familles que nous avons visitées et qui ont (ou ont eu) un enfant à Sala Bai sont toutes des familles nombreuses de 7 à 10 enfants.

Il serait important d'évaluer l'impact de Sala Bai sur ces familles. Même si Sala Bai a un effet positif sur l'économie des familles dont les élèves sont issus, nous ne sommes pas vraiment au courant des divers effets sociaux ou économiques induits dans ces familles, ni d'éventuels effets pervers ou de mitigation (par exemple – mais c'est peut-être faux - on fait un enfant de plus pour compenser celui qui est parti).

Cet impact risque d'être très atténué s'il n'est pas accompagné par d'autres programmes de développement local et rural et par des programmes de santé primaire et de planning familial.

La connaissance que l'APLC / Sala Bai a de la zone et des familles défavorisées sur la zone constitue un atout à valoriser dans le cadre d'une stratégie de développement local en association avec d'autres partenaires (bailleurs, ONG, Autorités provinciales...)

La valorisation des acquis par la mise en œuvre d'un programme de développement local serait en parfaite adéquation avec la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

Proposition de mise en œuvre:

- 1ere phase : Capitaliser cette expertise (dans l'objectif de la valoriser auprès d'autres ONG, pourquoi pas auprès de bailleurs), notamment sous forme de base de données.
- 2eme phase : Développer un réseau sur la base de la valorisation de cette expertise :
 - en proposant notre base de données aux ONG actives dans la zone.

¹³ En 2003, le séjour moyen était de 2,5 jours à Siem Reap pour une dépense de 97,2 USD/jour.

-en négociant des projets concrets d'appui aux familles des étudiants de Sala Bai (théoriquement les plus pauvres, mais avec une nouvelle capacité économique, ce qui peut être très intéressant pour les ONG qui ont du mal à identifier ce qui pourtant est leur cible principale).

Le projet : Quatre volets qui valoriseraient le principe de base du projet : former les plus pauvres.

Un volet de valorisation sociale : Proposer aux ONG faisant de la sensibilisation et de vulgarisation d'intervenir auprès des familles des étudiants : planning familial, hygiène, santé, etc. Par extension, ce volet pourrait inclure une aide médicale pour les personnes qui en ont besoins (ex : VIH, handicaps, etc.).

Un volet de valorisation économique : proposer un partenariat avec les banques de micro crédit locales. Elles proposeraient un crédit a vocation productive aux familles des étudiants (création d'une activité génératrice de revenus ou sécurisation d'une activité existante mais en besoin d'investissement). Proposition d'une contractualisation avec l'étudiant et la famille, en renfort de la contractualisation habituelle : l'étudiant de Sala Bai est une garantie supplémentaire.

Un troisième volet pourrait être celui de la scolarisation et de la formation : travail avec les ONG travaillant sur l'éducation de base et la formation : scolariser les petits dans ces familles et former les plus grands (agriculture, artisanat, etc.). APLC a aussi une expertise dans ce domaine grâce aux programmes du Nord.

Un volet transversal a mettre en place est celui de la capitalisation de ce travail (par APLC, comme pendant du travail de coordination), de façon a avoir une compréhension encore plus fine des mécanismes de développement et a recadrer l' action si besoin (enrichir la base de données et continuer a la valoriser).

Sur un tel projet, une partie des activités de valorisation sociale pourraient être menées par APLC directement.

Précautions:

- veiller à ne pas mettre ces familles au crochet des ONG. Prévoir une stratégie de sortie.
- garder un minimum de place a Sala Bai pour des jeunes issus d'autres provinces (une façon de valoriser l'approche territoriale sans la refermer sur elle-même).

Le bureau d'APLC, s'il est intéressé par cet axe de développement, devrait confier au coordinateur à Phnom Penh une mission d'identification des ONG « spécialisées » susceptibles d'intégrer cette démarche.

Un tel programme permettrait aussi à APLC de mieux se positionner dans une stratégie d'évolution et d'autonomisation de l'école :

- APLC s'attache davantage à appuyer la structure locale sur les aspects sociaux (recrutement, promotion des femmes,..)
- ORION prend progressivement le relais sur la pédagogie et le management.

Une telle stratégie imposerait aussi de repenser le rôle du coordinateur d'APLC au Cambodge et de sa localisation.

Le coordinateur a des activités très variées :

- représentation au Cambodge et réseau (autorités locales, partenaires, autres ONG, etc.)
- fundraising local
- coordination Paris terrain
- appui aux programmes (programmation, appui technique, suivi évaluation, appui à la prise de décision...)
- développement des programmes : propositions.
- gestion budgétaire, financière et comptable
- administration générale (visas, permis, etc.)
- DRH Cambodge (expatriés + locaux)

Si le volume d'activités augmente dans un champs ou l'autre, cela risque de se faire au détriment des autres programmes.

En fonction des choix opérés, la question de sa localisation à Siem Reap ou Phnom Penh se posera. Les deux ont leurs avantages :

Siem Reap :

- Meilleur investissement sur Sala Bai et sur les actions de développement local. Mais peut être au détriment des autres programmes
- plus proche du programme de Banteay Chmar

Phnom Penh :

- proximité avec les administrations (Mais capacité limitée d'interpellation des décideurs)
- proximité avec l'autre projet : Sre Ampil (très prometteur et qui touche beaucoup de partenaires chez les ONG, les centres de formation et les entreprises).
- Calme et distance pour travailler (à Siem Reap le coordinateur serait plus facilement sollicité, et pour cela s'impliquerait beaucoup plus sur Sala Bai même)

En tout état de cause, le poste de coordinateur devra être assuré un vrai professionnel du développement.

5.22 Cohérence du projet par rapport au secteur privé :

5.221 Relations avec les autres ONG actives dans la formation professionnelle (dans une perspective de structuration du secteur) :

Chaque école ayant son propre mode de fonctionnement, son propre cursus et ses partenaires en la matière ¹⁴cette question doit être davantage abordée sous l'aspect de la complémentarité des actions plutôt que sur une structuration du secteur qui imposerait des modes de

¹⁴ L'école hôtelière de Sain Quentin pour Paul Dubrule et la prestigieuse école hôtelière de Lausanne pour PSE et le Groupe d'écoles hôtelières ORION pour Sala Bai qui permettra de soutenir la comparaison dans ce domaine.

collaboration (réglementation) difficile à mettre en œuvre. L'esprit d'indépendance de Pour un Sourire d'Enfant (PSE)¹⁵ et de l'école « Paul Dubrulle »¹⁶ favorise plus les échanges sur un mode de régulation très souple qu'une véritable structuration qui imposerait une vision stratégique commune.

Malgré de très bons résultats et une reconnaissance de Sala Bai par le milieu professionnel, on peut remarquer que ces deux écoles (PSE et Paul Dubrulle) semblent bénéficier d'une plus grande notoriété auprès de la coopération française. Ce déficit de notoriété est peut-être dû à un manque de communication mais doit résulter davantage d'une capacité de lobbying plus faible. Au niveau des institutions cambodgienne ce déficit n'existe pas, bien au contraire, et c'est là, sans doute, l'essentiel pour l'avenir.

Aujourd'hui on ne peut pas parler de concurrence entre les différentes écoles. Les besoins en formation sont suffisants pour que chacune puisse placer ses élèves. On peut même considérer qu'il existe une forme de coopération (non stratégique) entre Sal Bai et PSE dans le mesure où cette dernière envoie, chaque année, 5 à 6 élèves en formation à Sala Bai. Au Total c'est 28 % des effectifs de Sal Bai qui est assuré par l'envoi d'élèves de la part d'ONG internationales et locales.

C'est dans ce sens qu'une véritable coopération s'opère entre les acteurs non-gouvernementaux sur la question de la formation professionnelle.

5.222 Relations avec les professionnels de l'hôtellerie restauration, tout particulièrement les partenaires actuels de l'école (pourvoyeurs de stages et d'emplois) :

Quelles sont la valeur et la reconnaissance des formations : sont-elles adaptées aux besoins des professionnels ? Quelle est exactement leur valeur ajoutée ? Cette valeur est-elle reconnue par les hôteliers ?

¹⁵ PSE dont la formation se rapproche le plus de celle de Sala bai, a sans doute une meilleure visibilité auprès de la coopération française et francophone en général. Il est vrai que le projet dans son ensemble est d'une autre échelle. Dans le cadre du cycle : « les rendez-vous de l'emploi » organisé par le DEF (département de l'emploi francophone) et le Centre culturel français, une conférence-débat thématique sur « Les métiers du tourisme au Cambodge s'est tenu le 15 février 2006 à l'hôtel Cambodiana de Phnom Penh. Monsieur PIN Sarapich, Directeur général de PSE a été invité à présenter leur école Hôtelière. Sala Bai aurait pu y être aussi représentée et intervenir dans les débats. A-t-elle été seulement invitée ?

¹⁶ L'École « Paul Dubrulle » semble aussi bénéficier d'une plus grande notoriété. L'image de son fondateur, créateur du Groupe ACCOR, y est pour beaucoup, sa capacité à mobiliser des réseaux aussi. Dans son rapport de fin de mission de Juin 2005, Johannes Rivière, formateur en cuisine, soulignait à propos de l'école « Paul Dubrulle » : « Il ne me semble pas qu'il y est de véritable volonté de la part de Paul Dubrulle de coopérer avec Sala Bai. Tant que Paul Dubrulle pensera que son diplôme est plus qualifiant et plus valorisant que celui de Sal Bai, rien ne pourra être fait (ce qui est faux car, en général, nos élèves commencent aux mêmes postes et aux mêmes salaires). » Il mettait aussi en avant la reconnaissance et la notoriété de cette école : « Une visite du Roi du Cambodge, des repas à thèmes où se retrouve toutes la bonne société expatriée de Siem Reap (que nous ne voyons jamais à Sala Bai), des visites de l'Ambassadeur et de l'attaché de coopération (avec qui nous n'avons pas vraiment de contacts) et finalement un financement assez rapide du ministère des Affaires étrangères français (quand il nous a fallu plus de deux ans pour obtenir le premier versement). »

L'origine sociale des élèves : une image forte qui a forgé l'identité de Sal Bai et qui constitue un véritable avantage en matière de placement.

Selon les employeurs, les élèves de Sala Bai se distinguent très nettement des autres jeunes employés (comme ceux venant de Paul Dubrule) :

- Les enfants pauvres sont plus réservés et manquent parfois de confiance mais font beaucoup d'efforts pour s'adapter quelle que soit la situation , même dans les grands hôtels où ils sont très impressionnés de travailler.
- Ils travaillent plus et mieux que les autres
- Ils sont plus disciplinés et toujours à l'heure.
- Leur niveau d'anglais et d'éducation générale n'est pas très élevé mais ne constitue pas un handicap insurmontable en cuisine. Dans les grands hôtels, tous les sous-chefs sont khmers et peuvent faire la liaison avec leur équipe sans anglais.

En résumé, cette attitude générale est très appréciée des employeurs. C'est une qualité qu'il place en priorité car il est plus facile de compléter une formation sur place quand un jeune est motivé. Un employeur peut toujours compléter la formation technique et pratique si l'élève a acquis un minimum de bonnes bases professionnelles.

La valeur ajoutée de la formation à Sala Bai n'est pas perçue comme telle par les employeurs. C'est l'attitude générale des élèves qui est privilégiée par les employeurs par rapport au niveau de formation.

L'école « Paul Dubrule » a adopté un système de formation payant (500\$ par an). La catégorie sociale des élèves n'est donc pas la même (bien que certains élèves défavorisés aient accès à l'école quand ils bénéficient d'un parrainage). Ce système est intéressant en matière d'autonomisation financière, mais il a aussi un désavantage majeur en termes de placement. Les élèves, dont la formation a été payée par leurs parents, n'ont pas forcément la vocation pour travailler dans l'hôtellerie restauration. Leur attitude au travail est moins bien coté que l'attitude des élèves de Sala Bai.

Dans un colloque récent (voir note bas de page) M. Michel HORN, Directeur Général de l'Hôtel Cambodiana de Phnom Penh insistait sur l'importance de la prédisposition au métier : « Il faut être fait pour ce métier ».

À titre d'exemple :le « General Manager » du Bopha Angkor qui avait, au départ du projet, un a priori sur Sala Bai (enfants pauvres) a très vite changé d'avis . Il affiche aujourd'hui sa préférence pour Sala bai : 15 élèves recrutés contre 3 de Dubrule (à la réception car le niveau anglais est plus élevé). Ils les trouvent plus fidèles, reconnaissants et dévoués.

Il est très important d'être fidèle à cet objectif social car dans le cas contraire, les employeurs se détourneraient assez rapidement de l'école.

Remarques : En anglais, il faut distinguer les besoins en fonction des emplois : le niveau du personnel en relation directe avec la clientèle (service, réception) doit être plus élevé que celui en cuisine.

De l'avis des employeurs, un effort doit toutefois être fait en matière d'enseignement aux règles d'hygiène alimentaire.

5.223 Autres partenaires :

Certains partenaires (partenariats formels ou informels) manquent-ils au projet ?

La création d'un comité d'honneur composé de personnes « en vue » (pour ne pas dire influentes) dans la société civile khmère permettra d'élargir le cercle des partenaires (soutiens financier et politique).

5.3 Troisième critère d'évaluation : la cohérence interne

Il s'agit ici d'interroger la pertinence des postulats fondateurs du projet : adéquation entre les formations et le marché de l'emploi, pertinence du système de recrutement, populations touchées, gratuité.

5.31 Projet et marché de l'emploi.

L'évolution du marché du tourisme est caractérisée par les tendances suivantes :

- Une croissance soutenue mais tirée par les visiteurs en provenance de L'ASEAN et des autres pays d'Asie
- Les coréens et les japonais représentent près du quart des visiteurs.
- Un tassement de la fréquentation des visiteurs occidentaux.
- Une capacité hôtelière suffisante jusqu'en 2010.

En conséquence il convient de rester prudent sur l'évolution de l'école en capacité d'accueil. Dans la configuration actuelle, Sala bai a atteint son seuil maximal d'élèves. Les locaux et les équipements ne permettent pas d'accueillir raisonnablement plus de 100 élèves.

Cette taille répond, en l'état actuel du marché, aux besoins des hôteliers. Elle assure aussi le placement de l'ensemble des élèves ce qui donne beaucoup de crédit au projet vis-à-vis des ministères.

Le taux d'employabilité fait référence notamment auprès du secrétaire d'Etat à la formation professionnelle, Monsieur Pich Sophoan, qui juge excellents les résultats obtenus. La moyenne nationale pour l'ensemble des centres de formation professionnelle se situe entre 40 et 50 %, selon le secrétaire d'Etat, le taux de 100 % de Sala Bai est tout à fait exceptionnel. Sala Bai se distingue aussi par la priorité donnée à la promotion des femmes (70 % des effectifs) alors que dans les autres programmes de formation professionnelle elles sont largement minoritaires.

En dehors des questions de capacités, une augmentation des effectifs aurait deux conséquences majeures :

- Elle nuirait à la qualité de la formation. Précisons toutefois que les effectifs en classe de service n'ont pas d'incidence directe sur la qualité des formations culinaires. La qualité dépend plus ici du niveau d'encadrement.
- Elle générerait des frais de fonctionnement supplémentaires (encadrement, formateurs, nourriture, hébergement,...)

La taille relativement modeste de l'école (Hao Sua à Hanoi compte plus de 350 élèves pour les mêmes formations) permet aussi d'être plus attentif au comportement des élèves, de les rendre plus confiants surtout pour ceux qui seront au contact de la clientèle.

Il serait risqué de céder à la tentation, demain avec un terrain, d'agrandir l'école et de se retrouver avec des difficultés de placement des élèves.

Quelles que soient les options futures (configuration actuelle ou nouveau centre de formation) les effectifs de l'école ne devraient pas varier.

5.32 pertinence du système de recrutement

Il fait la force du projet et ne doit pas être remis en cause pour toutes les raisons évoquées précédemment.

L'enracinement dans la province de Siem Reap doit être poursuivi :

- Il participe de l'identité du projet.
- Il permet à des jeunes de trouver du travail sans s'éloigner de leurs familles .
- Il offre des possibilités de valorisation d'un territoire (programme de développement local en partenariat avec d'autres ONG)

Actuellement 28 % des effectifs provient d'un partenariat avec d'autres ONG. Si l'on veut préserver cet enracinement territorial fort , ce pourcentage ne doit pas dépasser les 30 %. En gardant ce quota de places pour des jeunes issus d'autres provinces on favorise l'approche territoriale sans la refermer sur elle-même.

La priorité donnée aux filles (70 % des effectifs) est aussi pertinente et en parfaite adéquation avec les politiques nationales et celles des bailleurs sur les questions de « gender »

5.33 pertinence de la gratuité de la formation

Elle est en parfaite adéquation avec le public cible de Sala Bai.

L'introduction d'une participation financière pour certains étudiants troublerait l'image sociale de Sal Bai. Elle aurait aussi pour conséquence de compliquer le travail de l'équipe des travailleurs sociaux en introduisant d'autres critères de sélection.

L'option qui consisterait à demander à tous les élèves une contribution, qui ne peut être que minime, sur leur salaire, est difficile à mettre en œuvre. Elle générerait une surcharge de travail pour un résultat financier minime.

Mieux vaut se tourner vers les employeurs pour leur demander une contribution au fonctionnement de l'école.

6. Principales recommandations

En matière de reconnaissance par les autorités locales et gouvernementales :

Ne pas se focaliser sur les référentiels de formation mais sur la communication avec les institutions publiques : leur adresser systématiquement les rapports d'activités en français et en khmer (et si possible en anglais). Sala Bai faisant références, il faut aussi être présent dans les séminaires et autres réunions d'échanges.

Mettre en valeur l'aspect transversal du projet : formation professionnelle, promotion des femmes, tourisme, lutte contre la pauvreté, action sociale au niveau d'une province, ... Ceci suppose une action plus large de communication auprès de tous les ministères concernés et aussi auprès des bailleurs comme la banque Asiatique de développement.

De manière générale, l'APLC en renforçant ses liens avec les institutions cambodgiennes doit pouvoir participer (à la mesure de ses moyens) au développement de la formation professionnelle et des programmes de développement au Cambodge. Son expérience et ses résultats constituent des références qui permettent d'enrichir le débat et d'améliorer sa visibilité auprès des décideurs et des bailleurs. Cela suppose la mise en place d'une vraie stratégie de communication.

En matière de vulnérabilité foncière :

Le ministère du Tourisme étant disposé à étudier la question de l'apport d'un terrain, il faut rapidement lui présenter un projet de nouveau bâtiment qui peut être défini avec l'aide du département de construction et génie civil de l'Institut de Technologie du Cambodge.

Une position sur ce dossier doit être prise dans les meilleurs délais par APLC car les terrains se font de plus en plus rares. L'état ne disposant pas de réserves foncières inépuisables, une telle demande sera plus difficile à satisfaire dans quelques années.

En matière de vulnérabilité financière

Adopter au préalable une comptabilité analytique qui renforce la maîtrise budgétaire du programme.

La capacité d'autofinancement de l'école étant faible, il faut diversifier les sources de financement (citées précédemment) dont de nouvelles pistes comme la coopération décentralisée et le « fund raising » local auprès des entreprises et mécènes cambodgiens.

En fonction des financements possibles, établir un budget prévisionnel sur les trois prochaines années. Ce temps est aussi le temps entre l'élaboration d'un nouveau projet et son financement (premier versement du MAE).

Déposer un nouveau dossier de financement au MAE sur la base d'un programme qui repose sur l'autonomisation de Sala Bai et sur la contribution de l'Etat cambodgien par l'apport d'un terrain.

En matière d'autonomisation de l'école

Enregistrer rapidement la structure locale auprès du ministère de l'Intérieur car son existence est une condition préalable à tout financement auprès des bailleurs.

Décloisonner les tâches entre le codirecteur expatrié et le codirecteur Khmer pour préparer ce dernier à prendre de nouvelles responsabilités.

Constituer un noyau dur autour du codirecteur Khmer pour sensibiliser l'ensemble de l'équipe locale au processus d'autonomisation.

Associer systématiquement le codirecteur khmer à l'ensemble des décisions pour le positionner comme « leader » et le mettre en confiance.

S'inspirer du travail de capitalisation d'Enfants Réfugiés du Monde sur le processus de création et d'accompagnement d'une structure locale.

Adjoindre au bureau et au conseil d'administration de la structure locale, un comité d'honneur composé de personnalités khmères pour favoriser les relations avec les institutions et la recherche de fonds auprès des mécènes privés.

Recruter une personne chargée, pendant un an, d'accompagner la création de cette structure locale.

En matière de cohérence du projet par rapport à la politique nationale de lutte contre la pauvreté :

Evaluer l'impact du projet sur le niveau de vie des familles. Même si Sala Bai a un effet positif sur l'économie des familles dont les élèves sont issus, nous ne mesurons pas vraiment les divers effets sociaux ou économiques induits dans ces familles.

Valoriser la connaissance sociale qu'a APLC des zones rurales de la province de Siem Reap dans le cadre d'une stratégie de développement local en association avec d'autres partenaires (bailleurs, ONG, autorités nationales et provinciales...)

En matière de cohérence par rapport au secteur privé :

Rester fidèle à l'objectif social car c'est le comportement des élèves défavorisés qui est avant tout apprécié des professionnels.

Répondre aux attentes des professionnels en matière de formation à l'hygiène alimentaire.

S'appuyer sur le groupe ORION pour mettre en place une participation financière des employeurs à la formation.

En matière d'adéquation au marché :

Maintenir capacité de l'école qui répond, en l'état actuel du marché, aux besoins des employeurs. Il serait risqué de céder à la tentation, avec un terrain, d'agrandir l'école et de se retrouver avec des difficultés de placement des élèves. Quelles que soient les options futures (configuration actuelle ou nouveau centre de formation) les effectifs de l'école ne devraient pas varier.

En matière de recrutement :

Maintenir le système actuel car il fait la force et l'identité du projet.

Préserver l'encrage territorial dans la province de Siem Reap tout en continuant à accueillir des élèves d'autres provinces dans une proportion ne dépassant pas le tiers des effectifs.

En matière de gratuité de la formation :

Maintenir cette gratuité car elle est en parfaite adéquation avec le public cible de Sala Bai

7. Conclusion

En l'espace de trois années, Sala bai est rapidement devenue une école qui fait référence dans le domaine de l'action sociale et de la formation professionnelle. Elle jouit d'une excellente image auprès des employeurs et bénéficie d'un soutien auprès des institutions publiques (ministères et autorités locales) que nous qualifierons de potentiel car il reste à exploiter.

La capacité d'interpellation des décideurs cambodgiens est encore trop limitée, mais pourrait être accrue compte tenu notamment de la nature du projet et de ses objectifs qui s'inscrivent dans les politiques sectorielles (formation professionnelle, tourisme, promotion des femmes,...) et dans le cadre plus global de la politique nationale de lutte contre la pauvreté en adéquation avec les « objectifs du millénaire ».

Ce succès ne doit pas pour autant entraîner APLC dans un développement irréfléchi du projet. L'évolution du marché touristique à Siem Reap montre clairement que la taille actuelle de l'école est suffisante pour répondre aux besoins de formation et qu'elle permet le placement de l'ensemble des élèves. Quelles que soient les options futures, les effectifs de l'école devront être stabilisés.

Les postulats fondateurs du projet (système de recrutement, public cible, gratuité des formations) ne doivent pas être remis en cause, ils participent fortement de l'identité du projet. Plus que la formation théorique dispensée, c'est avant tout l'attitude générale des élèves qui est appréciée par les employeurs et qui forge la réputation de l'école.

L'encrage dans la province de Siem Reap doit aussi être poursuivi, l'équipe des travailleurs sociaux y effectue un travail remarquable et a acquis une connaissance sociale approfondie de ce territoire. Ce travail offre aussi des possibilités de valoriser cette expérience en partenariat avec d'autres ONG sur des programmes de développement local.

Cependant, ce succès ne doit pas masquer la fragilité du projet. Les conditions de pérennisation, tant au niveau financier qu'au niveau de l'autonomisation d'une structure locale, sont loin d'être réunies, même si l'arrivée (providentielle) du Groupe ORION, apportera beaucoup sur les plans financier, pédagogique, et management général.

APLC devra certainement adapter son mode de fonctionnement avec l'arrivée de ce nouveau partenaire et la mise en place de la structure locale dont l'objet est bien à termes l'autonomisation de l'école.

Au plan financier, APLC a bien géré cette première phase cofinancée par le MAE. Les ratios en termes de coût de formation sont dans la moyenne généralement observée pour ce type de centre. Mais en fin de cofinancement, il devient urgent de diversifier les sources de financement. Les capacités d'autofinancement de Sala Bai sont très limitées et un autre cofinancement éventuel du MAE, sur la base d'un projet visant à renforcer les acquis n'apporterait des fonds que dans trois ans au plus tôt. La visibilité en matière de pérennité financière est donc faible. La recherche de nouveaux financements doit devenir une préoccupation partagée par le bureau à Paris, l'équipe expatriée et la structure locale notamment en matière de « fund raising » khmer.

Ceci implique pour APLC, la définition d'une véritable stratégie sur les 5 ans à venir. Stratégie qui définit clairement : son nouveau positionnement, les objectifs qu'elle veut atteindre et les moyens qu'elle compte mettre en oeuvre.

Une telle stratégie, à moyen terme, permettra aussi de lever les questionnements, et les inquiétudes du personnel sur l'avenir de l'école. Elle est essentielle à la mise en confiance de l'équipe locale pour aborder son processus de structuration et d'autonomisation (à quoi bon se structurer si on ne sait pas où l'on va ?)

Le recrutement de la nouvelle équipe expatriée devra être adapté à ces nouveaux objectifs. Les profils des prochains coordinateur et codirecteur expatriés devront être établis en conséquence. La priorité pour le codirecteur devra être mise sur ses capacités à appuyer le développement de la structure locale. Sans attendre cette échéance, l'équipe expatriée actuelle doit s'employer dans les mois qui viennent à la mise en place de cette structure qui conditionne l'accès au financement de la majorité des bailleurs dont les fonds sont de plus en plus orientés vers l'appui aux partenaires locaux et le renforcement de leurs capacités. Ce travail devrait être facilité par une équipe locale qui reste très motivée et attachée au projet, même si ses capacités de management actuelles sont faibles.

Sur la question de la vulnérabilité foncière, un choix clair devra être fait rapidement sur la configuration de l'école pour l'avenir. APLC juge-t-elle la structure actuelle suffisante ? A-t-elle la volonté et les moyens de lancer un projet de construction d'un nouveau centre si un terrain lui était proposé par le Gouvernement ? C'est une question urgente dans un contexte de spéculation et de raréfaction du foncier sur Siem Reap. C'est aussi une opportunité de déposer un nouveau projet de cofinancement au MAE dans une perspective de pérennisation de Sal Bai.

8. Annexes

Annexe 1

Calendrier général de l'évaluation

Premier volet : en France	JANVIER 2006	
Signature convention entre APLC et JL Perramant	18 janvier	
Réunion de cadrage	19 janvier	
Découverte et analyse des ressources documentaires	Entre le 13 et le 17 janvier	
Rencontre des personnes ressources	Du 20 janvier au 23 janvier	
Rédaction d'une note de cadrage	23-24 janvier	
Remise de la note de cadrage	24 janvier	
Total		

Deuxième volet : au Cambodge	JANVIER- FEVRIER 2006	
Départ au Cambodge	24 janvier	
Arrivée au Cambodge PHNOM PENH	25 janvier soir	
Début effectif de la phase terrain	vers le 26 janvier	
Arrivée à Siem Reap	le 31 janvier	
Réunion d'échange	le 2 février	
Rencontre des personnes ressources	Entre le 26/01 et le 13/02	
Restitution à l'équipe de terrain	Le 14	
Départ du Cambodge	Le 20 février	
Arrivée à Paris	Le 21 février	
Total		

Troisième volet : en France	FIN FEVRIER- DEB.MARS 2006	
Rédaction du rapport provisoire	Semaine du 20 février	
Réunion de restitution provisoire	le 03/03	
Rédaction du rapport final et de la synthèse	Semaine du 06/03	
Total		

<u>Remise des documents finaux à l'association Agir pour le Cambodge</u>	
Le 15 mars 2006	

Annexe 2

Déroulement de la mission (25 janvier - 20 février 2006)

Phnom Penh

Mardi, le 25 janvier 2006

Discussion des 2 experts pour établir le programme du travail. Rencontre avec le coordinateur du Agir Pour le Cambodge (APLC), M. Frédéric PASCAL.

Du mercredi 26 janvier au mardi le 31 janvier 2006

Entretien avec M. PICH Sophoan, Secrétaire d'Etat, Ministère du Travail et la Formation Professionnelle.

Entretien avec M. BUN Phearin, Président de l'Institut National Polytechnique du Cambodge, Ministère du Travail et la Formation Professionnelle.

Entretien avec M. SAM Promnea, Sous Secrétaire d'Etat du Ministère du Tourisme

Entretien avec M. THON Khon, Secrétaire d'Etat du Ministère du Tourisme

Entretien avec M. TITH Chantha, Directeur Général Adjoint et Directeur du Project MTDP (ADB) auprès du Ministère du Tourisme.

Entretien avec M. TOM Norton, TVET Policy and Institutional Development Advisor auprès du Ministère du Travail et la Formation Professionnelle.

Entretien avec Melle. Charlotte, Coordinateur de l'association Pour d'un Sourire d'Enfance (PSE).

Entretien avec certains personnels de Friends.

Siemreap

Mercredi, le 01 février 2006 : Départ pour Siem Reap

Du jeudi, le 02 au mercredi le 15 février 2006

Entretien avec Melle. Sylvine Devaux, Assistante Technique du Chantiers Ecole de Formation Professionnelle

Entretien avec M. George Ringeisen, Executive Chef de l'Hôtel Le Meridien.

Entretien avec Mme. Béatrice BARANGER, Directrice de l'Ecole d'Hôtellerie et de Tourisme Paul Dubrule

Entretien avec Melle. Sarah M. Moya, Director of Sales et M. SEANG Bo, Assit. Human Resource/ Training Manager, l'Hôtel Angkor Century

Entretien avec M. KOY Song, Directeur du Département Tourisme du Siem Reap

Entretien avec M. Mario Mariapan, Directeur des Ressources Humain, et Joanness, Ancien Directeur de Sala Bai. L'Hôtel de la Paix.

Entretien avec M. William Tellier, General Manager de l'hotel Bopha Angkor

Entretien avec M. Manfred J. Ilg, General Manager de l'hotel La Résidence d'Angkor.

Entretien avec M. Jean Michel Martinez, Manager de l'hôtel Les Orientalistes

Entretien avec M. SOEM Son Gouverneur du Province de Siem Reap.

Entretien avec M. SIENG Nam, Président de l'Université d'Angkor et Directeur de l'hôtel City d'Angkor.

Entretien avec M. OUNG Oeun. Vice Gouverneur du Province de Siem Reap.

Entretien avec les personelles de Sala Bai.

Entretien avec les familles des élèves de Sala Bai.

Entretien avec le groupe Agir Pour le Cambodge de Paris.

Entretien avec M. Fritz Gubler, Directeur du groupe de l'ORION, et M. Max Player, Directeur de Blue Mountains , Hotel school.

Phnom Penh

Du jeudi, le 16 au Lundi le 20 février 2006

Entretien avec M. Pierre Gillette. Rédacteur en Chef du Cambodge Soir.

Entretien avec M. DY Sokpan. Directeur adjoint du département des Affaires Politique. Ministère de l'Intérieur.

Entretien avec Mme KET Sam At. Directeur Générale Technique du Ministres des Femmes.

Entretien avec M. BUN Narith, Directeur Général de l'Autorité APSARA.

Entretien avec M. Richard MOUTHUY, Attaché de la Coopération. Ambassade de France.

Entretien avec Mlle Vanessa MONTEZER, Fonds social e développement, Ambassade de France.

Entretien avec M. Didier GREBERT, Directeur-Adjoint de l'AFD au Cambodge.

Annexe 2

Les forces et faiblesses de Sala Bai

Forces	Faiblesses
<p>Objectif social clair et reconnu offrant un véritable avantage concurrentiel en matière de placement.</p> <p>Bonne aptitude générale des élèves dès qu'ils trouvent un travail.</p> <p>Bonne image auprès des employeurs, des autorités locales.</p> <p>Soutien potentiel des ministères (Tourisme, formation professionnelle,.)</p> <p>Formation qualifiante recherchée.</p> <p>Un taux d'employabilité de 100 % (moyenne nationale en formation professionnelle de 40 %).</p> <p>Un réseau d'employeurs suffisant pour assurer les placements des élèves.</p> <p>Une référence en matière de formation professionnelle. Une des rares écoles à obtenir des résultats.</p> <p>Une bonne approche méthodologique couplant théorie et pratique.</p> <p>Des formateurs pouvant bénéficier de stage à l'étranger (ORION)</p> <p>Un restaurant d'application fréquenté et référencé dans les guides.</p> <p>Personnel (cadres et professeurs) motivé</p> <p>Des coûts de formation maîtrisés (ratio dans la moyenne de ce type de projet)</p> <p>Bonne implantation dans la province de Siem Reap. Excellente connaissance sociale du terrain.</p> <p>Des effectifs maîtrisés</p>	<p>Structure fragile (location)</p> <p>Financement restant à trouver pour les années à venir dans un contexte de raréfaction des ressources du côté du ministère français des affaires étrangères.</p> <p>Panel de financeurs limité.</p> <p>Politique de communication et de marketing insuffisante. Absence de document de communication pertinent.</p> <p>Système de communication interne à l'association qui ne favorise pas l'initiative et l'anticipation.</p> <p>Faible capitalisation : rapports de mission, ...</p> <p>Communication sur le projet très insuffisante avec l'équipe khmère. Aucune implication de cette équipe dans la conduite du projet. Mise en place d'une structure locale nécessitant un fort accompagnement dans ce contexte.</p> <p>Faible capacité à interpeller les décideurs Khmers/ Connaissance du jeu institutionnel faible.</p> <p>Niveau d'éducation de base limité. Élèves faibles en langues étrangères (anglais)</p> <p>Équipements de cuisine limités</p> <p>Connaissances faibles notamment en matière de sécurité alimentaire et de normes d'hygiène.</p> <p>Absence de politique des ressources humaines</p> <p>Capacité d'autofinancement très faible.</p> <p>Assistance technique française (volontaires) renouvelée en pleine période charnière.</p>

Annexe 3

Impression sur la potentialité des personnels khmers de Sala Bai

Des entretiens individuels ont été menés après des 14 personnes cadres et formateurs suivant l'organigramme qui nous a été communiqué. Ils ont été menés dans la deuxième après une semaine de mission. Le temps écoulé a installé de la confiance, pour qu'ils puissent exprimer librement leur avis auprès d'experts indépendants qu'ils ne connaissaient pas. Ces appréciations sont personnelles et mériteraient d'être confrontées aux appréciations du personnel expatrié et du coordinateur.

Monsieur MEAS Sambath, Directeur de l'école

Travaille depuis le début du projet (2002). Monsieur Sambath est une personne honnête, volontaire et très compétente dans son domaine. Il a une autorité sur l'ensemble de l'équipe. Son engagement pour aider des jeunes défavorisés est profond et sans aucun intérêt personnel, ce qui est très rare dans le contexte actuel cambodgien. Cependant, Sambath manque de confiance pour tout ce qui relève de la représentation de l'école et des contacts en général avec l'ensemble des partenaires (ministères, autorités locales, managers étrangers des grands hôtels, etc.... en bref tout le monde extérieur de l'école). Cet handicap est difficile à combler car il fait une partie de son caractère. Il manque aussi de connaissance générale pour un leader. M. Sambath souhaite de son côté être épaulé par la présence d'un directeur expatrié ou d'un khmer ayant les compétences qui lui manquent en relations publiques. Nous pensons que l'on peut, s'il est bien secondé, lui donner la confiance nécessaire pour qu'il devienne un véritable directeur. C'est un processus long d'accompagnement sur 2 ou 3 ans pour obtenir des résultats.

Aujourd'hui il est plus perçu comme un conseiller principal d'éducation que comme un codirecteur par l'équipe expatriée.

Monsieur SOU Sophorn, assistance administrative du directeur khmer

C'est un jeune homme sympa, qui travaille beaucoup. Il est motivé mais très timide. Il est fidèle au projet. Il assume bien son poste d'assistant de M. Sambath dans la configuration actuelle de l'école. Il n'a pas la capacité d'un leader.

Monsieur SAING Kim Hong, responsable de la cuisine

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Très compétent dans son domaine. Expérience acquise depuis 12 ans dans les grands hôtels tels que le Landmark, le Sofitel, le Royal. Il n'est pas très ouvert, faute du manque de la connaissance générale. Esprit assez critique y compris envers le travail des expatriés. Dénonce le manque de matériel, de documents spécialités. Ne semble pas satisfait de son niveau de salaire. Il est neutre par rapport au projet. Il risque donc de le quitter si un jour il trouve une autre place plus intéressante. Il a quand même motivé pour

transférer sa connaissance aux jeunes défavorisés et veille à garder une ambiance amicale parmi ses collègues khmers.

Monsieur SAM Sophoan, responsable de la cuisine

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Compétent dans son domaine, pense même qu'il peut se passer de l'aide technique d'un expatrié (à vérifier). Expérience acquise au Sofitel. Est revenu autre de son stage en Australie. Potentiel pour être responsable du restaurant. Esprit social et volontaire pour être un pédagogue auprès des défavorisés. Souligne la difficulté de développer la formation par manque de matériels, de documents pédagogiques, et les relations pas assez développées avec d'autres hôtels. Sent le besoin d'un expatrié ou d'un khmer capable de développer les relations extérieures. Il est fidèle au projet tant pour la souplesse du travail avec une ONG, que pour l'objectif social du projet. Ambiance amicale avec ses collègues. Petites tensions avec Frank Boulard, formateur sur les problèmes de qualité, d'hygiène et d'organisation.

Monsieur LAV Phouyung, responsable du service de restaurant

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Compétent dans son domaine. Expérience acquise au Grand Hôtel (Rafle). Il manifeste son mécontentement sur : la supériorité des expatriés sur son travail, la gestion de l'école (pas de feedback des élèves pendant le stage, pas de cohérence des salaires, pas de réponses claires de la part des dirigeants aux questions posées). Il est fidèle au projet tant pour la souplesse du travail avec une ONG, que pour l'objectif social du projet. Ambiance amicale avec ses collègues.

Monsieur CHOEURN Pheap, responsable du service de restaurant

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Compétent dans son domaine. Expérience acquise au Grand Hôtel, Sheraton, le CASA, le Royal, le Sofitel d'Angkor, Yellow Page etc... Il est à l'aise dans son travail, mais. Très à l'aise dans la critique de l'organisation de l'école d'autant plus qu'il va partir l'année prochaine. Qu'il est le courage de partir comme ça, ça va s'arranger tout le monde.

Monsieur UNG Rithy, responsable du service en chambre

Travaille depuis 4 ans à Sala Bai. Compétent dans son domaine. Expérience acquise au Royal Palace et à l'Intercontinental. Esprit social. Volonté de transférer ses connaissances acquises dans le privé au profit des enfants défavorisés. Il souhaite un nombre de chambres plus pour renforcer la pratique aux jeunes. Sent le besoin d'un expatrié ou d'un khmer capable de développer les relations extérieures. Souhaite continuer se perfectionner en bénéficiant d'une formation continue. Il est fidèle au projet tant pour la souplesse du travail avec une ONG, que

pour l'objectif social du projet. Ambiance amicale avec ses collègues. Les expatriés pensent qu'il n'est pas intéressé par l'objet social du projet (peut-être est-il trop réservé ?).

Monsieur SOK Van, responsable de la formation réceptionniste

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Compétent dans son domaine. Expérience acquise à l'Intercontinental depuis 1998. Originaire de Siem Reap. Esprit social. Très volontaire pour aider l'école, mais demande plus de flexibilité dans la gestion des enseignements. Travaille beaucoup pour apporter ses connaissances aux étudiants. En fait même plus qu'il ne devrait le faire en apportant des connaissances en informatique, et en tourisme. Il est fidèle au projet tant pour la souplesse du travail avec une ONG, que pour l'objectif social du projet. Ambiance amicale avec ses collègues.

Monsieur SENG Makara, responsable du service social

Travaille depuis 4 ans à Sala Bai. Ancien enseignant. Content de travailler dans le domaine social, qui correspond à ses aspirations. Auto perfectionnement en formation continue dans un institut de management. Participe aux réunions de présentation de Sala Bai auprès des autres ONG. Mais déplore le manque de suivi, de planification et d'organisation de la part de la direction de Sala Bai. Les relations avec les autres ONG pourrait être plus utiles si mieux encadrées et suivies. Il est très fidèle au projet pour son objectif social. Ambiance amicale avec ses collègues.. Il pourrait être un bon leader, mais son niveau en langues étrangères est faible ce qui limite ses capacités en relations extérieures.

Monsieur KIM Khemara, responsable du service social

Travaille depuis 3 ans à Sala Bai. Ancien enseignant d'anglais dans une école privée de Phnom Penh. Bonne capacité d'organisation. Content de travailler dans le domaine social, qui correspond à ses aspirations. Très impliqué dans ses fonctions. Il se penche sur le développement de l'école en voulant élargir la capacité d'accueil (surface) pour renforcer la pratique et donner plus de chance aux jeunes. Pense que l'école pourrait fonctionner avec une seule équipe khmère si on lui transfère des compétences progressivement. Il pense cependant que la présence d'un expatrié est un plus pour l'image de l'école, mais ce n'est pas une chose vraiment indispensable. Souhaite renforcer la réputation de Sala Bai à l'extérieur. Il pourrait être un bon leader, si on lui donne plus de moyens de vrais objectifs et une stratégie. Une petite faiblesse : manque en peu de confiance en lui. Il est fidèle au projet tant pour la souplesse du travail avec une ONG, que pour l'objectif social du projet. Ambiance amicale avec ses collègues.

Madame CHUNG Vichara, responsable du service social

Travaille depuis seulement 1 an à Sala Bai. Diplômé (bachelor) de l'Université de Phnom Penh. Content de travailler dans le domaine social, qui correspond à ses aspirations. Préfère aussi travailler avec une ONG car on y trouve plus de respect pour le personnel que dans le secteur privé. Cependant, manifeste son inquiétude sur l'évolution de l'école dans ce dernier temps vers le milieu du business. Elle reste pour l'instant neutre par rapport au projet.

Mademoiselle SAUT Sophal, responsable des achats et professeur de français

Travaille depuis 4 ans à Sala Bai. Très contente et motivé par l'objectif social de l'école. Le perfectionnement de la langue française s'est fait grâce à l'aide de l'école. Elle se sent reconnaissante et fidèle envers Sala Bai et attaché aux enfants défavorisés. Souhaite une légère augmentation du salaire par rapport à l'inflation et le niveau de vie élevé dans la province de Siem Reap.

Monsieur SO Chan Sokhun, professeur d'anglais

Travaille depuis 4 ans à Sala Bai. Ancien enseignant en anglais dans une université privée de Phnom Penh après avoir obtenu son Bachelor dans le domaine de la gestion hôtelière. Manifeste son mécontentement sur l'organisation de l'école à partir de 2005 (pas de motivation au sein de la direction, pas d'encadrement et de suivi, le niveau des étudiants est faible en langue et l'école semble ne rien faire pour combler cette faiblesse, etc...). Souhaite la présence d'un étranger compétent pour renforcer la capacité de l'école en langues étrangères. Il reste pour instant neutre par rapport au projet.

Monsieur MAO Kung, professeur d'anglais

Travaille depuis 6 mois à Sala Bai. A travaillé auparavant dans différentes ONG internationales comme NDI, IRI, JICA etc.... Il avait aussi travaillé dans le domaine du CBI (Capacity Building Initiative). Compétent dans son domaine. Sent le besoin d'un expatrié étranger pour renforcer la gestion de l'école. Il pourrait être un leader, mais son expérience à Sala Bai est encore trop courte pour exprimer un jugement plus sûr sur ses motivations. Son profil est très intéressant pour participer à la création d'une structure locale. A voir dans le temps et dans l'action.