Document generated on 07/13/2025 4:50 a.m.

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

L'entreprise sociale au Cambodge : typologie et institutionnalisation
Social enterprises in Cambodia: Typology and institutionalisation
La empresa social en Camboya: tipología e institucionalización

Sothy Khieng and Isaac Lyne

Number 342, October 2016

Asie
Asia

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1038125ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1038125ar

See table of contents

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)
2261-2599 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Khieng, S. & Lyne, I. (2016). L'entreprise sociale au Cambodge : typologie et institutionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (342), 36–53. https://doi.org/10.7202/1038125ar

Article abstract

This article presents different notions of social enterprise (SE) and underlines the acute need for capacity-building in the policy sphere where so far only microfinance and agricultural cooperatives have been supported by legislation from the Royal Government of Cambodia. Critical issues in Cambodia are the density of NGOs, which is where the majority of social enterprises come from, and changes to international aid arrangements. Key variables that distinguish SEs in Cambodia are whether they are registered as businesses and their governance. The article also highlights work on the typology of SEs in the East Asian region and differences with Southeast Asia.

Tous droits réservés © Recma, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

L'entreprise sociale au Cambodge : typologie et institutionnalisation

par Sothy Khieng* et Isaac Lyne**

Cet article présente différentes notions d'entreprises sociales (ES) en soulignant le besoin aigu de renforcement des capacités dans la sphère politique où, jusqu'à présent, seules la microfinance et les coopératives agricoles ont reçu un soutien législatif de la part du gouvernement royal du Cambodge. Les problèmes essentiels au Cambodge sont la densité des organisations non gouvernementales dont sont issues la majorité des ES et les modifications des modalités de l'aide internationale. Les variables principales pour distinguer les ES au Cambodge prennent en compte leur enregistrement effectif comme entreprise et leur gouvernance. L'article fait écho à un travail sur la typologie des ES en Asie de l'Est, qu'il amène à se confronter aux réalités différentes de l'Asie du Sud-Est.

Social enterprises in Cambodia: Typology and institutionalisation
This article presents different notions of social enterprise (SE) and underlines the acute need for capacity-building in the policy sphere where so far only microfinance and agricultural cooperatives have been supported by legislation from the Royal Government of Cambodia. Critical issues in Cambodia are the density of NGOs, which is where the majority of social enterprises come from, and changes to international aid arrangements. Key variables that distinguish SEs in Cambodia are whether they are registered as businesses and their governance. The article also highlights work on the typology of SEs in the East Asian region and differences with Southeast Asia.

La empresa social en Camboya: tipología e institucionalización
Este articulo presenta distintas nociones de empresas sociales (ES) destacando la necesidad aguda de fortalecimiento de las capacidades en la esfera política donde hasta ahora solo las micro finanzas y las cooperativas agrícolas han recibido un apoyo legislativo de parte del gobierno real del Camboya. Los problemas centrales en Camboya son la densidad de las organizaciones no gubernamentales de las que proceden principalmente las ES y los cambios de las modalidades de la ayuda internacional. Las principales variables para distinguir las ES en Camboya toman en cuenta su inscripción efectiva como empresa y su gobernanza. El artículo hace eco de una investigación sobre la tipología de las ES en Asia oriental, que esta así fomentada a confrontarse con las realidades diferentes en Asia del Sur-Este.

* Responsable de l'équipe de recherche en pédagogie, Cambodia Development Resource Institute (CDRI).
** Doctorant, université de Sydney.
Traduit par Patricia Toucas-Truyen.

Concepts et contexte de l'ES au Cambodge [1]

Au Cambodge, la notion d'entreprise sociale (ES) est utilisée différemment à l'université, dans la société civile et dans les politiques publiques. La connaissance des ES et leur mise en œuvre est aussi beaucoup plus avancée chez les acteurs étrangers, souvent issus des organisations non gouvernementales (ONG) de développement, que chez les experts cambodgiens du développement (Lyne, 2012), qui considèrent l'ES comme un concept ou un terme émergent. Il existe aussi des formes organisationnelles qu'on n'appelle pas « entreprise sociale » au Cambodge, mais qui pourraient être considérées comme telles à l'étranger. Cette notion implicite d'ES résulte de différents facteurs comme le manque de familiarité avec les concepts occidentalo-centrés (Hackett, 2010). A titre d'exemple, il y a des décrets gouvernementaux sur les coopératives agricoles et la microfinance, mais il n'existe pas encore de terminologie commune officielle sur les entreprises sociales en général.

En 2005, la Société financière internationale (SFI) a affirmé que le secteur cambodgien des entreprises sociales était le plus actif dans la région, et qu'il pouvait inspirer de nouvelles approches gouvernementales dans les autres pays les moins avancés (PMA) (Hutchinson, 2007). SFI et l'Agence de développement allemande GIZ se sont ensuite engagées sur le programme « Rester un autre jour au Cambodge », mené en collaboration avec le ministère cambodgien du Tourisme, pour promouvoir les produits du pays notamment ceux qui sont fabriqués pour les touristes par des entreprises sociales réputées. Cependant, les institutions donatrices ne ciblent pas les entreprises sociales cambodgiennes en tant que telles, mais plutôt celles à *« fort impact commercial »*, qu'elles définissent comme *« un secteur spécifique de l'entrepreneuriat, à l'intersection des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises sociales (ES) »* ou comme des entreprises *« qui soutiennent des agriculteurs, des artisans, des micro-entrepreneurs, et d'autres bénéficiaires à la base de la pyramide économique »* (Grassroots Business Fund, 2010).

Le Cambodge a vu émerger des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux qui ont été récompensés par des fondations comme Skoll, Schwab, Ashoka et Rockefeller. Il y a donc un profil international pour l'entrepreneuriat social orienté vers le paradigme de « l'individu héroïque » du développement de l'ES et de l'innovation sociale auquel ces fondations sont habituellement associées (Nicholls, 2010). Mais cela ne signifie pas que ce profil international corresponde parfaitement à l'idée que les entreprises sociales se font d'elles-mêmes.

Malgré les observations de la SFI, l'entreprise sociale en Asie du Sud-Est a historiquement bénéficié d'une meilleure

(1) Les données utilisées dans cet article ont été générées et analysées à partir d'une enquête menée auprès de 312 organisations à but non lucratif au Cambodge et d'autres entretiens avec des informateurs clés – fondateurs, dirigeants et entrepreneurs sociaux de ces organisations.

reconnaissance académique aux Philippines, en Thaïlande et en Indonésie qu'au Cambodge, comme en témoigne la littérature spécialisée portant sur l'Asie au niveau régional (Dacanay, 2009 ; Santos *et al.*, 2009). Alors que le Cambodge reste en marge de l'analyse régionale, on observe un essor récent des études au niveau national qui sont surtout axées sur la transition des ONG vers une diversification de leurs revenus (Khieng, 2013 ; Khieng et Dahles 2014a, 2014b ; Lyne, 2012). L'école des ressources marchandes *(earned income school)* qui s'est développée hors des Etats-Unis (Dees, 1998) a ainsi été au centre de l'intérêt académique, tandis que d'autres études abordent les entreprises sociales en tant que modèles de formation professionnelle (Ty et Anurit, 2009), soulignant leur contribution au développement humain et à l'insertion sociale (Lyne, 2008 ; McKinnon, 2012). Un article examine également les motivations de départ des entrepreneurs sociaux étrangers et cambodgiens (Mandinyenya et Douglas, 2011).

En dépit d'une forte croissance économique moyenne annuelle (en produit intérieur brut) atteignant environ 10 % par an entre 1999 et 2007 (Jalilian et Reyes, 2014) et un peu plus de 7 % par an depuis la crise financière mondiale de 2008, la pauvreté rurale persiste, les mécanismes de marché restent faibles et les inégalités ont augmenté à un rythme accéléré dans la région ASEAN. L'économie informelle reste le principal moyen d'existence pour 90 % de la population (Mendizabal *et al.*, 2012). En outre, les fonctionnaires et les contrôleurs fiscaux corrompus dissuadent les PME de se faire enregistrer officiellement (Chan, 2013). Plus de 80 % du secteur informel est composé d'entreprises familiales et on observe une vraie réticence à nouer des relations d'affaires hors du cercle familial (Krishnamurthy, 1999).

Au début des années 1990, en pleine reconstruction de l'après-guerre, le Cambodge a été submergé par les organisations non gouvernementales internationales (ONGI). Les institutions internationales donatrices ont dépensé dans le pays environ 7 milliards de dollars afin de satisfaire la demande de partenaires locaux pour la mise en œuvre des projets des ONGI ou des programmes des Nations unies (Downie et Kingsbury, 2001). En conséquence, le Cambodge compte aujourd'hui la plus haute densité d'ONG dans le monde proportionnellement à sa population. Ces ONG sont considérées comme une source d'emplois relativement bien payés (Frewer, 2013). Toutefois, depuis 2006, l'aide internationale a profité davantage au budget public qu'à la société civile, ce qui a renforcé la course aux subventions entre les ONG (Khieng, 2014).

Les ONG se sont établies au Cambodge pour prendre en charge des problèmes spécifiquement liés à la pauvreté tels que les droits des enfants, l'éducation, le trafic sexuel, le handicap

(notamment les victimes de mines), la santé et les problèmes environnementaux. Nombre de ces ONG se sont depuis lors développées dans la sphère de l'entreprise sociale, à la fois comme moyen de diversification de leurs revenus et comme voie alternative pour poursuivre leurs objectifs. Voici quelques-uns de leurs domaines d'activité (Khieng et Dahles, 2014a ; Lyne, 2012) :

• formation professionnelle (accueil, habillement, services informatiques, mécanique, esthétique) ;

• énergie, environnement et conditions de vie (énergie solaire et biogaz, charbon de noix de coco, meubles en rotin et en bambou, sucre de palme raffiné) ;

• questions sanitaires (produits alimentaires, centres de planification familiale franchisés, marketing de l'assainissement, systèmes de purification de l'eau) ;

• développement rural (commercialisation des produits biologiques, conseils aux agriculteurs et accès aux intrants).

Typologie des modèles d'ES au Cambodge

Les ES sont en plein développement au Cambodge, mais tant l'ambiguïté de leur statut légal que leur diversité incitent leurs dirigeants à s'intéresser à la conceptualisation de ce modèle. On peut parfois se demander si les dirigeants de toutes ces organisations les considèrent comme des ES. Au Cambodge, la plupart d'entre elles sont gérées par des ONG ou enregistrées comme des associations auprès du ministère de l'Intérieur. Mais certaines sont enregistrées comme des entreprises commerciales auprès du ministère du Commerce (MoC) et pas du tout en tant que *non-profit* ; par exemple, les coopératives agricoles retournent les bénéfices aux actionnaires et il existe un secteur de microfinance bien développé où les motivations des investisseurs sont mixtes. Dans ce chapitre, nous analysons la mission des ES au Cambodge au regard des objectifs économiques, des types d'ES identifiés dans d'autres régions d'Asie de l'Est et de la spécificité de leur gouvernance.

Nous nous intéressons au contexte dans lequel les types d'organisations visent notoirement (même si ce n'est pas leur mission principale) des buts sociaux ; en d'autres termes, celles où il y a *« un engagement de valeur sociale »* (Peredo et McLean, 2006, p. 64). La *« typologie de mission »* relativement simple proposée par Alter (2006) a été appliquée aux 42 ONG locales de notre fichier de données qui ont été considérées comme *« socialement entrepreneuriales »*. Le but était d'explorer des types *« axe de la mission »*, *« axe du marché »* ou *« combinaison de l'axe de la mission et de l'axe du marché »*, en confrontant leurs activités à leur mission officielle. Nous avons constaté que la majorité des ES poursuivent un but social, bien que la recherche de financement soit au cœur de leur stratégie pour assurer leur pérennité.

Le tiers environ d'entre elles poursuivent leur mission sociale tout en saisissant les demandes et les opportunités du marché. Seulement deux entreprises sociales sur 42 ne visent que les opportunités commerciales. Toutefois, une exploration approfondie de ces catégories ne nous semble pas pertinente. En effet, si elles se montrent utiles pour mesurer le niveau de l'engagement commercial, elles ne nous permettent pas d'explorer les facteurs contextuels et institutionnels qui sont essentiels pour comprendre l'ES au Cambodge.

Certaines des formes les plus développées de l'ES en Asie se trouvent en Asie de l'Est, notamment en Corée du Sud, à Hong Kong et à Singapour. Defourny et Kim (2011) ont identifié cinq modèles généraux d'entreprises sociales dans cette région : les ONG commerciales ; les ES d'insertion professionnelle *(work integration social enterprises, WISEs)* ; les coopératives *non-profit* ; les partenariats entre *non-profit* et *for profit* ; les entreprises de développement communautaire. Pour cartographier les différents modèles d'ES au Cambodge dans notre étude, nous avons positionné les entreprises sociales dans cette classification. Globalement, le cadre des cinq catégories s'applique au contexte cambodgien.

La typologie proposée par Defourny et Kim (2011) à partir de l'observation de l'entreprise sociale en Asie orientale nous semble être celle qui s'applique le mieux pour deux raisons. Premièrement, avec ses cinq catégories générales, cette typologie est la plus complète que nous puissions trouver. Un ensemble si détaillé d'ES permet une plus large couverture analytique de leur variété. Deuxièmement, cette typologie nous permet d'appréhender le contexte cambodgien dans ses dimensions sociale, politique,

Données utilisées

La récolte de données pour cet article a été effectuée en trois phases principales. Nous avons d'abord procédé à la récolte de données secondaires et à une revue de la littérature. Deux ateliers de consultation avec les parties prenantes ont été organisés au Cambodge, pour aider les chercheurs à appréhender la réalité sur le terrain et à développer des outils de recherche.

Dans un second temps, une enquête structurée a été menée auprès de plus de 300 ONG sélectionnées de façon aléatoire dans cinq régions importantes (Phnom Penh, Kendal, Siem Reap, Battambang et Kampong Cham). Ensuite, des entrevues ont eu lieu avec des personnes clés, dirigeants d'ONG et entrepreneurs sociaux de ces cinq régions. Les informateurs des ONG ont été sélectionnés parmi les ONG ayant participé à la première étude, qui avaient indiqué que leurs sources de revenus provenaient d'activités commerciales variées.

Une étude de cas approfondie de l'une des ES a été faite à Kampong Cham. Les données quantitatives et qualitatives ont été intégrées et croisées en vue d'interprétations concrètes et d'explications sur l'émergence de l'approche entrepreneuriale sociale.

culturelle et géographique de façon plus approfondie que les autres typologies – comme la typologie fondée sur la mission et la structure, proposée par Alter (2006). Peut-être la relative similarité contextuelle des deux régions – Asie de l'Est et du Sud-Est contribue-t-elle à cette approche qui reflète davantage les formes réelles de l'ES sur le terrain. Si le cas cambodgien donne quelques indications sur la situation plus générale de la région, on constate que les formes de l'ES dans le Sud-Est asiatique ne sont guère différentes de celles de l'Est asiatique *(voir tableau 1)*. Il s'avère que la plupart des ES cambodgiennes entrent dans la catégorie des organisations commerciales, généralement en tant qu'organisations à but non lucratif cherchant à diversifier leurs sources de financement. Ce constat vient en appui d'une autre recherche qui indique que les ONG locales au Cambodge ont adopté une approche socialement entrepreneuriale en tant que stratégie de remplacement de l'aide extérieure (Khieng 2014 ; Khieng et Dahles, 2014a). Le deuxième plus grand groupe d'ES cambodgiennes rassemble celles qui s'occupent d'insertion par le travail ; leur *« mission* (...) *est de créer des emplois pour des personnes peu qualifiées »* (Defourny et Nyssens, 2006, p. 13). Au Cambodge, cela signifie emploi et formation professionnelle et technique sur le lieu de travail pour les personnes handicapées, les enfants des rues, les victimes

Tableau 1

Déclinaison des modèles d'ES d'Asie de l'Est dans le contexte cambodgien

	Description de types d'ES	Exemples d'ES cambodgiennes*
Organisations commerciales *non-profit*	ONG recherchant de nouvelles sources de revenus à travers la fourniture de services sociaux (excepté l'insertion par le travail)	CHEM ; Fine Arts Association ; Cambodian Children's Trust ; The Global Child ; Chrysalis ; SCW ; GAD/C ; STAR ; CSID ; FCC ; KRA
ES d'insertion par le travail	Offre d'emploi avec formation et/ou services de l'emploi	Mith Samlanh ; Yodifee ; BSDA ; MKP ; NYEMO ; ONE2ONE Cambodia
Coopératives *non-profit*	Initiatives collectives et innovantes de travailleurs indépendants pour répondre à des besoins en s'appuyant sur la tradition coopérative	CEDAC Sahakreas et associated self-help groups ; Artisans' Association of Cambodia, Artisans d'Angkor ; Rattan Association of Cambodia and associated handicraft/artisanal organizations
Partenariats *profit/non-profit*	Sociétés privées (ou fondations de société), soutenant des organisations *non-profit* ou participant à des initiatives avec une mission sociale	Khmer Arts ; KNC ; PPS ; PSP ; SEAMETREY ; WMC ; HSEG ; Lotus Foods
Développement communautaire	Partenariat multilatéral (*profit/non-profit*, public) promouvant le développement local participatif	Teuk Saat 1001 ; CVCD ; FADC ; Lors Thmey ; Leukkompos Satrey ; Sovannak Palm Sugar ; Ibis Rice

* Tous les acronymes d'ES sont listés dans l'annexe I.

de trafic humain et de violences domestiques, les pauvres de la campagne. Un exemple notoire est Mith Samlanh, une ONG locale partenaire de Friends International qui a gagné le prix Skoll et Schwab pour l'entrepreneuriat social. Mith Samlanh a fondé une ES qui aide les enfants des rues à réintégrer leurs communautés. Ces ES offrent une formation professionnelle dans les domaines de la restauration, de l'esthétique et de la mécanique, avant d'envoyer les apprentis en stage ou parfois de les aider à démarrer leur propre affaire.

Le modèle de la coopérative à but non lucratif n'a pas réellement d'histoire au Cambodge. Les coopératives agricoles, toutefois, ont des racines historiques datant des années 1950. Elles sont conçues exclusivement pour le partage des dividendes ; elles ont été principalement réactivées en 1998 par un décret du gouvernement royal du Cambodge. Ces dernières années, les ONG comme le CEDAC [2], qui vise à promouvoir la production agricole collective, ont encouragé des usages novateurs de la formule de la coopérative agricole. De la même façon, l'ONG Association of Cambodia (qui a un statut de commerce équitable) commercialise les produits de 40 coopératives d'artisans différentes, auprès des touristes et sur les marchés étrangers.

Le modèle du partenariat *non-profit/profit* s'est répandu au cours des dernières années. Alors que ces entreprises sont moins présentes d'un point de vue numérique dans la base de données, elles n'en sont pas moins importantes car elles peuvent être initiées par des organisations disposant de ressources ou attirer des sympathisants ayant des ressources. Le Hagar Social Enterprise Group (HSEG) par exemple est un fonds équitable à but lucratif immatriculé à Singapour depuis 1997. Les ES Hagar sont rattachées aux programmes des ONG Hagar qui travaillent à la réinsertion des femmes vulnérables, notamment les victimes de trafic et de violences domestiques. HSEG investit dans des entreprises sociales start-up à hauteur de 1 million de dollars, qui sont injectés dès le démarrage.

Les entreprises de développement communautaire (EDC), également peu nombreuses au Cambodge, peuvent avoir une grande notoriété et attirer de nombreux actionnaires. Elles sont généralement orientées vers l'innovation sociale, à l'image de Teuk Saat 1001, qui installe des ES dans les villages privés d'accès à l'eau potable. Chaque ES traite l'eau des rivières et des étangs alentour en utilisant un système à énergie solaire pour la désinfection. L'eau est ensuite vendue au prix le plus bas possible. Six sites de production étaient opérationnels en 2012, pour plus de 100 000 consommateurs dans les villages [3]. Un autre exemple est Sovannak Sugar, qui commercialise le sucre de palme raffiné provenant de villages dans deux provinces, alors que son rôle initial est de prendre des initiatives incitant à la préservation des palmiers.

(2) CEDAC : Centre d'étude et de développement agricole cambodgien (voir www.cedac.org.kh).

(3) Entretien personnel avec Mr Chay Lo et informations tirées du site Internet de Teuk Saat : www.1001fontaines.com/en/on-the-field/cambodia. En 2012, TS 1001 a été récompensée par le Asian Sustainability Leadership Award for Best Renewable Resources (Water Stewardship) et le cofondateur Mr Chay Lo a gagné le prix de l'entrepreneur de l'année 2011 pour la fondation Schwab.

Institutionnalisation des ES

L'institutionnalisation est le processus par lequel les modèles d'entreprises sociales privées accèdent à la légitimité. Au Cambodge, les différentes forces à l'œuvre pour l'institutionnalisation des ES comprennent :

• les institutions de politique gouvernementale et de développement international (Banque mondiale, Banque de développement asiatique, agences des Nations unies) ;

• les ONG et institutions coordonnant les organisations de la société civile au Cambodge ;

• la société civile internationale, comprenant les fondations d'entrepreneuriat social (Skoll, Schwab, Ashoka), les agences bilatérales (GIZ, SNV International, German Cooperative and Raiffeisen Confederation) et les ONG internationales ;

• les plateformes d'investissement d'impact (Insitor, Arun, Uberis, Asia Impact Exchange) ;

• les institutions du secteur privé, incluant la Chambre cambodgienne du commerce.

Les tendances de l'ES (missions, groupes cibles et modes de fonctionnement) se trouvent ainsi influencées de différentes façons. Ces forces doivent être vues à l'aune de la culture du Cambodge et de son histoire récente. Il faut aussi considérer que certaines tendances découlent d'effets combinés et qu'il est donc impossible d'identifier une seule force instituante. Nous partons de ce point pour analyser l'institutionnalisation de chaque type d'ES répertorié précédemment.

Associations développant une activité commerciale

L'exemple des associations commerciales montre le fait que les forces d'institutionnalisation ne peuvent être appréhendées isolément. Alors que l'actuelle politique du gouvernement royal du Cambodge s'intéresse peu aux ONG fonctionnant comme des ES, cela pourrait changer en raison de la loi sur les ONG. Celle-ci est considérée d'un côté comme une menace éventuelle de radiation pour les ONG qui ne plairaient pas aux dirigeants du Parti du peuple cambodgien, au pouvoir depuis trente-cinq ans (Brown, 2013). Mais d'un autre côté, la loi sur les ONG est une opportunité pour introduire des clauses spécifiques aux ES, qui pourraient légitimer les associations commerciales *non-profit* et instiller de l'innovation dans la gouvernance du social (Khieng et Dahles, 2014a). On peut espérer que les décideurs politiques seront influencés par les débats au Vietnam sur la reconnaissance légale des ES avec l'instauration d'un taux d'imposition différencié de 10 %, alors que celui des activités ordinaires reste de 25 % (Vu, 2014). Toutes ces questions doivent donc être considérées parallèlement aux priorités sans cesse changeantes des institutions

internationales, dont les efforts au cours des années 1990 ont entraîné la prolifération des ONG, alors que désormais le recentrage sur l'aide budgétaire place celles-ci en situation de compétition les unes avec les autres. Nous reconnaissons que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la recherche de rémunération comme « stratégie de remplacement » des subventions peut circuler comme un mythe darwinien de la « survie des plus fortes » (ou des plus entreprenantes) organisations *non-profit* (Dey et Steyaert, 2012). Cependant, les données montrent que la dépendance à l'égard des ressources est applicable dans le cas du Cambodge. Le moteur central des activités rémunératrices au Cambodge est la compétition excessive pour des subventions en baisse (Khieng, 2014).

Parmi les influenceurs directs au Cambodge, il y a également des fondations internationales comme Skoll et Rockefeller, et les fondations délivrant des bourses comme Schwab et Ashoka. Elles soutiennent des organisations commerciales *non-profit* dotées de ressources qui symbolisent parfois le paradigme de « l'individu héroïque » de l'entrepreneuriat social auquel elles sont associées (Nicholls, 2010). Social Enterprise Cambodia (SEC) et Impact Hub sont également de nouvelles plateformes de réseautage et d'incubateurs pour des ES start-up qui mettent explicitement l'accent sur de jeunes entrepreneurs, par le biais d'événements comme Social Enterprise Bootcamp. La Conférence nationale de l'entreprise sociale au Cambodge en 2014 (largement pilotée par SEC) était ouvertement orientée par ce paradigme. Development Innovations, fondé par USAID pour soutenir les innovateurs communautaires travaillant avec les nouvelles technologies au Cambodge, est une autre illustration de l'accent mis sur les agents de changement analysés par la littérature américaine sur l'entrepreneuriat social (Bornstein, 2007). Pour résumer de façon objective, sans un effort d'engagement des ministères gouvernementaux, il y a de fortes raisons de supposer que les entrepreneurs individuels seront les plus influents au niveau institutionnel dans les « associations développant une activité commerciale » au Cambodge dans les prochaines années.

Entreprises visant l'insertion par le travail

Les WISEs[4] cambodgiennes doivent être considérées au regard du besoin de services en formation professionnelle, mais aussi dans le contexte plus large de la politique gouvernementale du royaume. En 2007, on prévoyait que plus de 200 000 jeunes ruraux pourraient accéder chaque année à un enseignement primaire de base, ce qui les amènerait ensuite à rechercher du travail en dehors de l'agriculture. A Phnom Penh, la capitale, et dans les autres centres urbains, notamment Kampong Cham, Battambang et Siem Reap, la formation professionnelle apparaît comme le besoin

(4) Work integration social enterprises, WISEs.

social le plus urgent pour cette jeunesse immigrée défavorisée et peu éduquée (Chea et Huijsmans, 2014).

Le gouvernement affirme que les ministères compétents ont la capacité de fournir un enseignement technique et professionnel (ETP). Des centres d'ETP sont dispersés à travers le pays, mais il manque des entreprises pour pallier les lacunes des centres d'enseignement gouvernementaux, là où ceux-ci ne peuvent pas mettre en place une formation adaptée au marché. Les WISEs ont donc un rôle fondamental à jouer.

Cependant, la mise en œuvre à grande échelle d'une formation adaptée au marché se heurte au manque de débouchés industriels du Cambodge : 27 % du PIB est généré par l'agriculture (le riz et le caoutchouc étant les cultures dominantes) ; 33 % par le textile et l'industrie de la chaussure (qui constituent également 82 % des exportations de produits manufacturés) et 15 % par le tourisme. Comme l'ETP préparant les femmes à l'industrie vestimentaire est largement organisé dans les centres gouvernementaux, le secteur le plus exploité par les ES est le tourisme. On observe quelques réussites dans la mécanique et, de façon croissante, dans l'esthétique, mais il faudrait de toute évidence augmenter les partenariats entre la Chambre de commerce, le gouvernement, les entreprises du secteur privé et les ES pour identifier les secteurs émergents ayant un besoin d'ETP. A cet égard, l'institutionnalisation des WISEs peut s'appuyer sur la politique du gouvernement, même si les capacités du gouvernement lui-même sont limitées lorsqu'il s'agit d'octroyer des ressources (Ty et Anurit, 2009).

Coopératives *non-profit*

La présence de coopératives *non-profit* est assez limitée au Cambodge ; toutefois, le succès de Sahakreas CEDAC, Artisans d'Angkor et celui de la Rattan Association of Cambodia (qui est sous contrat avec l'entreprise suédoise Ikea depuis 2010) incitent à l'optimisme. Ces organisations ont été institutionnalisées principalement grâce au soutien apporté par des acteurs de la société civile européenne disposant de ressources, notamment l'agence allemande pour le développement GIZ, les agences hollandaises de développement SNV International et ICCO Cooperation, parallèlement avec le Fonds mondial pour la nature et des programmes établis par l'Union européenne. De plus, le potentiel d'institutionnalisation des coopératives à but non lucratif est considérable, en raison de l'intérêt que le gouvernement cambodgien accorde à ce domaine. Un décret a été promulgué en 1998, suivi d'autres décrets sur les coopératives agricoles. L'intérêt manifesté par le gouvernement est largement de nature instrumentale – la loi de 2013 visait à accroître les exportations de riz – mais il faut aussi lui reconnaître l'intention d'aider les agriculteurs à tirer plus de revenus de leurs cultures

après les récoltes. Le gouvernement s'est également montré ouvert à la coproduction du cadre réglementaire des coopératives agricoles, en s'engageant aux côtés de CEDAC et de l'ONG Buddhism for Development (BfD) qui soutient le renforcement des capacités de plus de 30 % des coopératives agricoles immatriculées au Cambodge. L'ONG BfD est à son tour aidée par la German Cooperative and Raiffeisen Confederation (DGRV) qui encourage le développement de la coopération au niveau international.

L'adoption récente par le gouvernement cambodgien du Saemaeul Undong (nouveau mouvement communautaire), pour le développement communautaire rural, constitue une autre opportunité d'institutionnalisation pour les coopératives à but non lucratif. Ce type de structure a été popularisé en Corée du Sud dans les années 1970. Conformément aux nouvelles lois sur les coopératives agricoles, le gouvernement positionne Saemaeul Undong comme partie prenante de sa stratégie d'exportation du riz. Historiquement, cependant, ce mouvement a facilité l'innovation sociale et le rôle des entrepreneurs sociaux dans le développement rural de la Corée du Sud à travers la promotion de l'entraide et de la coopération (Lew, 2012). Il a également été révisé pour s'inscrire plus explicitement dans l'économie sociale en Corée du Sud, ce qui lui a permis ensuite de gagner en visibilité. Le renforcement des capacités fondé sur ce modèle peut être très prometteur s'il est bien coordonné avec le travail que le gouvernement a déjà entrepris sur les coopératives agricoles avec les acteurs de la société civile.

Partenariats *profit/non-profit*

Alors que les partenariats *profit/non-profit* restent numériquement limités dans l'ensemble des données, ils pourraient gagner rapidement une influence significative sur le plan institutionnel s'ils étaient bien financés ou s'ils attiraient des acteurs dotés de moyens, comme les fondations Skoll et Schwab. De plus, ces ES sont celles qui sont les plus susceptibles d'attirer des investisseurs au Cambodge, du fait que les ONG ne sont pas autorisées à faire des profits pour des investisseurs sociaux. Tout cela s'applique au HSEG qui non seulement reçoit le soutien de Skoll et Schwab, mais fournit aussi des retours sur l'investissement financier privé à SFI. Voici en résumé le type d'ES qui intéresse vraiment les plateformes d'« investissement d'impact » au Cambodge. Insitor Management, par exemple, investit également aux côtés du groupe Hagar dans la chaîne de boulangerie JOMA. C'est le modèle promu au Cambodge par Impact Investment Stock Exchange, fondée à Singapour avec l'aide de la Banque de développement d'Asie (après avoir eu plus de succès dans d'autres pays d'Asie). La seule exception dans tout cela est l'investissement équitable qu'Arun Capital LLC a maintenant

dans CEDAC Sahakreas, montrant que l'investissement d'impact n'a pas nécessairement besoin de s'appuyer sur des entreprises individualistes (même s'il le fait massivement). Le commerce *non-profit* et le partenariat *profit/non-profit* peuvent être tous deux considérés comme appartenant à l'école de pensée « des ressources marchandes », qui est le mode opératoire dominant au Cambodge. Ceci indique également que des notions avancées d'ES ont opéré pendant quelque temps dans les termes décrits par Defourny et Nyssens (2010). Le Cambodge embrasse désormais tous les modèles d'entreprise sous la notion générale d'« entreprise axée sur la mission ».

Entreprises de développement communautaire (EDC)

Alors que les EDC, comme les partenariats *profit/non-profit*, ne sont pas le modèle dominant d'ES d'un point de vue numérique, elles ont parfois plus de capacités de développement que nombre d'ES. C'est notamment le cas lorsque les EDC penchent vers l'innovation sociale et la franchisation, ce qui en retour peut attirer l'attention des fondations dotées de moyens, les agences de développement international et les acteurs du secteur privé. Parmi les exemples figurent Teuk Saat 1001 et Ibis Rice, soutenues par USAID et la Wildlife Conservation Society. Les EDC à grande échelle sont aussi parfois initiées par des organisations dotées de moyens au départ et elles commandent un important réseau d'aide internationale. Par exemple, Lors Thmey est un service de conseil pour les entreprises agricoles (qui vend aussi de l'équipement agricole au détail) opérant dans tout le Cambodge sous la franchise d'entreprise à but non lucratif. Elle a été établie par International Development Enterprises qui est historiquement soutenu par plusieurs institutions internationales donatrices. En outre, cette entreprise particulière a obtenu l'appui du secteur privé, par l'intermédiaire de Nestlé et Du Pont, ajoutant ainsi au montage la notion de partenariats RSE-ES, qui peut favoriser le secteur de l'entreprise au bas de la pyramide (Cornelius *et al.*, 2008).

Impact de l'école états-unienne sur les ES

En résumé, les facteurs principaux de l'émergence des ES et donc de leur raison d'être ont été mis en œuvre par la communauté internationale des donateurs. Celle-ci, après avoir directement provoqué la prolifération des ONG locales, a ensuite changé d'approche, contraignant chacune de ces cinq organisations à chercher des revenus en alternative aux subventions (Khieng, 2013). La montée des ONG de commerce *non-profit* au Cambodge en réponse à la transformation de la nature des aides ressemble quelque peu à la montée de « l'entrepreneuriat

sans but lucratif » aux Etats-Unis. Le virage commercial est problématique dans la mesure où il peut faire dévier de la mission ou du but, mais il a des effets positifs sur la responsabilité et il peut aussi entraîner un recentrage sur les besoins des parties prenantes plutôt que sur les priorités des donateurs. Enfin, il peut favoriser des processus de développement à l'échelle locale (Khieng et Dahles, 2014a).

Il apparaît également évident que les catégories les moins importantes d'ES au Cambodge, qui utilisent la typologie d'Asie de l'Est (Defourny et Kim, 2011), à savoir les partenariats *profit/non-profit* et les EDC, sont les deux modèles qui suscitent le plus d'intérêt parmi les donateurs internationaux. A cet égard, deux logiques différentes sous-tendent la réflexion des acteurs internationaux. Les partenariats *profit/non-profit*, spécialement par l'investissement d'impact, sont considérés comme le meilleur moyen de se développer avec une entreprise commerciale porteuse. Ceci découle de l'observation que, dans les PME, les investisseurs d'impact peuvent combler le manque de capital *« en investissant de façon sélective dans des entreprises à but lucratif qui ont un potentiel significatif pour améliorer la participation économique des pauvres »* (Dees, 2008, p. 8). Mais les mêmes institutions internationales changent d'approche quand il s'agit des EDC, apportant un capital philanthropique ou distribuant des aides financières pour encourager les innovations sociales qui créent de nouveaux marchés et aident à transformer la société par le bas. Dans ces circonstances, du point de vue de l'innovation sociale, *« l'entrepreneuriat social peut* (...) *être une question de résultats et d'impact social plutôt qu'une question de revenus »* (Defourny et Nyssens, 2010, p. 42). Cependant les deux points de vue se rejoignent sur le fait que les « agents de changement » entrepreneuriaux sont l'orientation la plus appropriée pour le renforcement des capacités, caractérisant la notion culturelle d'entrepreneuriat social qui vient des Etats-Unis (Nicholls, 2010).

Le cadre institutionnel pour soutenir les partenariats *profit/non-profit* et l'innovation sociale par le biais des EDC s'est construit en rupture complète avec la politique gouvernementale. Mais dans la mesure où les principaux « acteurs producteurs de paradigme », ceux qui déterminent le sens à donner à l'entrepreneuriat social (notamment Skoll, Schwab et Ashoka, et parfois dans le contexte occidental les universités et les agences gouvernementales), sont invariablement ceux qui ont le plus de ressources pour investir (Hervieux *et al.*, 2010 ; Nicholls, 2010), il faut rappeler que le gouvernement cambodgien dépend toujours de l'aide internationale pour la moitié de son budget public (Khieng, 2013). N'étant pas considéré comme un acteur doté de moyens, il ne peut guère peser sur les orientations des ES. De plus, il nous faudrait mieux appréhender

les réalités institutionnelles du Cambodge. La phase III de stratégie rectangulaire du gouvernement cambodgien pour le développement économique du pays souligne le besoin d'une croissance économique équitable et de partenariats avec la société civile, mais aucune mesure n'a encore été prise pour l'économie sociale en tant que mécanisme pour atteindre ces objectifs. Ceci ne signifie pas que le gouvernement cambodgien ne s'intéresse pas aux ES, mais plutôt qu'il n'a pas complétement adhéré à une construction jusqu'alors occidentalocentrée (Hackett, 2010).

Si le gouvernement royal du Cambodge a une influence implicite sur l'économie sociale émergente, c'est par une approche coopérative. Bien que les coopératives agricoles soient le seul modèle coopératif légalement constitué au Cambodge, il est encourageant de constater que le ministère du Commerce travaille étroitement avec les organisations artisanales, qui sont, en dépit de leur statut légal, gérées de façon coopérative. Ces organisations sont aussi soutenues par des organismes dotés de ressources qui ciblent les communautés plutôt que les entrepreneurs individuels. Ce n'est pas un hasard si ces organisations de soutien sont originaires d'Europe, où les fondations coopératives d'entreprises sociales contrastent avec l'individualisme culturel des approches états-uniennes (Defourny et Nyssens, 2010). A travers cette influence, une force de contre-équilibrage peut se constituer pour l'institutionnalisation de l'ES. On remarque par exemple que la coopérative de poivre Memmot, située près de la frontière vietnamienne, dans la province de Tbong Khmum, est soutenue par la German Cooperative and Raiffeisen Confederation ; cette coopérative compte maintenant le plus grand nombre de sociétaires parmi les coopératives agricoles cambodgiennes et elle est citée comme un bon exemple de « l'économie sociale solidaire » émergente dans la sous-région du Mékong.

Outre les implications de développement et les implications politiques discutées ci-dessus, cette recherche contribue au débat théorique sur l'hybridité et le brouillage des frontières entre les organisations *for profit* et celles *non-profit*. Traditionnellement, les organisations *for profit* essaient de gagner une légitimité à travers une approche de marché en résolvant des problèmes sociaux. Or cette recherche tend à démontrer comment, à partir d'une perspective de pays en voie de développement, la théorie institutionnelle s'avère pertinente et applicable dans un tel contexte.

En conclusion, l'émergence de l'entreprise *non-profit* en réponse à la nature changeante des aides suggère que l'école états-unienne d'entreprise *non-profit* impacte considérablement la plupart des ES qui ont émergé à partir des ONG. Mais la tradition de l'ESS européenne a aussi quelque influence

dans le pays où les coopératives agricoles focalisent l'attention. Le renforcement de la capacité de ces organisations dépend beaucoup, directement et indirectement, des acteurs de développement européens.

L'apport de la recherche future devrait être considérable grâce à l'utilisation d'un cadre et d'une typologie plus dynamiques pour analyser les ES, une approche susceptible de saisir l'hybridité, le flou des frontières et la variété des organisations qui, au cours du temps, peuvent glisser d'une forme à une autre ou endosser les deux à la fois. La prise en compte des formes diverses et nouvelles d'ES dans le monde des entreprises contribuerait de façon significative au débat et à l'analyse de la typologie.

Bibliographie

Alter K., 2006, « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships » *in* Nicholls A., *Social Entrepreneurship : New models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press.

Bornstein D., 2007, *How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, 2nd ed., New York, Oxford University Press.

Brown M.D., 2013, « Levels of NGO Cooperation and Their Empirical Importance », *Development Bulletin*, vol. 75, p. 102-105.

Chan S. H., 2013, *Binding Constraints on Economic Growth in Cambodia : A Growth Diagnostic Approach*, CDRI Working Paper Series n° 80, Phnom Penh, Cambodia Development Resource Institute.

Chea L., Huijsmans R., 2014, « Rural Internal Migrants Navigating Apprenticeships and Vocational Training : Insights from Cambodia and Laos », paper presented to « Youthful Futures ? Aspirations, Education and Employment in Asia », National University of Singapore.

Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S. *et al.*, 2008, « Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise », *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n° 2, p. 355-370.

Dacanay M. L., 2009, « Social Entrepreneurship : An Asian Perspective », *in* Robinson J. A., Mair J., Hockerts K., *International Perspectives on Social Entrepreneurship*, Plagrave Macmillan, Basingstoke, p. 163-182.

Dees J. G., 1998, « Enterprising Nonprofits », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 1, p. 54-67.

Dees J. G., 2008, « Philanthropy and Enterprise : Harnessing the Power of Business and Social Entrepreneurship for Development », *Innovations : Technology, Governance, Globalization*, vol. 3, n° 3, p. 119-132.

Defourny J., Kim S.-Y., 2011, « Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia : A Cross-Country Analysis », *Social Enterprise Journal*, vol. 7, n° 1, p. 86-111.

Defourny J., Nyssens M., 2006, « Defining Social Enterprise », *in* Nyssens M., Adam S., Johnson T., *Social Enterprise : At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London, Routledge, p. 3-26.

Defourny J., 2010, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 32-53.

Dey P., Steyaert C., 2012, « Social Entrepreneurship : Critique and the Radical Enactment of the Social », *Social Enterprise Journal*, vol. 8, n° 2, p. 90-107.

Downie S., Kingsbury D., 2001, « Political Development and the Re-Emergence of Civil Society in Cambodia », *Contemporary Southeast Asia*, vol. 23, n° 1, p. 43-64.

Frewer T., 2013, « Doing NGO Work : the Politics of Being "Civil Society" and Promoting "Good Governance" in Cambodia », *Australian Geographer*, vol. 44, n° 1, p. 97-114.

Grassroots Business Fund, 2010, Annual Report, Grassroots Business Fund, Washington, http://12048-presscdn-0-45.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/11/GBF-2010-Annual-Report.pdf.

Hackett M. T., 2010, « Challenging Social Enterprise Debates in Bangladesh », *Social Enterprise Journal*, vol. 6, n° 3, p. 210-224.

Hervieux C., Gedajlovic E., Turcotte M.-F., 2010, « The Legitimization of Social Entrepreneurship », *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, vol. 4, n° 1, p. 37-67.

Hutchinson K., 2007, « Mapping the Dynamics of Social Enterprises and ICTD in Cambodia », Master's thesis, RMIT.

Jalilian H., Reyes G., 2014, « Triple Crises in the Post-Conflict Milieu », *in* Jalilian H., Kem S., Reyes G. *et al.*, *Surviving the Global Financial and Economic Downturn : The Cambodian Experience*, Singapore, Institute of Southeast Asian Studies, p. 195-226.

Khieng S., 2013, « Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia », *International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, p. 1-24.

Khieng S., 2014, « Dawn of Social Enterprise ? NGOs Balancing Between Social Value Creation and Profit-Making in Cambodia », PhD thesis, Amsterdam, VU University.

Khieng S., Dahles H., 2014a, « Commercialization in the Non-Profit Sector : The Emergence of Social Enterprise in Cambodia », *Journal of Social Entrepreneurship*, p. 1-26.

Khieng S., Dahles H., 2014b, « Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, p. 1-26.

Krishnamurthy V., 1999, *The Impact of Armed Conflict on Social Capital, a Study of Two Villages in Cambodia*, Phnom Penh, Social Services of Cambodia.

Lew S., 2012, « The Wikinomics of Saemaul Undong », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 3, n° 1, p. 50-73.

Lyne I., 2008, « How Can social Enterprise Really Tackle Social Exclusion ? A Comparative Study of Children's Welfare in the United Kingdom and Cambodia », *Education, Knowledge and Economy*, vol. 2, n° 3, p. 175-190.

Lyne I., 2012, « Social Enterprise and Social Entrepreneurship as Models of Sustainability for Local NGO's : Learning from Cambodia », *International Journal for Management Research*, vol. 2, n° 1, p. 1-6.

Mandinyenya I., Douglas H., 2011, « Starting New Social Enterprises : Preliminary Findings of a Study in Cambodia », *in* Bruin A., Stangl L. M., *Social Innovation and Entrepreneurship Research Conference : Extending Theory, Integrating Practice*, Auckland, Auckland, p. 140-154.

McKinnon J., 2012, « Social Enterprise as a Poverty Reduction Tool », PhD thesis, University of New England.

Mendizabal V., Vuthy T., Kimsun T. *et al.*, 2012, « Crisis Monitoring among Low-Income Workers in Cambodia : Monitoring Vulnerabilities and Discovering Resilience », *in* Heltberg N., Hossain N., Reva A., *Living Through Crises : How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor*, Banque mondiale, Washington, p. 91-116.

Nicholls A., 2010, « The Legitimacy of Social Entrepreneurship : Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 34, n° 4, p. 611-633.

Peredo A.M., McLean M., 2006, « Social entrepreneurship : A Critical Review of the Concept », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 56-65.

Santos J., Macatangay L., Capistrano M.A. *et al.*, 2009, « Southeast Asia », *in* Kerlin J. A., *Social Enterprise a Global Comparison*, Lebanon, Tufts University Press, p. 64-87.

Ty M., Anurit P., 2009, « Impacts of Training and Development on Social Enterprises in Cambodia », *NIDA Development Journal*, vol. 49, n° 2, p. 23-49.

Vu A. D., 2014, *Evaluating Financial Capability of Social Enterprises in Vietnam*, Center for Economic Development Studies, Hanoï, University of Economics and Business.

Annexe 1

Acronymes des ES dans la typologie de l'Asie du Sud-Est

1	The Cambodian Center for Study and Development in Agriculture	CEDAC	Countrywide
2	Buddhism and Society Development Association	BSDA	Kampong Cham
3	Cambodia Health Education Media Service	CHEMS	Phnom Penh
4	Cambodia Volunteers for Community Development	CVCD	Phnom Penh
5	Cambodian Children's Trust	CCT	Battambang
6	Community Support Improve Development	CSID	Battambang
7	Creative Holistic Recovery through Self Analysis Learning and Improvising	CHRYSALIS	Phnom Penh
8	Dan Mission	DM	Phnom Penh
9	Family Agriculture Development Community	FADC	Kandal
10	Fine Arts Association	FAA	Phnom Penh
11	Future Of Khmer Children Organization	FKC	Siem Reap
12	Gender and Development for Cambodia	GADC	Phnom Penh
13	Generation Hope	GH	Kampong Cham
14	Health Education and Development Organization	HEADO	Phnom Penh
15	Khmer Arts Academy	KAA	Kandal
16	Komar Rikreay Association	KMR	Battambang
17	Kram Ngoy Center	KNC	Phnom Penh
18	Mekong Plus	MKP	Phnom Penh
19	Mith Samlanh	Mith Samlanh	Phnom Penh
20	Nyemo	NYEMO	Phnom Penh
21	One-2-One Cambodia	O2O-Cambodia	Phnom Penh
22	Phare Ponleu Selpak	PPS	Battambang
23	Punleu Sokhapheap	PSP	Phnom Penh
24	Save Cambodia Wildlife	SCW	Phnom Penh
25	Seametrey	Seametrey	Phnom Penh
26	Star Kampuchea	STAR	Phnom Penh
27	Teuk Saat 1001	TS 1001	Battambang
28	The Future for Cambodian Children	FCC	Siem Reap
29	The Global Child	TGC	Siem Reap
30	Women's Media Center of Cambodia	WMC	Phnom Penh
31	Youth With Disabilities Foundation for Education and Employment	YODIFEE	Kandal