



ACCC INTERNATIONAL

Le magazine international de l'Association des collèges communautaires du Canada

Vol. 11, No. 1, 2006 ISSN 1192-1846

La Gestion des risques

Programme
de partenariat
des collèges
canadiens



Rédactrice en chef :

Lorna Malcolmson

Édition française :

Debby Wilson

Adjointe à la rédaction :

Judy Barbeau

Traduction :

Liane Alessi

Tom Donovan

Imprimerie :

Tina & Company

TABLE DES MATIÈRES

Le plus grand risque : ne rien faire	3
Évaluation et gestion des risques dans les projets de partenariat et le service en éducation internationale	4
Ouvrer à l'international - entreprise risquée	10
Une expérience de partenariat : Programme national de santé d'Haïti	14
Mise à jour sur le PPCC	16
Ressources et activités	17

ACCC International est un bulletin d'information publié deux fois par an qui vous informe des programmes et des activités que l'Association des collègues communautaires du Canada déploie à l'échelle internationale. Pour obtenir des informations complémentaires sur les articles de ce numéro, veuillez communiquer avec la rédactrice en chef au 746-2222, poste 3123 ou par courriel: accinternational@acc.ca. Cette publication est réalisée grâce à l'appui financier du Gouvernement du Canada agissant par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'ACCC est une société sans capital-actions conformément à la législation canadienne.

Cette publication se trouve sur le réseau Internet à : www.acc.ca

ACCC International
Association des collègues
communautaires du Canada
200 - 1223, rue Michael nord
Ottawa (Ontario) K1J 7T2
CANADA

Poste-publications, Convention N° 40008834

Le plus grand risque ■

ne rien faire

En ces années, peu d'activités internationales peuvent être réalisées sans risques. Les risques sont de plus en plus nombreux. Les plus frondeurs d'entre nous diront qu'ils les ont bien calculés. Les plus prudents diront qu'il faut toujours se préparer à l'imprévisible, à l'incalculable. Quarante ans après l'amplification de cet irrésistible mouvement d'internationalisation que nous vivons, il arrive exactement l'inverse de ce qui semblait être prévisible alors : ce qui devait simplifier les relations internationales est venu au contraire les complexifier et dans bien des cas en augmenter la dangerosité.

Les facteurs de risques se sont multipliés. Les tensions intranationales et internationales se sont accrues. Les besoins en coopération internationale sont plus grands mais plus complexes. Les organisations s'y sont adaptées. La prévision et la gestion des risques sont devenues incontournables. Elles font partie du processus de décision. Elles le conditionnent au point tel qu'elles ont contribué à la remise en question du concept de planification pluriannuelle de projets pour le remplacer par une approche de démarche plus itérative. Le fait est que nous ne savons pas quand émergera une crise politique ou économique, une pandémie, une faillite d'une grande entreprise, un désastre naturel ou écologique, un conflit, un dérèglement quelconque des systèmes écologique, économique ou politique. Nous devons être prêts à toute éventualité.

Sans prétendre considérer l'ensemble de cette problématique, ce numéro de l'*ACCC International* a pour but d'examiner divers aspects de la gestion des risques. Nous le faisons avec la conviction que plus que jamais elle doit faire partie d'un processus d'analyse constant au fil du développement et de la mise en œuvre d'un projet. Bien gérer ces risques, c'est d'abord tenter de bien les évaluer et en circonscrire les diverses facettes. C'est bien s'y préparer et y préparer l'ensemble de ses partenaires, s'y préparer ensemble. C'est surtout accepter de s'adapter aux nouvelles conditions critiques au fur et à mesure de leur émergence, le plus imprévisible demeurant la façon dont les humains que nous sommes et avec qui nous vivons y réagiront. S'il est des dimensions sur lesquelles nous avons encore un peu de pouvoir, ce sont celles-là. Dans un esprit de coopération, c'est à nous de bien nous y préparer avec nos partenaires. Au contraire, ne rien faire demeure le plus grand des risques.

Bernard Lachance
Vice-président
Programmes de partenariat, ACCC



ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

DANS LES PROJETS DE PARTENARIAT ET LE SERVICE EN ÉDUCATION INTERNATIONALE

Susan Isaac
Agente principale de programmes
Programme de partenariat des collèges canadiens

« Espérer pouvoir trouver une solution taxinomique, évaluative et technique aux risques éventuels est foncièrement aussi ambitieux que de vouloir mettre toute l'expérience et la valeur humaine sur une échelle de mesure pour en permettre la manipulation mathématique ou politique. »¹

(Traduction libre)

En 2004, le Programme de partenariat des collèges canadiens de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) a commandé une étude sur les lignes directrices en matière d'évaluation des risques de gestion destinée au personnel responsable du service international et de la gestion des projets. Cette étude visait à fournir une orientation quant aux risques inhérents aux activités internationales; à suggérer un processus homogène permettant de systématiser l'évaluation et la gestion des risques; à élaborer un plan générique dont les éléments essentiels seraient compatibles avec les pratiques juridiques et les méthodes d'assurance courantes; à produire un document de référence solide; et, enfin, à harmoniser les procédures des divers établissements.

Le présent résumé n'examine pas en détail le vaste sujet de la gestion des risques, mais cible plutôt les questions et les procédures qui présentent un intérêt particulier pour les collèges et instituts ainsi que les partenaires qui participent à des projets dans le domaine de l'éducation internationale et offrent des services connexes.

DEFINITIONS

Risque :

Événement potentiel pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs. Le risque est mesuré en terme

de conséquences et de probabilité. (Traduction libre)
www.riskmanagement.qld.gov.au/info/guide/gls.htm (en anglais seulement)

Analyse des risques :

Usage systématique des renseignements disponibles en vue de déterminer la fréquence d'événements précis et de mesurer l'étendue de leurs conséquences. (Traduction libre)

www.riskmanagement.qld.gov.au/info/guide/gls.htm (en anglais seulement)

Gestion des risques :

Processus visant à mesurer ou évaluer les risques pour ensuite élaborer des stratégies afin de les gérer. En général, les stratégies consistent à transférer le risque à une autre partie, éviter le risque, minimiser les répercussions négatives ou accepter une partie ou la totalité des conséquences liées à un risque en particulier. (Traduction libre)

en.wikipedia.org/wiki/Risk_management (en anglais seulement)

ou

Identification, évaluation, allocation, réduction et surveillance des risques liés à un projet. (Traduction libre)

www.vgpb.vic.gov.au/CA256C450016850B/0/073B1893942AC1C9CA256C5C0006AC1D?OpenDocument#R
(en anglais seulement)

ou

Processus systématique de gestion des risques auxquels un établissement est exposé dans l'atteinte de ses objectifs qui tient compte de l'intérêt public, de la sécurité des individus, des facteurs environnementaux et de la loi. Ce processus englobe la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle des activités entreprises en vue d'élaborer un plan efficace de prévision des pertes éventuelles afin de minimiser les répercussions néfastes sur les ressources organisationnelles, les revenus et les rentrées de fonds. (Traduction libre)

www.netcomuk.co.uk/~rtusler/project/principl.html (en anglais seulement)

GESTION DES RISQUES RELATIFS AUX PROJETS

Chaque projet comporte des risques. Que l'on organise un petit événement social dans sa collectivité ou mette sur pied un projet de formation complexe avec un partenaire international, des déterminants externes viendront en influencer l'aboutissement. À l'exception des expériences menées en laboratoire, aucun projet ne peut être mis en œuvre dans un milieu contrôlé. Chaque projet est exposé à un large éventail de facteurs extérieurs : politiques, économiques, humains, environnementaux, juridiques ou réglementaires, financiers et liés à l'infrastructure.

Le défi pour tout gestionnaire de projet est d'identifier avec exactitude les situations ou les circonstances susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs (**identification des risques**); de déterminer à quelle fréquence ces situations ou circonstances peuvent se produire et l'étendue de leurs conséquences (**analyse des risques**); et, enfin, de décider comment réagir devant ces situations ou circonstances (**contrôle des risques**).

Lorsqu'il s'agit d'un projet d'envergure internationale, la gestion des risques pose un plus grand défi. Un projet mené outre-mer peut être exposé à des situations difficiles à comprendre dans un contexte canadien. Une réaction appropriée à St. John's ou à Lethbridge ne le sera peut-être pas à San Paolo ou à Lilongwe. Les collèges et instituts canadiens ont toutefois fait leur preuve en ce qui a trait à la gestion efficace de projets internationaux. Ces établissements tirent profit des connaissances acquises lors de leurs diverses expériences et de celles des autres organismes canadiens qui œuvrent auprès de partenaires et de collègues internationaux.

IDENTIFICATION DES RISQUES

Idéalement, les personnes qui sont le plus près possible de l'emplacement du projet devraient procéder à l'identification des risques (la première étape dans la gestion des risques). En général, les gens qui vivent près de cet emplacement comprennent mieux les types de risque, leurs sources et leurs répercussions historiques. Les partenaires enrichissent le processus de planification de leurs connaissances du milieu et peuvent identifier les risques potentiels à la réussite d'un projet. Il ne faut toutefois pas dépendre uniquement des renseignements fournis par les partenaires pour identifier les risques, car des situations considérées « normales » dans le pays étranger peuvent quand même présenter un risque. Les pannes d'électricité fréquentes, l'incapacité de se déplacer vers certaines régions du pays pendant la saison des pluies ou la présence des responsabilités familiales ou sociales sur le travail sont tous, par exemple, des réalités qui peuvent faire partie de la vie quotidienne des partenaires étrangers et qui ne seront pas considérées comme présentant un risque.

Il est donc essentiel de préciser la nature des hypothèses sur lesquelles repose la conception du projet. Il importe de procéder à une vérification des risques présents dans le milieu en vue de déterminer le bien-fondé de ces hypothèses. Cette vérification peut être

suite à la page 6

suite de la page 5

menée par l'un ou l'autre des intervenants suivants, ou une combinaison de ceux-ci :

- (a) l'établissement partenaire étranger (probablement le moyen le plus économique);
- (b) le personnel canadien responsable du projet qui se rend à l'étranger (habituellement trop coûteux, à moins qu'on ait prévu et déjà financé des missions commerciales);
- (c) des expatriés connus et fiables vivant ou travaillant dans le pays étranger (relativement efficace, selon leur compréhension des besoins du projet, du partenariat entre les établissements et du milieu étranger).

La vérification des risques présents dans le milieu doit tenir compte des facteurs externes et internes pouvant considérablement influencer l'aboutissement du projet, notamment :

Facteurs internes

- Infrastructure : disponibilité ou fiabilité des services électriques; disponibilité des salles de classe ou laboratoires; transport vers le site du projet (disponibilité, fiabilité, temps requis), équipement (disponibilité, âge, pièces de rechange).
- Ressources humaines : disponibilité du personnel, des étudiants aux fins de formation; niveaux de compétences du personnel (y compris, le niveau d'alphabétisme et les compétences langagières françaises et anglaises); roulement du personnel.
- Cadre politique : systèmes de gestion financière de l'établissement partenaire; engagement de l'établissement envers les objectifs du projet.
- Ouverture d'esprit en matière d'innovation : ouverture aux changements; champion du projet.

Facteurs externes

- Politiques : niveau de stabilité; probabilité de changement politique (par l'entremise d'élections ou de moyens violents); répercussions des changements politiques internationaux (p. ex., nouveau gouvernement canadien et changements dans la politique étrangère); facilité ou difficulté à obtenir des visas (pour les voyages du partenaire étranger vers le Canada ou vice-versa).
- Économiques : marchés internationaux et nationaux; changements dans le taux de change.
- Sociaux : grandes tendances démographiques et sociales; niveau d'engagement de la population.
- Environnementaux : phénomènes climatiques importants (ouragans, moussons); changement environnemental progressif (niveaux des pluies, réchauffement de la planète).
- Juridiques et réglementaires : lois qui facilitent ou entravent l'atteinte des objectifs; possibilité de changement réglementaire.
- Technologiques : technologies nouvelles et émergentes.

On peut analyser les facteurs internes et externes pouvant influencer l'aboutissement d'un projet d'un point de vue positif ou négatif : la présence de conditions favorables (disponibilité des services électriques, approbation du projet par le conseil d'administration de l'établissement partenaire) ou de conditions défavorables (difficulté à obtenir les visas pour le Canada, changement dans les cadres de l'établissement partenaire). En tant que composante essentielle de la gestion du projet, (et des risques), l'équipe de gestion doit veiller à ce que les conditions favorables continuent d'exister et adopter les stratégies nécessaires pour éliminer ou minimiser les conditions défavorables. Le processus d'identification des risques doit se poursuivre tout au long du projet car il est rare que les conditions à l'étape de la conception soient encore les mêmes trois ou quatre ans plus tard.

ANALYSE DES RISQUES

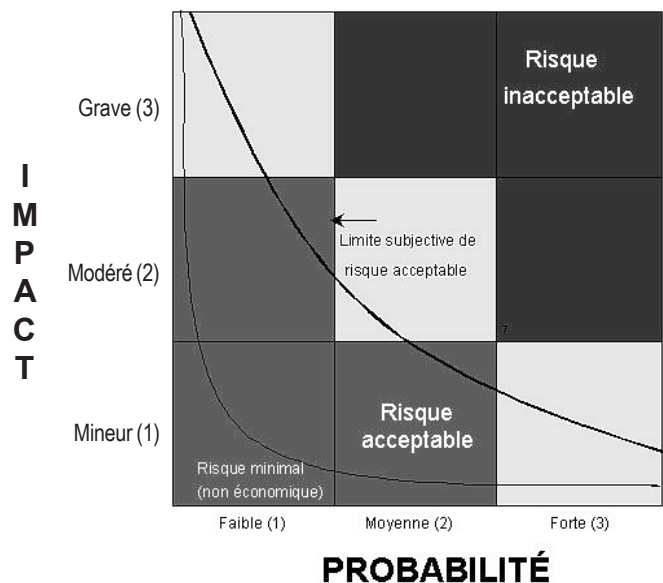
Les risques ne sont pas tous égaux. Selon leur probabilité et leurs répercussions, ils sont catégorisés comme étant « extrêmes », « élevés », « moyens » ou « faibles ». Une méthode d'analyse consiste à tracer les risques sur un cadre visuel (matrice ou tracé schématique). On positionne chaque probabilité d'un risque sur un des axes et ses répercussions sur l'autre. Par répercussion, on entend, par exemple, l'impact d'une situation quelconque sur le budget, sur l'exécution du projet dans les délais prévus ou, encore, sur la capacité de répondre aux exigences des intervenants (c.-à-d., les attentes des partenaires et du bailleur de fonds).

Ce cadre visuel permet à l'équipe de gestion d'identifier :

- les risques qui nécessitent une attention immédiate (forte probabilité/répercussions graves) – le risque doit être neutralisé, minimisé ou complètement évité;
- les risques qui peuvent être évités (faible probabilité/répercussions graves) – des plans doivent être élaborés pour éviter le risque ou empêcher qu'il ne nuise au projet. Les risques identifiés dans ce quadrant doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une planification d'urgence;
- les risques que l'on peut tolérer mais qui doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une planification d'urgence (forte probabilité/répercussions mineures);
- les risques que l'on peut facilement tolérer et qui ne méritent pas l'affectation de ressources pour les modifier (faible probabilité/répercussions mineures).

On doit également tenir compte de deux autres dimensions lors de l'analyse des risques associés à un projet :

- objet du risque : qui ou quoi pourrait subir les répercussions du risque – la santé et la sécurité de la population, l'intégrité du projet, l'aboutissement du projet, le matériel ou l'immobilier, la réputation de l'établissement;
- capacité de l'établissement à contrôler le risque : risque élevé (décisions opérationnelles – p. ex., retarder les voyages jusqu'à la saison sèche); risque moyen (décisions engageant plus d'un participant – p. ex., bien qu'il revienne à l'ambassade d'accorder un visa, le collège ou l'institut canadien et le partenaire du pays en voie de développement peuvent mesurer la probabilité d'obtenir (ou de se voir refuser) un visa en prenant soin de choisir le candidat idéal pour recevoir une formation au Canada); risque faible (désastre naturel, décret gouvernemental).



Source : La trousse « Risk Scorecard » du Wiltshire Consulting Inc. « Risk Scorecard » est une marque de commerce enregistrée de Wiltshire Consulting Inc. La trousse « Risk Scorecard » est fournie avec la permission de Wiltshire Consulting Inc.

suite à la page 8

suite de la page 7

Même en utilisant une méthode rationnelle pour évaluer la probabilité et les répercussions potentielles d'un risque, l'élément humain fait toujours partie de l'équation – l'équipe de gestion décide où positionner la probabilité sur la matrice, et ce, au meilleur de sa connaissance. Cette décision doit être soutenue par le plus grand nombre de données objectives possible que vient corroborer à son tour l'intuition subjective fondée sur l'expérience acquise.

CONTRÔLE DES RISQUES

Il est rare que l'on puisse éliminer tous les risques. L'équipe de gestion devra plutôt élaborer des stratégies pour déterminer comment les participants traiteront les risques. L'identification et l'analyse des risques ne suffisent pas à elles seules; le contrôle des risques se veut la dernière étape du processus de gestion et comprend, entre autres, les options suivantes :

Accepter le risque :

La décision d'accepter le risque ou de s'en accommoder, plutôt que d'essayer de le minimiser. Il s'agit d'une décision éclairée. On connaît les répercussions probables et on peut facilement s'en accommoder.

Éviter le risque :

La décision de ne pas s'engager dans une situation qui comporte des risques (c.-à-d., on choisit une autre voie qui ne présente pas ce risque). Par exemple, on peut mettre le projet sur pied dans une autre région du pays en vue d'éviter la violence locale.

Minimiser le risque :

La décision de prendre les mesures nécessaires pour réduire la probabilité qu'une situation survienne ou minimiser ses répercussions.

Les partenaires d'un projet ont eu des problèmes de communication et des difficultés à offrir une

formation en raison des pannes d'électricité fréquentes; ils ont décidé d'acheter une génératrice pour le collège étranger.

En vue de minimiser les répercussions du VIH/sida sur un projet en Afrique, l'équipe de gestion a décidé de former un plus grand nombre de participants afin d'habiliter le plus de personnes possibles en raison du risque potentiel de décès par le sida dans ce pays.

Transférer le risque :

La décision de partager le risque ou de le transférer aux partenaires qui livrent le programme.

Planification d'urgence :

En raison de la nature internationale des projets du Programme de partenariat des collèges canadiens et des risques potentiels inhérents aux voyages à l'étranger, les collèges et instituts devraient avoir mis en place des processus et des procédures pour gérer les situations d'urgence. Ces processus et procédures comprendraient, entre autres :

- Un Comité d'urgence international dont la composition, le mandat et le pouvoir décisionnel seraient prédéterminés.
- Une liste hiérarchisée de personnes-ressources à contacter en cas d'urgence que l'on remettrait à chaque voyageur avant son départ.
- Des étapes à suivre en cas d'urgence dans le pays d'accueil ou pendant le voyage. Chaque voyageur devrait être mis au courant de ces étapes avant son départ.
- Un dossier personnel sur chaque voyageur comprenant les renseignements sur l'itinéraire, les réservations d'hôtel, le passeport et le visa, le numéro d'assurance santé et toute autre documentation essentielle que le voyageur apporte avec lui à l'étranger.

CONCLUSION

Le processus de gestion des risques se poursuit pendant toute la durée d'un projet et consiste à prendre les décisions nécessaires permettant de surmonter les obstacles qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du projet. Une bonne décision en matière de gestion des risques :

- i) répond à un risque clairement identifié;
- ii) naît d'un processus décisionnel qui sollicite les points de vue de toutes les parties intéressées en vue de tenir compte des diverses évaluations techniques, valeurs publiques, connaissances et perceptions;
- iii) résulte d'une analyse rigoureuse des preuves objectives et subjectives basées sur l'expérience acquise qui permet de conclure que le problème pose un risque potentiel;
- iv) découle de l'analyse de diverses options en matière de gestion des risques;
- v) réduit les risques de façon rentable;
- vi) tient compte de la réalité politique, sociale, juridique et culturelle;
- vii) permet une mise en œuvre efficace, rapide et souple avec l'appui des parties intéressées;
- viii) facilite un processus itératif de gestion des risques pouvant être modifié advenant la disponibilité de nouveaux renseignements.

À l'opposé de la gestion des risques on retrouve la gestion des crises, c'est-à-dire, devoir composer avec les répercussions parce qu'on a négligé d'identifier les risques et les mécanismes de réaction. En intégrant la gestion des risques à la gestion des projets, on augmente les chances d'éviter les situations de crise, de réaliser les objectifs visés et de rencontrer les attentes du collège ou de l'institut canadien, du partenaire étranger, de l'ACCC et autres organismes de financement.

Pour en savoir plus sur l'étude sur les lignes directrices en matière d'évaluation des risques de gestion mandatée par le Programme de partenariat des collèges canadiens, communiquez avec Marie-Josée Fortin, gérante, au (613) 746-2222, poste 3137.

Note

1. J.R. Ravetz, « Public Perceptions of Acceptable Risk as Evidence for their Cognitive, Technical and Social Structure » en *Technological Risk: Its Perceptions and Handling in the European Community*, éd. Meinhof Dierkes, Sam Edwards, Rob Coppock (Cambridge, Mass.: Oelgeschlager, Gunn & Hain; et Koningstein/Ts: verlag Anton Hain, 1980, p. 46-47.

ŒUVRER À L'INTERNATIONAL ?

Entreprise risquée

François Allard
Directeur général
Collège Montmorency

Vivre comporte son lot de risques et cela vaut autant pour les organisations que pour les individus. Chaque geste, chaque action, chaque décision constitue une entreprise risquée qui, peut plus ou moins, bien tourner. Peut-on éviter le risque ? La réponse est bien évidemment non; il faut le connaître dans la mesure du possible et le contrôler avec les moyens disponibles. Bref, comme disait Rudyard Kipling : « Il faut toujours prendre le maximum de risques avec le maximum de précautions ».

Un établissement d'enseignement collégial qui décide d'œuvrer à l'étranger, disons par-là, à l'extérieur du contexte où elle évolue habituellement, court un certain nombre de risques qu'elle ferait mieux de bien saisir. Dans les lignes qui suivent, je tenterai d'identifier ceux que je crois être parmi les plus importants et de donner certaines pistes qui permettraient de les amoindrir ou de carrément les éviter.

Risques dans la phase de développement de partenariats et de projets

Ce que l'on risque le plus dans la phase de développement d'un

partenariat ou d'un projet, c'est de voir tous nos efforts en temps, argent et énergie aboutir à très peu ou pas de résultats. On a alors misé sur des projets qui avaient peu de chances de se concrétiser ou de convaincre les bailleurs de fonds. Peut-on se permettre ce genre d'échec ? Peut-être, à l'occasion, mais pas trop souvent car, alors le risque de démotivation de nos équipes à l'interne augmente rapidement et l'intérêt des moins convaincus chute de façon vertigineuse. Les quelques conseils suivants permettent d'augmenter sensiblement nos chances de succès dans la phase d'élaboration de projets.

Identifier clairement nos capacités à l'interne, départements et secteurs qui peuvent réaliser et soutenir des projets internationaux

Lors de la réalisation de projets internationaux, le niveau d'incertitude est beaucoup plus élevé que pour des projets locaux. Il faut donc sélectionner des secteurs d'excellence où les ressources sont nombreuses, flexibles et détenant une grande capacité d'adaptation. Il faut aussi s'assurer que ces ressources sont

prêtes à s'engager et à contribuer à de tels projets (conditions de réalisation, disponibilités pour des voyages à l'étranger, capacités interculturelles).

Identifier adéquatement les sources de financement possibles (... probables !) pour les projets potentiels car, un excellent projet sans bailleur de fonds constitue, dans les faits, tout au plus, une bonne idée

Les bailleurs de fonds potentiels sont en nombre relativement restreints; on pense généralement aux organismes suivants: Agence canadienne de développement international (ACDI), Banque mondiale, Banques régionales de développement et autres Institutions financières internationales ou nationales. Consultez les documents et sites Web de ces organismes, contactez les responsables des régions et pays ciblés de ces organismes. Tous les bailleurs de fonds ont des priorités, des orientations stratégiques, des pays et des secteurs d'intervention privilégiés ou ciblés. Il faut bien fouiller ces aspects et se déplacer, si possible, pour rencontrer les responsables. Cette étape mérite qu'on y consacre énergie et temps.

Bien sélectionner la région ou le pays visé par la mission exploratoire

Avec l'identification des sources de financement et la validation des secteurs clés d'intervention, nous sommes sur la bonne piste. L'ACDI a identifié 25 pays où elle concentrera les deux-tiers de son aide bilatérale; au plan du partenariat, il y a quelque 120 pays qui peuvent être bénéficiaires. L'établissement qui veut faire affaire avec l'agence canadienne doit posséder cette information. Il est également important de valider la langue dominante d'intervention en lien avec nos ressources à l'interne : sommes-nous capables, non seulement de parler la langue du pays où l'on veut intervenir, mais avons-nous également la compétence pour rédiger les documents nécessaires ? Cet élément est crucial et il ne faut pas le prendre à la légère. Comme le disait si bien Diderot « *On risque autant à croire trop qu'à croire trop peu* ». L'écart culturel est aussi à considérer avec attention. Il est inutile, par exemple, d'imaginer intervenir en santé dans un pays où le fondamentalisme religieux impose le traitement par des gens du même sexe si le département concerné à l'interne est essentiellement unisexe; il est clair qu'on perd ici notre temps.

Valider avec soin les besoins et les priorités

Il faut, dès le départ, effectuer une excellente planification de la mission de développement. Dans les pays visés par l'aide internationale, les

besoins sont immenses et diversifiés. Ces pays sont en manque d'infrastructures, de matériel, d'équipement et d'expertise. Alors, peu importe ce que vous avez à offrir à des partenaires de ces pays, ils risquent fort de vous dire oui. Il faut faire très attention à ne pas trop diriger ou orienter les discussions vers ce que nous voudrions qu'ils fassent. Les besoins et priorités doivent cadrer dans les priorités des bailleurs de fonds mais également, ne jamais l'oublier, dans celles du pays bénéficiaire telles qu'elles sont généralement identifiées dans les documents officiels du pays. À titre d'exemples de documents pertinents, mentionnons : Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, plans stratégiques nationaux de développement sectoriels (santé, éducation, etc.). La plupart des bailleurs de fonds internationaux exigent également que les projets rejoignent les Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'ONU. Afin d'éviter les répétitions, ce qui pourrait jouer contre votre projet, il est fortement conseillé de consulter les listes de projets réalisées ou en voie de réalisation dans les pays ciblés.

Bien choisir ses partenaires et préciser, au départ, les engagements de chacun

Lors d'une mission de développement nous rencontrons plusieurs partenaires potentiels qui sont tous ou presque très intéressés par ce que nous avons à offrir, d'autant plus qu'habituellement nous arrivons

avec l'expertise qu'ils recherchent et le financement associé à la réalisation du projet. Dans la majorité des cas, ils s'attendent à ce que nous trouvions le financement associé nous-mêmes. En réalité nous sommes probablement la quatrième délégation de la semaine à leur rencontrer. Puisque nous ne savons pas quelle délégation ils choisiront pour signer un accord de partenariat, les partenaires doivent se laisser la liberté d'action. Il faut donc poser les questions clairement; il vous faut impérativement savoir s'ils ont d'autres partenaires et, le cas échéant, sur quoi ils travaillent.

Une fois que vous connaissez les domaines d'activité, vérifier auprès des délégations officielles du Canada, de l'ACDI, de l'Ambassade si le partenaire potentiel a une bonne réputation et si le projet sur la table est prioritaire, original ou encore, en cours de développement par d'autres. Aussi, il faut absolument rencontrer des intervenants périphériques (ONG, autres groupes ou associations locales) pour valider notre analyse sur le partenaire, sa réputation et la perception locale.

Pour diminuer les risques d'échec dans la phase développement, il faut donc bien contrôler tous les paramètres qui mènent au succès : miser sur nos forces à l'interne, identifier les sources de financement et leurs priorités, choisir judicieusement le pays et le partenaire et prendre le temps de procéder, avec grand soin, à l'ensemble des

suite à la page 12

suite de la page 11

validations préalables. Vous avez bien fait vos devoirs, vous avez obtenu un projet à réaliser dans un pays en voie de développement. Vous devrez maintenant affronter certains risques inhérents à la réalisation de projets à l'étranger.

Risques pour la santé et la sécurité des participants lors de missions à l'étranger – Responsabilités légales et morales du collègue

Dans certains pays, les risques, pour la santé et la sécurité sont à prendre en très haute considération; heureusement, il y a des façons et des règles à suivre relativement simples pour réduire sensiblement les risques. Voyons cela.

Prévenir

Rien ne sert d'envoyer nos gens dans des endroits du globe jugés à haut risque à moins évidemment que le jeu en vaille bien la chandelle. Ici, le bon jugement est de mise et, pour éclairer notre jugement, il est toujours bon de vérifier sur les sites officiels du gouvernement l'état de sécurité du pays ou de la région à visiter. Nous vous suggérons le site du Ministère des affaires étrangères (abonnez-vous au site Dernières nouvelles des affaires consulaires), celui de l'ACDI, du Ministère des relations internationales, des consulats et ambassades. Vérifiez et respectez les niveaux d'alerte; sachez que les compagnies d'assurance consulte le site du MAECI pour confirmer ou infirmer une couverture d'assurance.

De plus, adoptez les procédures suivantes :

- Aviser les participants et étudiants du sérieux des démarches de vérification et de l'importance du respect des recommandations officielles. Les gens bien informés pourront mieux gérer leurs inquiétudes et celles de leur entourage. N'oubliez jamais que les proches peuvent avoir un impact majeur sur la confiance des personnes que vous envoyez à l'étranger.
- Vérifier les risques pour la santé (épidémie, maladies tropicales) dans les pays visités en consultant les sites appropriés. Ne jamais, jamais, au grand jamais donner de conseils ou recommandations concernant des médicaments ou vaccins aux participants. Il faut plutôt les référer aux autorités médicales compétentes i.e. cliniques de santé voyage ou leur médecin de famille. Dans le cas contraire, vous pourriez être tenus responsables des malheurs d'autrui.
- Idéalement, certains membres de votre équipe devraient avoir suivi des cours de premiers soins, secourisme et RCR; cela pourrait s'avérer fort utile.
- Exiger une assurance médico-hospitalière obligatoire pour tous. Informer adéquatement les participants de cette obligation et leur faire signer un contrat stipulant qu'ils doivent s'assurer pour une couverture minimale spécifique aux exigences de l'ACDI ou autres

bailleurs de fonds. Pour les pays à risque élevé, faire une vérification précise auprès des compagnies d'assurance.

- Vérifier la qualité de la couverture du collègue en matière d'assurance responsabilité civile.
- Prévoir un plan d'évacuation d'urgence pour le pays à risque; le faire en lien avec les ambassades ou consulats du Canada dans le pays.
- Demander aux élèves de signer un document autorisant le collègue à contacter leurs proches en cas de problèmes majeurs; simple précaution, mais combien utile en certaines occasions.
- Offrir aux participants des ateliers de préparation sur les comportements sécuritaires et à risque dans le pays d'intervention.
- Établir des partenariats institutionnels qui permettent d'avoir des gens du pays d'accueil qui aident à résoudre les situations délicates.
- Toujours s'inscrire au registre des ressortissants canadiens dans le pays d'intervention à l'Ambassade canadienne ou au Bureau consulaire; ceux-ci peuvent souvent nous aider en cas de pépin mineur ou majeur.
- S'il s'avère impossible de contacter l'ambassade, en cas d'urgence, il est possible de contacter le Centre des opérations d'urgence du MAECI à frais virés au (613)-996-8885, ouvert 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

- S'assurer que les participants peuvent contacter une personne de l'établissement en tout temps, en cas de problème. Présence et disponibilité à distance via le téléphone ou Internet, c'est sécurisant.

Nous avons bien choisi notre projet, notre pays, nos partenaires, nous avons pris les précautions nécessaires au plan de la sécurité et de la santé de nos participants. Mais ceux-ci sauront-ils bien outiller pour travailler à l'étranger ?

Risques quant à la capacité d'interagir correctement dans un contexte interculturel

Pour réduire les risques, nous vous conseillons de bien choisir et de préparer adéquatement vos participants. Voici les quelques conseils que nous pouvons vous formuler.

- Faire une bonne sélection des participants; ne jamais prendre pour acquis et procéder à des entrevues sérieuses des participants même pour du personnel qui travaille pour nous

depuis longtemps. La capacité d'adaptation dans des contextes à haut niveau d'incertitude n'est pas donnée à tous. Avoir un comité de sélection d'au moins trois personnes. Dans le doute s'abstenir quitte à reporter ou réorganiser une mission.

- Faire une bonne préparation à l'intervention interculturelle; notions de culture, de choc culturel, etc. Présenter des ateliers à l'interne ou faire appel aux services du Centre d'apprentissage interculturel d'Ottawa.
- La préparation personnelle des participants est importante, plus une personne connaît le pays et sa culture plus elle pourra comprendre les nuances et s'adapter au contexte.
- S'assurer d'avoir des équipes de mission qui comprennent des gens avec une certaine expérience de terrain avec des nouveaux venus. Suggérer des lectures.
- S'assurer d'une bonne préparation et gestion de la logistique de mission pour que les intervenants se sentent en confiance.

- Effectuer des bilans post-mission sérieux pour s'assurer de bien intégrer et de transférer les nouvelles connaissances sur le pays, sa culture et nos partenaires.

Dans cet article, j'ai voulu vous tracer un tableau des risques reliés à l'intervention à l'étranger. Je vous ai également proposé certains moyens pour réduire à un niveau acceptable ces mêmes risques. Il y en a un dernier dont j'aimerais brièvement vous parler; c'est à mon avis, le risque le plus important : Vos élèves, les membres de votre personnel qui, grâce au soin avec lequel vous avez établi vos partenariats et monter vos projets, reviennent au pays enchantés de leur expérience. Ils risquent fort de vous demander d'autres projets. Que voilà un beau risque ! Vous êtes d'accord ?

En terminant, je vous laisse sur ces quelques mots de Neil Simon :

« Si nul ne prenait jamais de risques, Michael-Ange aurait peint les planchers de la Chapelle Sixtine »

Une expérience de partenariat Programme national de santé d'Haïti

Mme Biamby, Ph.D.

**Directrice de la Direction du développement des ressources
humaines, Ministère de la Santé et de la Population, Haïti**

Les principes guidant la réussite d'un projet sont souvent établis avant même qu'il ne démarre. Ce point est particulièrement important lorsqu'on tente de mettre en œuvre un projet dans un pays reconnu comme se prêtant difficilement aux partenariats.

Nous pouvons toutefois optimiser les résultats en nous préparant à surmonter les problèmes liés aux facteurs sociaux, culturels, économiques et politiques. Il importe également de tenir compte des éléments liés au cadre organisationnel, car ils dissimulent souvent des obstacles susceptibles de nuire au développement harmonieux du projet.

Ces initiatives d'évaluation des risques et de planification posent des défis que le Programme national de santé d'Haïti relève avec efficacité. L'analyse de la collaboration entre des établissements haïtiens et un consortium de trois collèges canadiens (Cégep de Saint-Jérôme, Cégep régional de Lanaudière et La Cité collégiale) nous permet d'étudier des exemples de cas où on a tiré profit des possibilités offertes, identifié dès le départ les facteurs de risque permettant ainsi de les réduire, trouvé des solutions aux problèmes qui surviennent au cours de la mise en œuvre et utilisé des indicateurs de succès concrets.

Les possibilités

Le Programme national de santé d'Haïti s'inscrit dans le Programme de partenariat des collèges canadiens. Il vise particulièrement à aider les Écoles nationales en soins infirmiers à établir un nouveau programme d'études adapté aux exigences de formation et d'éducation en sciences infirmières et de la santé du pays. Les partenaires haïtiens et canadiens ont identifié les principaux éléments

du projet et ont démontré leur détermination à maximiser le rendement et à améliorer la qualité des services pour que la population bénéficie d'un personnel infirmier mieux formé.

Les trois collèges canadiens participants, dirigés par le Cégep de Saint-Jérôme, se connaissent déjà, ayant collaboré étroitement à d'autres projets internationaux. Ils ont également démontré leur excellente capacité de coordination en mettant en commun leurs ressources et en partageant leurs expériences pour répondre aux besoins du projet.

Le lancement du *Programme national de santé* coïncide avec la période de validation du nouveau programme national d'études d'Haïti. Cette synchronisation facilite l'intégration des représentants des collèges canadiens dans les équipes actuelles et permet également aux directeurs des écoles de bénéficier des leçons apprises par les collèges lors de la mise en œuvre d'un projet similaire.

En outre, ce projet offre l'appui et le cadre de travail nécessaires qui permettront à la direction du développement des ressources humaines, aux quatre écoles de formation en sciences infirmières et à l'Organisation mondiale de la santé de tenir des consultations approfondies autour d'un objectif commun : la normalisation du programme d'études dans les écoles nationales de formation en sciences infirmières et le renforcement de ces établissements.

Gérer les facteurs de risque

Au cours de sa première visite à Montréal, l'équipe haïtienne a souligné les facteurs de risque inhérents au cadre conceptuel du projet. En fait, les gestionnaires du

programme accordaient très peu d'attention au cadre de travail organisationnel de l'établissement d'accueil. La structure proposée plaçait un établissement au-dessus des autres et ne tenait pas compte du fait que l'absence d'une entente préalable pouvait provoquer une réticence administrative et culturelle de la part des directeurs d'école.

On a donc identifié plus clairement l'entité de gestion haïtienne du projet, à savoir la direction du développement des ressources humaines responsable de réglementer la formation. Des efforts sont déployés pour veiller à ce que les quatre écoles et la direction du développement des ressources humaines, au moyen de consensus, participent activement au processus de normalisation et de renforcement.

Obstacles à la mise en œuvre

La probabilité d'un conflit est plus élevée dans les projets qui rassemblent des partenaires multiculturels ayant une expertise diversifiée, comme c'est le cas dans le projet actuel qui réunit neuf partenaires. Il importe donc d'exercer une gestion saine et équilibrée du projet et de reconnaître qu'il n'est nullement facile d'établir ou de respecter un horaire de travail dans de telles circonstances. Dans le cadre du Programme national de santé, on a adopté des solutions novatrices et ajusté la ligne d'action en fonction des facteurs culturels et politiques, tout en se souciant de respecter les échéanciers et d'atteindre les

résultats escomptés. Lors de l'élaboration des budgets, on omet parfois certains détails essentiels relatifs à la réalisation d'initiatives. En ce qui a trait à ce projet, les gestionnaires ont fait preuve de discernement et ont adopté des positions appropriées et concertées pour résoudre les problèmes connexes.

Symboles concrets de succès

Il importe de se rappeler que l'altruisme n'est pas toujours le seul intérêt en matière de coopération internationale. Chaque organisme poursuit ses propres objectifs : l'établissement bénéficiaire a besoin de ressources et d'aide technique pour renforcer sa position; l'organisme donateur, pour sa part, acquiert encore plus d'expérience et rehausse sa crédibilité. En ne perdant jamais ce fait de vue, il est souvent plus facile d'assurer une collaboration.

Les conflits d'intérêts ou culturels sont évitables, mais lorsqu'ils se présentent, il importe de les traiter avec célérité et souplesse. Les relations entre partenaires ne sont pas de nature didactique; elles font plutôt partie d'un processus d'échange mené dans un esprit de respect des différences culturelles. La participation des partenaires dans la prise de décision améliore la collaboration et mène à un engagement ferme pour ce qui est de mener à bien les diverses activités, et surtout, de répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires du projet.

Les activités du Fonds de développement des projets de 2006

Quarante-six missions ont été approuvées, dont :

- trois missions en Europe de l'Est
- 11 missions en Asie
- quatre missions dans les Amériques
- 28 missions en Afrique

La distribution des missions se lit comme suit :

Europe de l'Est

- Georgie : 1
- Ukraine : 2

Asie

- Bangladesh : 1
- Cambodge : 2
- Indonésie : 3
- Laos : 1
- Vietnam : 1
- Sri Lanka : 3

Amériques

- Bolivie : 1
- République dominicaine : 1
- Paraguay : 1
- Pérou : 1

Afrique

- Bénin : 1
- Burkina Faso : 1
- Cameroun : 3
- Comores : 1
- Ghana : 1
- Kenya : 1
- Madagascar : 2
- Mali : 1
- Mauritanie : 1
- Mozambique : 1
- Niger : 1
- Congo : 2
- Sénégal : 6
- Afrique du sud : 1
- Tanzanie : 3
- Tchad : 1
- Yémen : 1

Les missions ont pris fin le 24 mars 2006 et les rapports ont été soumis avant le 7 avril 2006.

Le calendrier de l'appel de propositions de 2006

Du 18 au 21 avril

- Le Secrétariat examine les propositions pour déterminer leur admissibilité.

Le 21 avril

- La note de service du statut d'admissibilité des propositions est envoyée aux collègues et instituts canadiens.
- Toutes les propositions admissibles sont acheminées aux membres du Comité de sélection des projets (CSP) pour qu'ils les évaluent.

Du 24 avril au 2 juin

- Les membres du CSP évaluent individuellement les propositions des projets selon les critères de sélection.

Du 5 au 9 juin

- Le Secrétariat de l'ACCC compile les évaluations des membres du CSP.
- Le Secrétariat de l'ACCC termine l'évaluation de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale, la préparation des résumés des propositions et les commentaires du CSP.

Les 12 et 13 juin

- Le CSP se rencontre pour délibérer et déterminer une liste finale des propositions à recommander à l'ACDI afin d'obtenir son approbation.

Le 16 juin

- Le Secrétariat de l'ACCC soumet les propositions recommandées à l'ACDI en vue d'une analyse interne et de l'approbation finale.

En juillet

- La ministre de la Coopération internationale approuve la liste finale des nouveaux projets.
- Après avoir reçu l'approbation de la ministre, l'ACCC prépare les ententes pour que les collègues et instituts canadiens les signent. L'ACCC prépare un résumé de l'évaluation du CSP de chaque proposition pour l'envoyer au partenaire canadien principal.

En août

- Après la signature de l'entente, les collègues et instituts canadiens et les partenaires outre-mer préparent le plan de travail annuel et le budget. Ils intègrent tous les changements recommandés dans le premier plan de travail et le budget.

En septembre

- La mise en œuvre des nouveaux projets commence.

Le Forum du PPCC

Si les projets démarrent comme il est prévu en septembre, le forum d'une durée de trois jours aura lieu à Ottawa en novembre.

Ressources et activités

Activités

2006 Congrès annuel du BCEI
12 – 15 novembre 2006
Québec

“Perspectives convergentes : Coopérations pour des résultats concrets”

Par son leadership, le Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI) exerce une forte influence sur l'agenda canadien en matière d'éducation internationale et jouit d'une grande réputation à titre de fournisseur de programmes de développement professionnel auprès des éducateurs internationaux du Canada. Le Congrès annuel comprend des séances de formation pratique et théorique sur l'éducation internationale au sens large du terme. Pour plus de renseignements, consultez le www.cbie.ca/conference/index_f.cfm?page=annual_f

Mosaic.net International Inc.

Ateliers

La société privée d'experts-conseils Mosaic.net International Inc., située à Ottawa, Canada, offrira l'été prochain les trois ateliers suivants sur le développement participatif urbain et rural : Planification, évaluation des besoins, suivi et évaluation à l'aide de la méthode « Apprentissage et Action participatifs » et « Participation rurale/Évaluation rapide » (du 10 au 15 juillet 2006); Gestion axée sur les résultats, enquêtes d'appréciation et dialogue libre (du 17 au 21 juillet 2006); et, enfin, Suivi et évaluation participatifs (du 24 au 29 juillet 2006). Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse www.mosaic-net-intl.ca

Journées de la coopération internationale 2006

Du 30 octobre au 1 novembre 2006
Ottawa (Ontario)

Les journées de la coopération internationale 2006 tiendront leur

quatrième forum international organisé par l'ACDI à l'intention de ses partenaires. Si l'on se fie au nombre de participants des années précédentes, plus d'un millier de représentants des secteurs privé, public, volontaire et non gouvernemental devraient se déplacer pour rencontrer des spécialistes et des professionnels du développement international des quatre coins de la planète. Une occasion de : discuter avec des conférenciers dynamiques lors de séances plénières et de réunions d'experts; échanger sur l'avenir de la coopération internationale; établir des liens avec des participants de tous les secteurs; discuter avec des représentants de l'ACDI, d'autres ministères et de donateurs internationaux. Pour de plus amples renseignements, consultez le www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/3F8A96A6C042CC96852570230045EC57?OpenDocument

suite à la page 18

suite de la page 17

Gestion des risques dans le domaine de l'éducation internationale

Le 14 juin 2006, Queen's University, Kingston (Ontario)

Animateurs : Wayne Myles et Lynne Mitchell

Date limite d'inscription : le 1^{er} juin

Cet atelier met l'accent sur les approches facilitant la gestion des risques inhérents aux programmes de mobilité étudiante. Nous accordons la plus haute importance à la santé et la sécurité des étudiants lorsque nous recrutons, acceptons et accueillons des étudiants étrangers et lorsque nous les renseignons sur les programmes d'études canadiens. Il en va de même lorsque nous choisissons, guidons et envoyons nos étudiants outre-mer et les renseignons sur les programmes ou les échanges d'étudiants. Tous les programmes et politiques comportent des risques, mais nous pouvons minimiser ceux associés à l'éducation internationale en assurant une meilleure planification, en mettant sur pied des programmes d'études améliorés et en exerçant une gestion stratégique pour surmonter les périodes difficiles. Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse www.queensu.ca/quic/ietp/courses.php#risk

Ressources

Ressources relatives à la gestion des risques

Gestion des risques

Ce guide pratique offert en ligne par le gouvernement de Queensland, en Australie, peut également s'appliquer à d'autres contextes. Il a été conçu pour aider les entreprises ainsi que les collectivités, les organisations sportives et les organismes à but non lucratif à gérer, réduire ou contrôler les risques liés à leurs activités.

www.riskmanagement.qld.gov.au/index.htm (en anglais seulement)

Information et assistance à l'intention des Canadiens à l'étranger

Ce site Web offre tout un éventail de renseignements destinés aux voyageurs canadiens dont, entre autres, la rubrique *Conseils aux voyageurs* qui renferment de l'information sur les conditions de sécurité et de sûreté, les questions de santé et les conditions d'entrée dans divers pays du monde. On y trouve, en outre, la liste des pays, ou des régions de ces pays, faisant l'objet d'un avertissement officiel du ministère des Affaires étrangères ainsi que de l'information sur les procédures à suivre et les stratégies à adopter en cas d'urgence à l'étranger. Le site Web renferme également les esquisses de quelque 200 destinations, un formulaire d'inscription consulaire en ligne ainsi que de

nombreuses publications sur les affaires courantes.

www.voyage.gc.ca/consular_home_fr.asp

Avertissements de gouvernements (autres que le gouvernement canadien)

Australie :

www.dfat.gov.au/geo/ (en anglais seulement)

Grande-Bretagne :

www.fco.gov.uk (cliquez sur *Travel Advice*) (en anglais seulement)

États-Unis :

www.travel.state.gov/ (en anglais seulement)

France :

www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs_909/index.html

Information sur les divers pays du monde

Sources de nouvelles internationales

Parrainé par la fondation Reuters, *AlertNet* renseigne les responsables de l'aide humanitaire sur les situations urgentes qui surviennent partout dans le monde et tient les professionnels et le grand public au fait des crises humanitaires.

www.alertnet.org/ (en anglais seulement)

Géré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (BCAH), *ReliefWeb*

offre une passerelle vers de l'information (documents et cartes géographiques) liée aux désastres et aux situations d'urgence d'ordre humanitaire. Les nouvelles, catégorisées par pays ou région, sont affichées dans la langue dans laquelle elles ont été rédigées.

www.reliefweb.int

Sources d'analyse plus approfondie des divers pays du monde

Country Indicators for Foreign Policy : Ce site Web affiche plusieurs rapports analytiques sur les pays à risque élevé et offre une évaluation des questions reliées aux conflits armés locaux, à la gouvernance et à l'instabilité politique, à la militarisation, à la diversité ethnique et religieuse, au stress démographique, au rendement économique, au développement humain, au stress environnemental et aux liaisons internationales.

www.carleton.ca/cifp/ (en anglais seulement)

International Crisis Group : Ce site Web affiche des rapports d'évaluation des risques sur les pays qui présentent un risque de conflit potentiel, d'escalade des hostilités ou de récurrence d'un conflit violent. Le *Crisis Watch*, un bulletin mensuel

de 12 pages, offre une mise à jour régulière et condensée de toutes les situations comportant un risque accru de conflits, ou de conflits potentiels, partout dans le monde.

www.crisisgroup.org/home/index.cfm?l=2

Information sur la santé à l'intention des voyageurs

Programme de médecine des voyages : Le site Web de l'Agence de santé publique du Canada offre divers renseignements aux voyageurs dont, entre autres, des avis de santé, des recommandations ainsi qu'une liste des cliniques santé-voyage au Canada.

www.phac-aspc.gc.ca/tmp-pmv/pub_f.html

Centers for Disease Control and Prevention : Ce site Web affiche de l'information précise sur chaque pays et dispense, entre autres, des renseignements sur la salubrité des aliments et de l'eau et sur la démarche à suivre en cas de blessures et de maladies subies à l'étranger.

www.cdc.gov/travel/ (en anglais seulement)

Autres ressources

Prendre le temps d'atterrir : Carnet de retour de l'étranger

Le *Carnet de retour* est un outil unique et innovateur qui s'adresse à ceux qui, à la suite d'un séjour à l'étranger sentent le besoin de faire un bilan constructif de leur expérience à l'international. Écrit par Annie Lord et publié en collaboration avec Plan Nagua, le prix du Carnet est de 18,69\$. Pour de plus amples renseignements, consultez le : <http://pages.globetrotter.net/carnetderetour/>

Écritures du désert

Ce livre, rassemblant quelque 13 textes littéraires écrits par des étudiants québécois et tunisiens, est le résultat de plus de deux ans de collaboration entre le Cégep de Thetford (Québec) et L'Institut supérieur des études technologiques de Gafsa (Tunisie) dans le cadre du PPCC. Les textes de ce recueil prennent racine dans des cultures parallèles, qui se rejoignent en plusieurs axes. Le livre est en vente à la bibliothèque du Cégep de Thetford au coût de 10\$. Tous les fonds amassés serviront au prochain concours littéraire.