



Plan stratégique 2016-2021

Développement, Expertise et

Solidarité Internationale

Adopté par le Conseil d'administration en juin 2016

DÉVELOPPEMENT, EXPERTISE ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

2330 Notre-Dame Ouest (Qc) H3J 2Y2 tél : (514) 904-3093

info@ong-desi.qc.ca www.ong-desi.qc.ca

DESI

Plan stratégique 2016-2021

Comité de planification stratégique

Mme Marjolaine Lalonde, membre du Conseil d'administration

M. André Racine, membre du Conseil d'administration

M. Nguyen Tin Buu Chau, membre du Conseil d'administration

Mme Noémie Legendre, directrice générale de DESI

Mme Johanne Boucher, membre de DESI et conseillère en planification stratégique

M. François Durand, membre de DESI et conseiller en planification stratégique

Table des matières

I.	La mission de DESI.....	4
II.	Les valeurs de DESI.....	5
III.	La vision 2021 de DESI.....	6
IV.	Les orientations stratégiques de DESI.....	7
V.	Les objectifs stratégiques et stratégies de DESI.....	9

I - LA MISSION DE DESI

Développement, Expertise et Solidarité Internationale (DESI) est un organisme de coopération internationale regroupant des retraité(e)s et préretraité(e)s de tous horizons qui mettent bénévolement leur expertise au service de communautés dans les pays en développement.

DESI

- appuie des organisations locales dans le renforcement de leurs capacités afin d'améliorer les conditions de vie sociales et économiques des populations les plus défavorisées.
- axe ses interventions sur la réponse à des besoins bien identifiés par ces organisations locales et sur l'obtention de résultats tangibles en termes de développement durable.
- œuvre également à la sensibilisation et à la formation du public en général et des retraité(e)s et préretraité(e)s en particulier afin d'accroître leur participation à la réduction de la pauvreté chez les populations ciblées.

* * *

II - LES VALEURS DE DESI

La solidarité

La solidarité avec les populations des pays en développement est le moteur de toute action de coopération visant une plus grande justice sociale entre le Nord et le Sud. Chez DESI, elle se manifeste par notre action bénévole ici et à l'étranger, notre collaboration avec les acteurs du développement et l'entraide entre nos membres.

Le respect

Le respect est source d'authenticité, d'écoute, d'ouverture, de rigueur et de comportement éthique. Nos interventions reposent sur le respect des acquis, des compétences, des aspirations et des différences culturelles des organisations partenaires et des acteurs du développement.

La pérennité

DESI intervient dans une perspective de développement humain durable. Nos interventions sont basées sur le partage des connaissances et visent à produire des résultats durables qui soutiennent la démarche des personnes, des organisations et des communautés vers l'autonomisation.

Le partenariat

DESI mise sur la force du partenariat pour favoriser l'efficacité de ses actions et l'autonomisation des populations. Nous croyons que travailler en partenariat implique l'établissement d'une relation d'égalité et de collaboration basée sur la poursuite d'objectifs communs, la complémentarité des contributions et l'apprentissage mutuel.

* * *

III - La vision 2021 de DESI

En 2021, DESI sera devenue l'acteur québécois de premier plan en matière de participation des retraité(e)s et préretraité(e)s à la coopération internationale. Elle sera reconnue :

- Pour sa grande valeur ajoutée dans l'appui au renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, valeur basée sur l'expertise diversifiée et les compétences conseil de ses membres.
- Pour sa maîtrise d'un modèle d'intervention conjuguant une présence à court terme sur le terrain et le suivi à distance (coopération bénévole en ligne ou *e-volunteering*) que ce soit auprès de ses partenaires, des partenaires de ses alliés ou des autres acteurs du développement.

DESI sera en outre l'OCI de référence pour les retraité(e)s et préretraité(e)s québécois(e)s désirant mettre leur expertise au service du développement international grâce à la qualité de ses interventions, de sa vie associative et du ressourcement offert.

* * *

IV - Les orientations stratégiques de DESI

1. Rehausser le professionnalisme de DESI par le biais d'une gouvernance améliorée et d'une gestion rigoureuse de ses partenariats et de ses interventions sur le terrain.

Axes d'intervention :

- 1.1. Révision des modes de fonctionnement du Conseil d'administration (CA), de ses comités et de la direction générale.
- 1.2. Documentation de l'approche d'intervention.
- 1.3. Encadrement des bénévoles.

2. Assurer l'obtention et la pérennité du financement nécessaire à ses activités.

Axes d'intervention

- 2.1. Synergie recrutement/ financement.
- 2.2. Plan de financement.

3. Renforcer la synergie entre DESI et Oxfam-Québec afin d'accroître notre impact sur le terrain.

Axes d'intervention

- 3.1. Révision et évolution de l'entente d'affiliation.
- 3.2. Modèle d'intervention dans le cadre du Programme Accès-Innovation (PAI) (terrain et coopération bénévole en ligne).
- 3.3. Collaboration avec les membres d'Oxfam.
- 3.4. Accès aux autres OCI québécoises impliquées dans le PCV.

- 4. Positionner l'ensemble des partenariats de DESI sur le terrain dans une démarche claire de renforcement des capacités et d'autonomisation en vue de la pérennisation des résultats.**

Axes d'intervention

- 4.1. Modalités d'établissement de nouveaux partenariats.
- 4.2. Mise à niveau des ententes actuelles.
- 4.3. Planification/Révision, suivi et évaluation de nos interventions auprès des partenaires.

- 5. Augmenter, diversifier, gérer et stimuler le membership de DESI de manière que sa composition permette de répondre aux besoins des partenaires du Sud et du Nord et que sa mobilisation soit optimale.**

Axes d'intervention

- 5.1. Recrutement des membres.
- 5.2. Formation des membres à la coopération.
- 5.3. Vie associative.
- 5.4. Reconnaissance des contributions des coopérants bénévoles.

* * *

V - Les objectifs stratégiques et stratégies de DESI

Orientation no 1 **Rehausser le professionnalisme de DESI par le biais d'une gouvernance améliorée et d'une gestion rigoureuse de ses partenariats et de ses interventions sur le terrain.**

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
<p>1.1 Révision des modes de fonctionnement du Conseil d'administration (CA), de ses comités et de la direction générale.</p>	<p>1.1.1. Revitaliser le CA par une participation accrue des administrateurs.</p>	<p>Mise en place de comités du CA afin d'assurer un suivi plus serré des partenariats, des projets et du plan stratégique dans son ensemble.</p>	<p>Mettre sur pied un comité constitué de 3 membres et de la directrice générale et chargé de piloter la réalisation du plan stratégique. Ce comité de pilotage aura la responsabilité de coordonner le développement et la mise en œuvre d'un plan d'action et d'en rendre compte au conseil. Il sera aussi chargé de procéder à une mise à jour annuelle du plan stratégique et de revoir le plan d'action pour les deux années à venir.</p> <p>Mettre sur pied un comité du CA chargé d'assurer le suivi des partenariats et projets. Ce comité sera responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Évaluer les partenariats actuels et potentiels de DESI et recommander les mesures visant à s'assurer de leur évolution conformément à la politique de gestion des partenariats ; b) Évaluer les projets soutenus par DESI dans le respect de la politique de gestion de projets et en rendre compte au CA ; c) Assurer qu'aucun nouveau projet ne soit développé avec un partenaire sans une évaluation appropriée du partenariat jugée satisfaisante par le CA en fonction de la politique adoptée.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
		Communication d'attentes claires vis-à-vis les membres du CA.	<p>Définir et faire connaître les attentes à l'égard des administrateurs de DESI.</p> <p>Mettre en place un programme d'accueil pour les nouveaux membres du CA.</p> <p>Offrir une formation sur les rôles et responsabilités des officiers et membres du CA.</p> <p>Instaurer sur une base annuelle une évaluation confidentielle faite par les pairs de la contribution de chacun des membres du CA.</p>
		Préparation de la relève.	Assurer la disponibilité d'un bassin de candidats aptes à assumer les fonctions clés au sein du CA.
	1.1.2. Revitaliser les comités du CA et instaurer une culture axée vers l'exécution et les résultats.	Définition et suivi des mandats.	<p>Définir un mandat clair pour chacun des comités du CA (Responsabilités, budget, autorité, résultats attendus, délais, mécanismes de reddition de comptes) et modifier les statuts et règlements en conséquence.</p> <p>Identifier une personne responsable pour chacun des comités et impliquer le plus possible les membres de DESI dans les différents comités en tenant compte de leurs compétences et de leurs intérêts.</p> <p>Assurer que les comités soient responsables d'exécuter leur mandat sans déléguer le travail à la direction générale.</p> <p>Assurer un suivi régulier au niveau du CA, du comité de pilotage (voir 1.1.1, ci-dessus) et de la direction générale des travaux confiés aux différents comités.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
	1.1.3. Concentrer les efforts de la direction générale sur les éléments essentiels de la mission.	Redéfinition du mandat de la direction générale.	<p>Faire le bilan des fonctions actuelles en identifiant les tâches cléricales et administratives pouvant être assumées par Oxfam-Québec, des membres de DESI ou éventuellement par d'autres employés de DESI ; ceci en considérant les obligations et revenus de DESI.</p> <p>Redéfinir le mandat confié à la direction générale : rôle, responsabilités, autorité, budget et mécanismes de reddition de comptes.</p> <p>Canaliser les relations entre le CA et la (le) DG par un membre du CA désigné à cette fin, qui sera responsable de clarifier les priorités opérationnelles le cas échéant.</p> <p>Pour chacun des projets en propre de DESI, nommer un chargé de projet qui sera responsable d'assurer la supervision du projet (réalisé par le coopérant bénévole) et l'exécution des tâches administratives qui y sont reliées (ex. : colliger les comptes de dépenses, les rapports d'activités, rapports au bailleur, etc.) qui seront revues et approuvées par la (le) DG avant d'être présentés au CA. De préférence, la même personne assumera le rôle de chargé de projet pour tous les projets impliquant un même partenaire.</p> <p>Renégocier/mettre fin à l'entente liant DESI et La Fondation pour les Enfants de l'Équateur.</p>
		Mise en place d'un soutien administratif.	Dégager la directrice générale de certaines tâches administratives par l'utilisation de membres de DESI disposés à l'assister bénévolement et/ou par une entente de services avec Oxfam-Québec.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
	<p>1.1.4. Établir des politiques et procédures portant (notamment) sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Code d'éthique • Recrutement et admission des membres • Sélection des coopérants bénévoles • Missions sur le terrain • Financement 	<p>Révision ou élaboration des politiques requises et constitution d'un manuel de politiques et procédures.</p>	<p>Faire l'inventaire des politiques et procédures déjà existantes.</p> <p>Réviser, en tenant compte des politiques, procédures et outils de gestion existant chez Oxfam-Québec, les politiques et procédures existantes de manière à s'assurer de leur cohérence avec les objectifs organisationnels et les pratiques en cours et les faire approuver par le CA.</p> <p>Rédiger les politiques et les procédures manquantes compte tenu des particularités de DESI et les faire approuver par le CA.</p> <p>Rendre disponible le manuel de politiques et de procédures par voie électronique à tous les membres.</p>
<p>1.2 Documentation de l'approche d'intervention.</p>	<p>1.2.1. D'ici juillet 2017, avoir précisé et documenté l'approche de partenariat de DESI incluant son approche en matière de renforcement des capacités.</p>	<p>Développement d'une politique intégrée de gestion des partenariats.</p>	<p>Consulter nos partenaires du Sud sur les forces et faiblesses de leur relation actuelle de partenariat avec DESI.</p> <p>Développer et adopter une politique claire de gestion des partenariats couvrant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères de sélection des partenaires ; • Conditions requises pour l'établissement d'un partenariat ; • Objectifs du partenariat définis en termes de renforcement de capacités, d'autonomisation du partenaire et de pérennisation des résultats ;

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<ul style="list-style-type: none"> • Entente-type de partenariat ; • Rôles respectifs du partenaire et de DESI dans le cadre du partenariat ; • Plan d'action et plan de renforcement de capacités ; • Durée du partenariat et conditions de renouvellement ; • Critères d'évaluation du succès du partenariat ; • Expiration de l'entente de partenariat.
		Consolidation de l'approche de renforcement des capacités des partenaires.	Faire l'inventaire de nos pratiques et outils actuels et en tenant compte de l'approche de renforcement des capacités d'Oxfam-Québec, rédiger un guide sur le renforcement des capacités et l'autonomisation vers la pérennité à l'intention des membres du CA et des coopérants bénévoles et le faire approuver par le CA.
		Mise en place d'un modèle de suivi intégré auprès de chaque partenaire.	Établissement des responsabilités respectives de la (du) DG, du chargé de projet et du coopérant bénévole terrain ou en ligne. Préciser ces responsabilités respectives dans les politiques relatives aux missions sur le terrain et au bénévolat en ligne.
	1.2.2. D'ici janvier 2017 avoir précisé et documenté l'approche de DESI en matière de développement et de gestion de projet.	Développement d'une politique intégrée de gestion des projets.	Faire l'inventaire de nos pratiques et outils actuels et en tenant compte des politiques, procédures et outils de gestion existant chez Oxfam-Québec, développer une politique de gestion de projet et la faire approuver par le CA. La politique doit inclure notamment les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation préliminaire ; • Identification claire des bénéficiaires du projet ; • Définition des objectifs et des résultats attendus ;

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins de renforcement de capacités du partenaire dans le cadre du projet ; • Planification des phases du projet ; • Définition des indicateurs de performance et planification des points de contrôle ; • Clôture du projet ; • Évaluation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus en fonction de la redevabilité multiple (bénéficiaires, communauté locale, bailleur) ; • Évaluation à posteriori des gains réalisés au niveau du renforcement des capacités et de l'autonomisation du partenaire ; • Évaluation de l'impact du projet après un an et 2 ans.
	<p>1.2.3. D'ici juillet 2018, disposer d'un modèle éprouvé de coopération bénévole en ligne.</p>	<p>Projets pilotes menés auprès d'un partenaire actuel de DESI.</p>	<p>Faire une étude de <i>benchmarking</i> auprès d'OCI ayant déjà un programme de coopération en ligne et tirer parti du projet-pilote avec Oxfam-Québec (Voir le point 3.2.2 relatif au projet pilote mené avec Oxfam-Québec, p. 48).</p> <p>Constituer une équipe composée de membres de DESI désignés par le CA et d'un(e) spécialiste externe de la coopération internationale pour développer le modèle d'intervention conjuguant les missions sur le terrain et le bénévolat en ligne.</p> <p>Développer le projet, choisir le partenaire, implanter et évaluer en continu (évaluations formative et sommative).</p> <p>Rédiger un document sur le modèle à privilégier et le faire approuver par le CA. Le document devra spécifier les éléments suivants : objectifs, responsables, bénéficiaires, modalités de mise en œuvre et de fonctionnement, indicateurs de mesure</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>pour différentes parties prenantes (imputabilité multiple), mécanismes de reddition de comptes (à qui, comment, à quelle fréquence, pour quelle durée, etc.), gestion des différends, mécanismes de reconnaissance envers les bénévoles.</p>
1.3. Encadrement des bénévoles.	1.3.1 D'ici janvier 2017, avoir développé une politique de bénévolat.	Développement et publicisation d'une politique de bénévolat.	<p>Diffuser notre offre de service de coopération en ligne à nos partenaires et alliés actuels et potentiels</p> <p>Intégrer un volet « soutien à distance » dans la conception de nos projets.</p> <p>Élaborer une politique identifiant les catégories de bénévoles de DESI (membre coopérant sur le terrain, membre bénévole au Québec et collaborateur bénévole à l'administration et la gestion), les rôles et responsabilités de chaque catégorie, leur fonctionnement, leur imputabilité et les modes de reconnaissance de leur contribution. Développer les outils de gestion en découlant (Voir le Code canadien du bénévolat).</p> <p>À partir de la politique, publier sur le site de DESI un document « Comment devenir coopérant(e) bénévole de DESI » en y incluant les frais d'adhésion, les attentes ou besoins de DESI, les principaux secteurs d'intervention, l'expertise et la disponibilité requises et les avantages pour les retraités et préretraités.</p>
	1.3.2 D'ici janvier 2017, avoir développé et implanté une structure de participation des membres aux activités de DESI au Québec.	Mise en œuvre de la politique relative au bénévolat au Québec.	<p>Confier à la direction générale le mandat d'identifier les besoins découlant des opérations courantes et au comité de pilotage (voir 1.1.1, p. 33) celui d'identifier les besoins découlant de la mise en place du plan stratégique.</p> <p>Consolider les besoins identifiés.</p> <p>Identifier les membres détenant les profils requis.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>Convenir d'un mode uniforme de sollicitation et procéder à la sollicitation.</p> <p>Confier à la direction générale le mandat de s'assurer que les bénévoles soient encadrés conformément à la politique et faire rapport au CA.</p>
	<p>1.3.3 À compter de janvier 2018, les coopérants bénévoles interviennent selon les principes de l'approche de DESI.</p>	<p>Élaboration de mandats clairs et complets.</p>	<p>Pour chaque mission sur le terrain ou mandat de coopération bénévole en ligne, rédiger un contrat-type de coopérant bénévole précisant le mandat confié. Ce contrat devra prévoir :</p> <p>a) Une description du mandat et des résultats attendus; b) à qui chez le partenaire local le coopérant bénévole devra rendre compte de sa mission; c) qui chez DESI (DG ou chargé de projet) sera responsable d'encadrer le coopérant bénévole et d'assurer la qualité du travail effectué et d'évaluer si les résultats attendus ont été atteints; d) les dépenses qui seront couvertes par DESI et à quelles conditions; e) les engagements et conditions relatives à la sécurité; f) la propriété intellectuelle du travail effectué par le coopérant bénévole; g) les rapports qui devront être soumis au partenaire local, à DESI, au bailleur ou à Oxfam-Québec le cas échéant au terme de la mission ou du mandat; et g) le travail de sensibilisation du public qui devra être effectué par le coopérant bénévole à la fin de son mandat.</p>
		<p>Mise en place d'un processus de gestion de la qualité de la contribution des coopérants bénévoles.</p>	<p>Former les coopérants bénévoles à l'approche d'intervention de DESI préalablement à leur envoi sur le terrain ou leur mandat d'accompagnement en ligne : gestion des partenariats, approche de renforcement des capacités et méthodes de développement et de gestion de projets.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>Maintenir un contact régulier en cours de mandat entre le coopérant bénévole et la (le) DG ou le chargé de projet chez DESI.</p> <p>Obtenir dans tous les cas une appréciation formelle du travail effectué par le coopérant bénévole par le responsable identifié par le partenaire local de DESI (ou d'Oxfam-Québec) sur le terrain et par la (le) DG ou chargé de projet au sein de DESI.</p> <p>Tenir à jour des dossiers complets sur les coopérants bénévoles à qui l'on a confié une mission sur le terrain ou un mandat de bénévolat en ligne.</p>
		<p>Mise en place de mesures en vue de la sécurité de nos coopérants bénévoles sur le terrain.</p>	<p>Mettre sur pied un fonds de réserve de 35K \$ pour être en mesure de gérer les situations d'urgence pouvant se présenter. Ce fonds d'urgence sera destiné à couvrir les frais devant être engagés pour faire face à des situations d'urgence ou de crise sur le terrain et assurer la sécurité du coopérant bénévole (rapatriement, accompagnement de blessés, transfert dans un pays limitrophe, etc.).</p> <p>Assurer une couverture d'assurance suffisante pour les coopérants bénévoles envoyés sur le terrain.</p>

Orientation no 2 Assurer l'obtention et la pérennité du financement nécessaire à ses activités.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
2.1 Synergie recrutement/ financement.	2.1.1 Obtenir le soutien financier des ordres professionnels et entreprises ciblés comme étant les meilleures sources de recrutement pour DESI.	Proposition axée sur le rayonnement de la profession/organisation conjuguant le recrutement de leurs retraités et le financement de DESI.	<p>Préparer une trousse complète incluant un argumentaire solide présentant DESI, sa mission, ses valeurs et sa vision pour être utilisée par des sollicitateurs désignés par le CA ou par les personnes impliquées dans les stratégies ci-dessous.</p> <p>Développer une proposition intéressante pour les ordres professionnels et les entreprises ciblées (transformation alimentaire, agriculture, coopératives, etc.) : participation de DESI aux cours de préparation à la retraite, responsabilité sociale et rayonnement des entreprises en matière de développement international réalisé par leurs propres retraités, articles dans les journaux d'entreprises, soutien technique fourni par les entreprises concernées, grille de contribution financière suggérée pour chaque retraité envoyé sur le terrain comme coopérant bénévole.</p> <p>Confier le mandat de sollicitation de financement à la (aux) équipe(s) chargée(s) de faire le démarchage auprès des ordres professionnels et des entreprises ciblées.</p> <p>Impliquer les services de GRH au sein des entreprises impliquées pour obtenir du financement (fonds non-dédiés) ou des commandites.</p> <p>Mobiliser les nouveaux membres retraités ou préretraités recrutés auprès de ces ordres ou de ces entreprises pour faire</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>connaître DESI auprès de leur direction et solliciter un soutien financier.</p> <p>Identifier au sein des ordres professionnels et des entreprises ciblées des gestionnaires de la haute direction qui pourraient être recrutés par DESI et invités à siéger au CA ou sur un comité avisé représentant le secteur privé.</p> <p>Faire un appel général auprès des membres de DESI afin d'identifier dans leurs réseaux personnels des personnes ayant un pouvoir décisionnel dans leur milieu pour financer les activités de DESI.</p> <p>Développer un argumentaire et un outil de communication pour sensibiliser le membership de DESI sur la nécessité de s'investir dans les activités de financement de DESI.</p>
2.2 Plan de financement.	2.2.1 À chaque année du plan, accroître de 3% la proportion de notre cible de financement qui est réalisée par la perception des frais de gestion liés à la réalisation de projets propres de DESI. Le pourcentage de départ est fixé à 10%.	Présentation de projets auprès de bailleurs institutionnels.	<p>Constituer une équipe de vigie de 2 membres responsable d'identifier avant septembre 2016 les organismes subventionnaires ainsi que les bailleurs institutionnels appropriés pour DESI, analyser leurs critères quant à l'octroi de subventions et soumettre à la directrice générale une liste de projets qui pourraient être développés et soumis par DESI. (Les bailleurs considérés pourront inclure notamment USAID, UNICEF, Coopération Suisse, Partenaires pour le Développement (DGPC du MAM), PQDI, Union Européenne, etc.).</p> <p>Identifier 1 ou 2 membres de DESI ayant des compétences reconnues en élaboration de projets (faisant ou non l'objet d'appels de propositions) à qui la directrice générale pourra</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>confier le mandat d'élaborer les offres de service répondant aux propositions les plus intéressantes.</p> <p>Les propositions développées devront être approuvées par le comité de suivi des partenariats et projets avant qu'elles ne soient soumises aux bailleurs.</p> <p>À compter de janvier 2017, assurer une vigie constante des appels de proposition et présenter au moins 8 propositions par année auprès de ces bailleurs ou organismes subventionnaires. Ces propositions seront bien articulées de manière à répondre spécifiquement aux critères d'adjudication.</p> <p>Maximiser la valorisation (dans le respect des lois et règlements applicables) du temps de travail des coopérants bénévoles pour défrayer la contrepartie requise par les bailleurs ou effectuer des levées de fonds auprès des réseaux des membres spécifiquement pour défrayer cette contrepartie.</p>
	<p>2.2.2 Chaque année, réaliser au moins 25% de notre cible de financement par des dons de fondations, d'organismes, d'entreprises et de particuliers.</p>	<p>Sollicitation auprès des fondations et entreprises.</p>	<p>Constituer une équipe de 2 membres pour faire un démarchage articulé et ciblé auprès :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Des 15 fondations québécoises dédiées au développement international. b) D'autres types d'entreprises intéressées par l'aide au développement dans nos pays d'intervention (ex : diasporas). <p>Maintenir la sollicitation actuelle auprès des organismes et entreprises ciblés.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
		Implication des membres.	Sensibiliser nos membres aux réalités et aux enjeux de financement et solliciter leur participation active dans les initiatives de financement. Maintenir la sollicitation auprès des membres de DESI.
		Mise en œuvre d'initiatives adressées au grand public basées sur les modèles alternatifs de financement les plus prometteurs pour DESI.	Effectuer une étude de faisabilité sur les modèles alternatifs de financement. Modèles notamment à évaluer : dons majeurs, dons planifiés, dons in memoriam, <i>crowdfunding</i> , stratégies jeunesse, etc.

Orientation no 3 Renforcer la synergie entre DESI et Oxfam-Québec afin d'accroître notre impact sur le terrain.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
3.1 Révision et évolution de l'entente d'affiliation.	3.1.1. Assurer une pleine et entière collaboration de DESI dans la réalisation de 150 missions sur le terrain sur 5 ans dans le cadre du PAI.	Amendements à l'entente d'affiliation.	Mettre sur pied une équipe constituée de la DG et de 2 autres membres désignés par le CA et chargée de proposer au CA des amendements au texte actuel et de renégocier l'entente d'affiliation à partir du mandat accordé. Renégocier avec Oxfam-Québec l'entente d'affiliation dans l'intérêt mutuel d'Oxfam-Québec et de DESI. Dans les limites et contraintes imposées par Affaires Mondiales Canada (AMC) et la structure organisationnelle de la confédération Oxfam, optimiser, par la conclusion de cette entente, l'autonomie et le leadership de DESI dans la gestion des missions sur le terrain qui lui sont confiées par Oxfam-Québec quant aux questions suivantes :

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<ul style="list-style-type: none"> • Implication de DESI dans le choix et la conception des projets ; • Sélection et formation pré-départ des coopérants bénévoles ; • Encadrement des coopérants bénévoles ; • Contrôle de la qualité des missions sur le terrain ; • Suivi et évaluation ; • Accompagnement à distance des partenaires sur le terrain ; • Accompagnement à distance des conseillers techniques d'Oxfam-Québec chargés d'appuyer les partenaires sur le terrain, une fois la mission de DESI complétée ; et • Visibilité de DESI dans la réalisation des missions sur le terrain. • Autres questions décrites à 3.3. et 3.4. (voir p.25)
		Établissement d'un <i>modus operandi</i> basé sur le respect des capacités et des intérêts des deux organisations.	<p>Évaluer l'impact sur la tâche de la directrice générale des modalités établies pour le recrutement et l'encadrement par DESI de 150 coopérants bénévoles à raison de 30 par année.</p> <p>Revoir la contribution financière et l'appui administratif d'Oxfam-Québec à DESI, en considérant le temps requis par la directrice générale pour remplir cette tâche.</p>
		Suivi régulier et résolution des problèmes.	Poursuivre la pratique des rencontres régulières entre les présidents et les DG d'Oxfam-Québec et de DESI.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			Tenir des rencontres régulières au niveau opérationnel en vue d'un ajustement mutuel.
	3.1.2. Pour chaque année du plan stratégique, assurer une rétribution adéquate des services rendus par DESI dans le cadre du Programme Accès Innovation (PAI).	Établissement d'une base de calcul dans le cadre du protocole révisé entre Oxfam-Québec et DESI.	<p><u>1^e année</u> : Convenir à court terme d'une entente opérationnelle pouvant satisfaire les exigences requises par AMC pour assurer dans l'immédiat la participation de DESI au PAI, le paiement par Oxfam-Québec d'au moins 25 K \$/an à DESI et le maintien de sa contribution non-financière.</p> <p>Prévoir dans le cadre de cette entente opérationnelle des modalités assurant le paiement du salaire de la (du) DG de DESI par Oxfam-Québec et la prise en charge par Oxfam-Québec des responsabilités administratives présentement assumées par la DG (comptabilité, logistique, etc.).</p> <p><u>Années 2 à 5.</u> Convenir, dans le cadre de l'entente d'affiliation renouvelée entre Oxfam-Québec et DESI, d'arrangements financiers mutuellement satisfaisants permettant le versement par Oxfam-Québec d'une subvention à DESI équivalente à la rémunération de la directrice générale.</p>
	3.1.3 À compter de 2017-18 et pour chaque année suivante, assurer une synergie dans l'accès au financement externe.	<p>Sollicitation conjointe de donateurs ciblés.</p> <p>Offre conjointe de service.</p>	<p>Mettre en place un comité conjoint chargé de</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les donateurs susceptibles de répondre à une sollicitation conjointe ; 2. Élaborer une stratégie de sollicitation et 3. Réaliser cette stratégie. <p>Élaborer conjointement avec Oxfam-Québec des projets pouvant être soumis à des organismes subventionnaires que DESI ne pourrait pas approcher toute seule.</p> <p>Prévoir dans l'entente d'affiliation qu'Oxfam-Québec et DESI soumettront conjointement leur proposition à AMC dans le cadre</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			du renouvellement du PCV s'il appert que le ministère décide effectivement de renouveler ce programme à son échéance.
	3.1.4 Assurer à DESI une visibilité adéquate dans tous les mandats réalisés avec Oxfam-Québec.	Mise en place de mesures de visibilité auprès des partenaires et des autres acteurs sur le terrain.	Déterminer les modalités dans le cadre de la renégociation de l'entente d'affiliation. Confier à la DG et au chargé de projet (voir point 1.1.3, p. 11) la responsabilité de concrétiser les modalités prévues.
3.2 Modèle d'intervention dans le cadre du PAI (terrain et coopération bénévole en ligne).	3.2.1. D'ici janvier 2017, avoir convenu avec Oxfam-Québec et implanté sur le terrain un mode de fonctionnement (pré-départ, intervention, suivi) en accord avec l'approche d'intervention de DESI.	Préparation adéquate des interventions des coopérants bénévoles.	Clarifier les lignes de supervision du coopérant bénévole de DESI. Développer les mandats des coopérants de DESI en conformité avec son approche d'intervention et celle d'Oxfam-Québec. Développer des modalités de contact entre les conseillers techniques d'Oxfam-Québec, les partenaires et les coopérants de DESI préalablement au départ. Offrir une formation pré-départ conjointe.
		Suivi des interventions.	Mise en œuvre des modalités convenues ci-dessus.
		Évaluation participative des interventions des coopérants bénévoles et de leurs retombées.	Mettre sur pied une équipe composée de la DG et de coopérants DESI d'une part et de l'équipe PAI d'Oxfam-Québec d'autre part afin de développer et implanter les modalités d'une supervision conjointe (terrain et DESI) des coopérants et d'évaluation 360 des interventions des coopérants (partenaire, équipe terrain, chargé de projet, etc.) et de ses retombées.
	3.2.2 Développer à compter de la 2 ^{ème} année du plan un programme de	Réalisation d'un projet-pilote auprès d'un partenaire d'Oxfam-Québec.	Développer un projet-pilote avec Oxfam-Québec et le mettre en œuvre. Au terme du projet, évaluer les résultats obtenus de concert avec les responsables d'Oxfam-Québec, apporter les correctifs requis

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
	coopération bénévole en ligne qui pourra être pleinement opérationnel à compter de la quatrième année du plan.		et finaliser le modèle d'intervention. Le modèle devra notamment couvrir les éléments suivants : objectifs, mode de fonctionnement, rôle du coopérant bénévole, du chargé de projet, du partenaire et des bénéficiaires, imputabilité multiple, reddition de comptes, évaluation des résultats, etc.
		Mise en place du modèle de coopération en ligne.	<p>Dans le cadre du renouvellement de l'entente d'affiliation avec Oxfam-Québec, prévoir les dispositions requises pour la mise en œuvre du modèle d'intervention conjuguant les missions sur le terrain et le bénévolat en ligne de manière à ce que DESI soit en mesure de mieux préparer les missions à venir, d'assurer le suivi de ses interventions et de contribuer à la pérennisation des résultats.</p> <p>Convenir avec Oxfam-Québec des modalités de financement des mandats de coopération bénévole en ligne et développer une méthode pour mesurer l'investissement en bénévolat qui puisse se refléter dans les états financiers et les soumissions de DESI pour des projets.</p>
3.3 Collaboration avec les membres d'Oxfam.	3.3.3 D'ici la fin du plan, initier des collaborations avec d'autres Oxfam sur des projets où l'expertise des membres de DESI pourrait être mise à profit.	Définition d'une offre de service.	<p>Dans le cadre du renouvellement de l'entente d'affiliation avec Oxfam-Québec, prévoir les dispositions requises pour assurer la collaboration d'Oxfam-Québec dans le démarchage que DESI souhaitera faire auprès des autres Oxfam, particulièrement celles qui sont financièrement les mieux nanties.</p> <p>Développer une offre de service portant sur l'élaboration de projets de coopération conjuguant des missions sur le terrain et le bénévolat en ligne et une grille de tarification.</p>
		Conclusion d'ententes ponctuelles.	Publiciser notre spécificité et nos services au sein de la Famille Oxfam.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>Évaluer les possibilités de collaboration et faire du démarchage ciblé auprès des autres Oxfam avec le concours d'Oxfam-Québec.</p> <p>Négocier et conclure des ententes spécifiques.</p>
3.4 Accès aux autres OCI québécoises impliquées dans le PCV.	3.4.1. En 2018-2019 et 2019-2020, avoir développé au moins deux nouveaux partenariats avec les autres OCI québécoises impliquées dans le PCV avec la collaboration d'Oxfam-Québec.	Développement d'une offre de service.	<p>Dans le cadre du renouvellement de l'entente d'affiliation avec Oxfam-Québec, prévoir les dispositions requises pour assurer la collaboration d'Oxfam-Québec dans le démarchage que DESI souhaitera faire auprès des autres OCI canadiennes impliquées dans le PCV, notamment DID et UPADI.</p> <p>Développer une offre de service portant sur l'élaboration de projets de coopération conjuguant des missions sur le terrain et le bénévolat en ligne et une grille de tarification.</p>
		Conclusion d'ententes ponctuelles.	<p>Prendre contact avec les autres OCI et évaluer les possibilités de partenariat.</p> <p>Négocier et conclure des ententes spécifiques.</p>

Orientation no 4 Positionner l'ensemble des partenariats de DESI sur le terrain dans une démarche claire de renforcement des capacités et d'autonomisation en vue de la pérennisation des résultats.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
4.1 Modalités d'établissement de nouveaux partenariats.	4.1.1 Pendant toute la durée du plan, établir tout nouveau partenariat selon les modalités prévues à la politique de gestion des partenariats.	Diffusion et application des critères d'établissement de nouveaux partenariats.	Faire connaître aux membres de DESI ainsi qu'à ses partenaires actuels et potentiels la politique de gestion des partenariats de DESI et l'inclure aux programmes de formation offerts aux membres.
		Révision/Développement des outils requis à l'établissement, au suivi et à l'évaluation des partenariats.	Faire l'inventaire de nos pratiques et outils actuels ainsi que des politiques, procédures et outils de gestion existant chez Oxfam-Québec. Réviser ou développer les outils requis à l'application de la politique de gestion des partenariats et les faire approuver par le CA.
4.2 Mise à niveau des ententes actuelles.	4.2.1 D'ici juillet 2017, avoir convenu avec chacun de nos partenaires actuels des modalités entourant la poursuite de notre partenariat.	Réévaluation de la pertinence de tous nos partenariats.	Confier au Comité de suivi et évaluation des partenariats et projets la responsabilité de : a) Évaluer tous les partenariats actuellement en vigueur à la lumière des résultats obtenus vs les résultats anticipés, la qualité des projets soumis, la collaboration sur le terrain, la rigueur des contrôles de qualité, etc. b) Recommander pour chacun d'eux les mesures à prendre pour assurer l'application de la politique de gestion des partenariats.
		Ajustements des ententes actuelles en fonction de la nouvelle politique.	Mener des discussions avec chacun des 11 partenaires actuels de DESI en vue de l'ajustement de l'entente de partenariat aux termes de la nouvelle politique.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			Conclure de nouvelles ententes avec nos partenaires et les faire approuver par le CA.
4.3 Planification, révision, suivi et évaluation de nos interventions auprès des partenaires.	4.3.1 Systématiser la gestion des partenariats chez DESI.	Alignement des projets en fonction des objectifs de renforcement des capacités et de pérennisation des résultats.	Créer un comité/groupe de travail dirigé par la direction générale et chargé de s'assurer que tous les projets développés rencontrent les critères de renforcement des capacités, d'autonomisation et de pérennisation des résultats.
		Planification, suivi et évaluation des projets, interventions et partenariats.	<p>Développer un atelier de travail modèle qui pourra être animé par tous les coopérants bénévoles de DESI et dont l'objectif est de convenir avec le partenaire sur le terrain des différentes modalités d'application de notre approche de gestion de projets à l'intervention en cause.</p> <p>Former nos chargés de projet au suivi-évaluation de projet (extrants, résultats et impacts) et de partenariat (renforcement des capacités, autonomisation, pérennisation).</p>
		Évaluation des impacts des projets.	Confier au chargé de projet la responsabilité d'évaluer l'impact du projet après 1 et 2 ans et d'en rendre compte au Comité de suivi des partenariats et projets (voir 1.1.1, p. 9) ou au CA.

Orientation no 5

Augmenter, diversifier, gérer et stimuler le membership de DESI de manière que sa composition permette de répondre aux besoins des partenaires du Sud et du Nord et que sa mobilisation soit optimale.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
5.1 Recrutement des membres.	5.1.1 Avant janvier 2017, disposer en tout temps d'un portrait à jour des qualifications de notre membership.	Développement d'une banque de données intelligente.	Développer un cahier de charge pour le développement d'une base de données qui fournira un portrait détaillé des membres, de leurs compétences et de leurs disponibilités. Recruter une ressource (idéalement un membre de DESI disposé à le faire bénévolement) et réaliser le mandat.
	5.1.2 À compter du 1er août 2016, disposer en tout temps d'un calendrier des missions à venir dans les 6 prochains mois, incluant un portrait global des profils de compétence requis.	Mise en place d'un mécanisme de programmation adéquat avec Oxfam-Québec.	<p>Dans le cadre de l'entente opérationnelle convenue avec Oxfam-Québec (voir objectif 3.1.1, <i>modus operandi</i>, p. 21), développer de concert avec elle une méthodologie permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) D'identifier à l'avance les besoins et les attentes des partenaires et d'Oxfam-Québec sur le terrain ; b) De discuter avec les partenaires et les coopérants volontaires d'Oxfam-Québec sur le terrain de la conception du projet et du mandat à être confié au coopérant bénévole dans le cadre d'une mission à court terme et/ou d'un accompagnement à distance.
		Mise en place de mécanismes de programmation adéquats avec tous nos autres partenaires du Sud comme du Nord.	<p>Développer avec chacun de nos partenaires du Sud une méthodologie permettant d'identifier les interventions qui seront réalisées en cours d'année et de développer les mandats et les profils de compétences requis pour leur réalisation.</p> <p>Dans le cadre des ententes avec nos éventuels partenaires du Nord, prévoir un mécanisme de prévision semblable à celui développé avec Oxfam-Québec.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
	5.1.3 Pendant toute la durée du plan, s'assurer d'un accès privilégié à des retraités ou préretraités détenant les compétences recherchées par DESI et ses partenaires.	Conclusion, dans les meilleurs délais, d'ententes de référence avec les principaux ordres professionnels pertinents et/ou des acteurs des filières professionnelles pertinentes (ex. : syndicats, associations, etc.) pour le recrutement de retraité(e)s et préretraité(e)s.	<p>Former une équipe composée de 2 personnes désignées à cette fin par le comité de recrutement ou le CA et responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Effectuer le démarchage auprès des ordres professionnels pertinents et/ou regroupements de retraités des filières professionnelles pertinentes. (Ce démarchage pourrait se faire auprès des services de ressources humaines en contrepartie d'une participation de DESI aux cours de préparation à la retraite). b) Développer un argumentaire pour le recrutement actif des futurs retraités et pour le financement par les ordres professionnels approchés. <p>De façon prioritaire, effectuer ce démarchage auprès des ordres professionnels suivants : CPA, agronomes, ingénieurs.</p>
		Conclusion, dans les meilleurs délais, d'ententes de référence avec des entreprises des secteurs coopératif et de l'alimentation pour le recrutement de retraité(e)s et préretraité(e)s.	<p>Former une équipe composée de 2 personnes désignées à cette fin par le comité de recrutement ou le CA et responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Effectuer le démarchage auprès des entreprises pertinentes. (Ce démarchage pourrait se faire auprès des services de ressources humaines en contrepartie d'une participation de DESI aux cours de préparation à la retraite). b) Développer un argumentaire pour le recrutement actif des futurs retraités et pour le financement par les entreprises approchées. <p>De façon prioritaire, effectuer ce démarchage auprès des entreprises œuvrant en transformation alimentaire, des entreprises coopératives et de l'UPA.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
		Conclusion d'ententes avec d'autres ordres professionnels et/ou entreprises en fonction de l'évolution des besoins de nos partenaires.	Reprendre les actions précédentes en fonction des besoins identifiés par le Comité de recrutement.
		Campagnes de recrutement auprès des communautés culturelles.	Approcher les diasporas des pays où DESI intervient et qui sont présentes au Québec et recruter auprès d'elles des membres de ces communautés culturelles.
	5.1.4 Pendant toute la durée du plan, s'assurer que le recrutement permette de rencontrer à la fois les besoins des partenaires de DESI et les attentes de ses membres.	Révision du processus de sélection et d'admission des membres de DESI.	Élaborer un profil « type », réviser nos outils de sélection, interviewer les candidats possibles et mettre à jour notre site WEB.
5.2 Formation des membres à la coopération.	5.2.1. D'ici juillet 2017, assurer aux coopérants bénévoles l'accès à du ressourcement pertinent à la réalisation de leur mandat.	Mise en place d'un programme de formation pré-départ à l'intention des coopérants bénévoles.	<p>Confier au Comité de formation le mandat de mettre en œuvre un programme de formation pré-départ à l'intention des coopérants bénévoles.</p> <p>Le programme de formation pré-départ devra tenir compte des besoins de formation découlant de l'approche d'intervention de DESI et de ses diverses politiques et procédures et prévoir, dans tous les cas où cela est possible, une collaboration avec Oxfam-Québec, d'autres OCI ou l'AQOCI.</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
			<p>Note : Le programme portera essentiellement sur les connaissances en coopération internationale (GAR, Équité Genre, renforcement des capacités), les compétences en relations interculturelles et les compétences conseil, l'expertise fonctionnelle faisant déjà partie du bagage des retraités.</p>
	<p>5.2.2. D'ici juillet 2018, assurer à nos membres les moyens de maintenir à jour leurs compétences en coopération internationale, relations interculturelles et approche conseil.</p>	<p>Mise en place d'un programme de formation continue à l'intention des membres.</p>	<p>Identifier un ou des membres du Comité de formation qui pourront effectuer une vigie sur les nouvelles tendances, les nouvelles techniques en matière de coopération, d'approche-conseil et de relations interculturelles.</p> <p>Effectuer une étude annuelle auprès des membres de DESI (sondage) concernant leurs besoins et intérêts d'information et de formation.</p> <p>Élaborer une programmation annuelle de formation en tenant compte des nouvelles tendances identifiées ainsi que des besoins et intérêts des membres et en prévoyant dans tous les cas où cela est possible, une collaboration avec Oxfam-Québec, d'autres OCI ou l'AQOCI.</p> <p>Confier au Comité de formation le mandat d'examiner l'opportunité de mettre sur pied un programme d'accréditation des coopérants bénévoles.</p>
<p>5.3. Vie associative.</p>	<p>5.3.1. Pendant toute la durée du plan, assurer une vie associative stimulante afin de retenir les membres en leur</p>	<p>Accroissement des échanges avec et entre les membres de DESI.</p>	<p>Donner plus de place à la discussion et à la consultation des membres lors des assemblées générales annuelles.</p> <p>À compter de l'automne 2017, tenir un congrès biennal de 2 jours où seront conviés tous les membres pour discuter des</p>

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
	permettant de se ressourcer et de contribuer à l'évolution de l'organisation.		orientations de DESI, et impliquer les membres dans les différentes initiatives de DESI.
		Partage de connaissances entre les membres de DESI.	<p>Organiser des ateliers d'échanges entre les coopérants de DESI et de discussion sur des sujets liés à la mission de DESI.</p> <p>Mettre en place une formule « Appel à tous » pour le partage d'outils et d'informations à l'intention des coopérants bénévoles sur le terrain.</p> <p>Inviter les coopérants bénévoles avec expériences sur le terrain à effectuer du mentorat auprès des nouveaux coopérants bénévoles et à participer au recrutement ou à la formation des futurs coopérants.</p>
		Diffusion d'informations spécialisées.	<p>Chaque année, confier à la direction générale le mandat de développer et mettre en œuvre un plan de communication interne répondant notamment aux besoins d'information révélés par le sondage réalisé en 5.2.2 (voir p.32).</p> <p>Donner des séances d'information sur les tendances en développement, coopération internationale et aide humanitaire. Inviter des spécialistes, sous-ministres, dirigeants d'autres OCI.</p> <p>Inviter des conférenciers intéressants pour nos membres : spécialistes de la coopération internationale, responsables d'Oxfam-Québec et d'autres OCI, hauts-fonctionnaires du MAM, etc.</p>
5.4. Reconnaissance des contributions	5.4.1. Pendant toute la durée du plan, permettre aux	Accroissement du nombre et de l'audience des témoignages des	Publier au moins un article par mois (en plus d'Info-DESI) sur les missions réalisées par les coopérants.

Axe d'intervention	Objectifs stratégiques	Stratégies	Activités associées
des coopérants bénévoles.	coopérants bénévoles de rayonner et de faire rayonner DESI.	coopérants bénévoles de retour de mission.	Réaliser des témoignages auprès de divers organismes dans la presse écrite ou parlée.

* * *