



***Développer une organisation  
de membres engagés dans la construction  
d'une perspective politique altermondialiste***

**Rapport du comité ad hoc du conseil d'administration d'Alternatives  
sur la planification stratégique**

## Introduction

Le présent rapport est présenté à l'assemblée générale du 16 novembre 2013 dans le but de lancer le débat sur le renouvellement de la planification stratégique pour la période de 2014-2019. Il présente à la fois une démarche et un contenu.

Le rapport est le résultat de discussions entreprises au sein du conseil d'administration qui a confié à un comité ad hoc le soin de préparer la discussion. Celui-ci s'est réuni plusieurs fois depuis avril 2013, a mené des travaux tout au long de l'été et qui a préparé la discussion du conseil lors de sa rencontre en octobre dernier. En plus du directeur général, Michel Lambert, le comité est composé de Sonia Djelidi, Guillaume Hébert, Michèle Saint-Denis et Ronald Cameron.

Par ailleurs, un atelier avec comme thème « *Quelle solidarité internationale voulons-nous en 2013?* » s'est tenu durant le Festival des solidarités le 15 juin dernier. Il constituait un des éléments mis en œuvre pour soutenir la démarche en vue de réviser la planification stratégique.

Le document reste à être complété au niveau de l'opérationnalisation, notamment au plan financier, et au niveau des objectifs clairs et des résultats attendus. La contribution de l'équipe est essentielle de ce point de vue. D'ailleurs, une réunion d'équipe s'est tenue sur le sujet et a confirmé l'adhésion à l'orientation générale. Des réserves ont toutefois été exprimées sur la question des champs. À la suite de l'assemblée générale, l'implication d'un membre de l'équipe facilitera la complétion du document.

Le conseil d'administration recommande à l'assemblée générale annuelle de recevoir le rapport écrit et verbal du comité sur la planification stratégique et de mandater le nouveau conseil d'administration de prévoir

- une démarche de consultation sur la planification stratégique, d'ici la fin de l'hiver 2014, sur la base du texte « Développer une organisation de membres engagés dans la construction d'une perspective politique altermondialiste » ;
- l'adoption finale de la nouvelle planification stratégique à la prochaine assemblée générale spéciale au printemps 2014.

Sous réserve du temps disponible, la discussion lors de l'assemblée portera sur le texte de réflexion et la nouvelle formulation de la mission et de la vision, d'une part, et sur la démarche, d'autre part.

**Le présent rapport se divise en trois parties.** La première porte sur le processus. La deuxième est un texte de réflexion qui appuie les modifications de la vision et de la mission, la troisième amorçe l'actualisation de la planification stratégique, produite en vue de la période 2014-2019.

## **1. Un processus : calendrier, cibles, et type de consultation**

Considérant l'ampleur du travail à accomplir, les courts délais avant l'échéance du renouvellement de la planification stratégique et le fait que ces orientations sont toujours largement valides même si elles requièrent des ajustements, le conseil d'administration propose une démarche souple allouant une réflexion appropriée, notamment grâce aux contributions d'alliés, sans pour autant grever les ressources de l'organisation ou ralentir ses activités.

La démarche consultative a pour but d'intégrer les préoccupations des membres et partenaires. Ces apports que l'on cherche à obtenir devraient porter sur le bilan du travail de l'organisation depuis 2008, sur la conjoncture canadienne (reconfiguration conservatrice du gouvernement Harper), sur la conjoncture au sein du mouvement altermondialiste (printemps arabe, stagnation économique, etc.), sur l'état de l'organisation elle-même. Ainsi, la démarche entend cerner la ou les perceptions d'Alternatives chez les membres et partenaires.

La consultation sera menée auprès des membres, donatrices et donateurs d'Alternatives, des alliés d'Alternatives ainsi que des travailleuses et travailleurs de l'organisation. L'ensemble des membres et des organisations alliées seront invités à compléter un questionnaire pouvant être répondu de façon succincte ou, si souhaité, de manière plus étendue. Il sera disponible aux membres de manière numérique et assurera la confidentialité. La compilation sera la responsabilité du comité ad hoc formé par le nouveau conseil d'administration, auquel se joindrait un membre de l'équipe en plus du directeur général.

Des tables rondes, initiées par le comité ad hoc, avec l'appui du comité d'action et de mobilisation des membres, auraient lieu sur une base affinitaire (groupes autochtones, syndicaux, étudiants, féministes, communautaires, canadiens et autres groupes de coopération internationale). Elles comprendraient les membres d'Alternatives et des personnes représentantes des groupes alliés. La tenue de rencontres spéciales avec certaines organisations sera aussi possible. Des membres du conseil d'administration ainsi que de l'équipe devraient assister aux rencontres. La consultation de l'équipe de travail s'effectuera selon une méthode convenue en comité des relations de travail et devrait inclure la participation des membres du conseil d'administration.

La discussion à l'assemblée générale annuelle du 16 novembre 2013 vise principalement à obtenir l'adhésion à la démarche et au contenu mis en consultation. Elle marquera le coup d'envoi de la consultation qui culminera avec l'adoption de la planification stratégique 2014-2019 en assemblée générale à la fin de l'hiver 2014, alors que les règlements généraux seront revus. Cette adoption sera un des aspects des événements pour marquer le 20<sup>e</sup> anniversaire de l'organisation.

## **2. Quel type d'organisation en solidarité internationale voulons-nous développer d'ici 2019 ?**

Nous présentons ici un texte de réflexion qui soutient les modifications envisagées à la planification stratégique et qui se veut un cadre d'analyse et de référence pour définir l'action d'Alternatives dans la période 2014-2019. Il constitue une des bases de la démarche de consultation.

### **Une crise mondiale du capitalisme néolibéral**

1. Au cours des cinq années de la période associée à la dernière planification stratégique, nombre d'évènements ont marqué la conjoncture et fait évoluer les rapports de force à l'échelle internationale. Parmi eux, trois influencent directement la lecture de la conjoncture aux fins de planification stratégique : la situation économique internationale, l'évolution des discussions internationales entourant les changements climatiques et le printemps arabe, auquel on peut associer aussi les mouvements Occupy, Indignados, les grèves étudiantes notamment celle du Québec, les mobilisations anti-austérité en Europe et ailleurs comme au Brésil.
2. Les politiques d'austérité demeurent au centre de l'action des gouvernements partout en Occident. Le renflouement des banques et la quasi immunité des spéculateurs a suscité tantôt l'incrédulité et tantôt la colère. Sous l'effet de cette polarisation, l'analyse de classe a fait son retour notamment par la référence aux 99% et 1% aux États-Unis. La faible croissance trouve actuellement un prolongement dans une telle politique qui frappe sévèrement les populations des pays européens et, dans une moindre mesure, en Amérique du Nord. L'aide internationale et la solidarité internationale des prochaines années pourraient dépendre en grande partie de la capacité des peuples du Nord à répondre ensemble à l'austérité et à l'après-crise qui s'annonce sombre, à supposer qu'on parvienne à s'en sortir dans les prochaines années. De fait, la situation apparaît déjà explosive dans plusieurs États européens. Un échec à fédérer les peuples à ce niveau pourrait se traduire par une réponse agressive de courants parmi les plus à droite. Un virage politique majeur à gauche pourrait au contraire servir de déclencheur partout en Occident.
3. Si la spéculation financière a déjà reconquis des positions avantageuses malgré la crise financière de 2008, la croissance économique ne redécoule pas dans les pays occidentaux. Les tentatives de développement d'accords de libre-échange visent à ouvrir les marchés à une marchandisation accrue de la planète. Toutefois, même cette mondialisation néolibérale connaît des ratés et n'offre pas suffisamment d'avantages à la relance du taux de profit. Or, un nouveau modèle d'accumulation tarde à se matérialiser et la volonté de se rabattre sur une stratégie extractiviste, notamment basée sur les énergies fossiles demeure le principal levier de nombreuses grandes économies, au Nord comme au Sud, et tout particulièrement celle du Canada. Les réponses aux appels onusiens de développement durable par une nouvelle stratégie de croissance basée sur l'économie verte demeurent timides au sein des pays industrialisés, même si ces approches sont à ce point minimales qu'elles sont certainement insuffisantes pour faire face au défi climatique.

4. Par ailleurs, au niveau environnemental, avec les dernières « conférences des parties » et le Sommet de la terre de 2012 à Rio+20, les perspectives concernant les changements climatiques sont encore plus inquiétantes que celles prévus en 2008. La fourchette de réchauffement de la planète s'accroît, alors que les discussions sont enlisées depuis belle lurette. Lors du dernier Sommet de l'ONU au Brésil, Rio+20, il a été impossible de produire une déclaration qui impliquait à la fois les représentants institutionnels et les mouvements sociaux autour du « *monde que nous voulons* », suivant le thème de la conférence. Plus généralement, de nouveaux dérèglements environnementaux et crises écologiques sont à prévoir alors que les paramètres du réchauffement climatique sont continuellement réévalués par les climatologues certes, mais aussi désormais par les organisations internationales qui récemment encore étaient réfractaires à reconnaître le problème.
5. À l'instar des distances prises par les mouvements sociaux internationaux face aux perspectives gouvernementales concernant l'économie verte, le monde arabe a connu une véritable irruption de mouvements populaires autonomes. Ces soulèvements démocratiques sont traversés par des courants islamistes. Ils ont néanmoins montré leurs capacités à s'affranchir de ceux-ci au moment d'exprimer un ras-le-bol vis-à-vis des politiques néolibérales et des exactions anti-démocratiques et liberticides des pouvoirs étatiques sclérosés. Dans une certaine mesure, les mobilisations du monde arabe en ont inspiré d'autres, notamment celles de la *Plaza del Sol* en Espagne, puis *Occupy Wall Street* et même celle au Québec, du printemps érable.
6. Aujourd'hui plus que jamais, l'action d'Alternatives doit intégrer le combat pour la justice sociale et celui pour la justice environnementale. Il n'y a pas de projet de solidarité internationale qu'Alternatives puisse développer sans prendre en compte les enjeux liés à ces deux réalités. En outre, l'altermondialisme est l'un des éléments constitutifs d'Alternatives, et cela fut réitéré lors de l'assemblée générale d'août 2011.
7. En continuant son travail au sein du mouvement altermondialiste, Alternatives compte bâtir des solidarités avec les militantes et militants d'autres mouvements sociaux ainsi qu'avec leurs organisations afin de créer, en son sein, un lieu pour peser dans la balance des rapports de forces politiques au Québec, au Canada et ailleurs, principalement à travers ces projets à l'étranger.

### **L'altermondialisme et la double nature de l'action d'Alternatives**

8. Associé aux forums sociaux mondiaux (FSM) autant que régionaux ou thématiques, Alternatives est une composante du mouvement altermondialiste. La phase actuelle de ce mouvement se caractérise principalement par la multiplication des forums régionaux et sectoriels, mais, pour certains, par un questionnement sur l'intérêt de tenir de grands rassemblements. Le succès obtenu par le FSM 2013, à Tunis, a démontré toute la pertinence de ce rendez-vous mondial, s'il est en phase avec l'action des mouvements sociaux. Les nouvelles mobilisations au Moyen Orient, en Europe, en Turquie ou au Brésil, comme celles qui ont eu lieu dans les grandes villes du monde avec le mouvement « *Occupy* », ne sont pas spontanément en convergence avec le mouvement altermondialiste, puisque ce dernier est davantage composé de mouvement plus institutionnalisés.

Toutefois, toutes ces mobilisations, partagent une résistance commune à la mondialisation néolibérale et à la crise globale du système capitaliste lui-même.

9. Une bonne partie de la crédibilité d'Alternatives repose aujourd'hui sur sa capacité de mobilisation et d'intervention dans les processus de forums sociaux. Cette capacité tient notamment à la liaison que l'organisation réalise entre des luttes internationales et des luttes locales. L'altermondialisme, comme mouvement en opposition à la mondialisation néolibérale, concrétise l'internationalisme dans les luttes locales, qui nourrissent en retour la résistance globale à cette mondialisation.
10. Il est stratégique, voire essentiel, de poursuivre à la fois le développement de projets de solidarité internationale et de maintenir une action politique autonome comme organisation altermondialiste. Tout doit être mis en œuvre pour développer de nouveaux projets et tenter d'autofinancer l'engagement politique indépendant de l'organisation. Pour dépasser la dualité apparente entre une action en solidarité internationale et celle au niveau de l'éducation, de la mobilisation et de la transformation sociale, il faut revendiquer l'altermondialisme comme articulation politique cohérente de la double nature de l'action d'Alternatives. Solidaire ici, solidaire partout!

#### **Le financement, un défi de la prochaine planification stratégique**

11. La réduction du financement de l'action d'Alternatives n'est pas fortuite. Elle est la conséquence de politiques néolibérales qui se sont manifestées plus fortement à partir de 2010 contre l'organisation et contre le milieu de la solidarité internationale dans son ensemble, et qui s'inscrivent plus largement dans des tendances internationales.
12. Non seulement, le financement de projets soutenus par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a cessé avec les nouvelles politiques mises en place par le gouvernement conservateur de Stephen Harper, mais la légitimité du financement d'Alternatives a été et est encore l'objet de campagnes en vue d'attaquer l'existence même de l'organisation. L'intégration de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada est en continuité des positions développées par le gouvernement Harper en matière de coopération internationale. Depuis les coupures sélectives de 2010, l'ACDI s'est mise à remettre en question les programmes de partenariat qu'elle avait conclus avec les organisations non gouvernementales qui proposent leurs services pour réaliser des projets en développement international.
13. Les attaques sur le financement d'Alternatives sont congruentes avec cette approche qui met fin au programme de partenariat de l'ACDI. Prenant prétexte d'un argumentaire sur l'usage des fonds publics, cette politique du gouvernement Harper vise à réduire les moyens d'agir et de s'exprimer des organisations de solidarité internationales de manière indépendante. La charge contre les organisations syndicales s'inscrit dans cette même dynamique.

14. Il s'agit pour les conservateurs d'une véritable entreprise de démolition des capacités d'agir des différents mouvements sociaux. Alternatives est l'une des principales organisations visées par cette politique.
15. Par ailleurs, la mondialisation néolibérale a aussi amené une évolution des politiques en matière d'aide internationale. Cette tendance amène les États donateurs et les fondations privées à formuler des appels d'offre qui mettent de plus en plus en concurrence les organismes. Le développement de projets d'aide et de solidarité de la part d'une organisation comme Alternatives demeure non seulement pertinent, mais il importe de persévérer dans cette perspective. En dépit des tentatives d'asphyxie de la solidarité internationale, il est toujours possible et légitime de diriger des fonds publics d'un État industrialisé riche du « Nord » vers des organisations progressistes du « Sud » avec qui Alternatives a développé ou développe des partenariats.
16. Toutefois, le défi de lier une action locale à une action internationale doit demeurer au centre de nos préoccupations. En ce sens, la constitution d'un financement autonome qui ne peut être remis en question est essentielle.

### 3. Énoncé de la mission et de la vision d'Alternatives

Vous trouverez ici trois sections. Une première reprend le libellé de 2008 tel qu'il fut adopté par l'assemblée générale. La deuxième présente une version modifiée en conséquence de la réflexion présentée ci-dessus et du bilan de la dernière planification stratégique. La troisième présente les deux énoncés sous forme de tableau, afin de faciliter la comparaison entre les libellés.

#### a) Document 2008

##### Notre vision :

Alternatives sait qu'*un autre monde est possible* à travers la construction de sociétés durables. Cette conviction repose sur l'engagement, l'expérience et les valeurs des membres d'Alternatives et des mouvements sociaux auxquels ils appartiennent.

Il s'agit d'un monde plus juste, dans lequel les femmes, les hommes et les enfants pourront vivre dans la dignité, le respect et le partage équitable du pouvoir et des ressources nécessaires pour vivre et pour s'épanouir.

- C'est un monde plus respectueux de la diversité des peuples et des personnes que l'on construit dans le respect des droits humains, civils, économiques, sociaux et culturels de toutes et tous.
- Cet autre monde possible qui repose sur la solidarité, la coopération, le respect de l'environnement, la paix et la démocratie participative.
- Cet autre monde, fondé sur un développement économique et social juste, durable et démocratique, est déjà en difficile mais réelle construction, à l'échelle locale, nationale et internationale.

##### Notre mission

Forte de sa vision et de son expérience nationale et internationale, Alternatives est une organisation qui œuvre pour la solidarité, la justice et l'équité, ici et ailleurs dans le monde.

Notre mission vise la mise en réseau, la promotion et la construction d'initiatives novatrices des mouvements sociaux luttant en faveur des droits économiques, sociaux, politiques, culturels et environnementaux.

Alternatives veut relancer l'action citoyenne et la contribution des mouvements sociaux dans la construction de ces sociétés durables.

*Ces actions et projets sont composés d'initiatives selon quatre axes stratégiques d'intervention (communication, éducation et formation d'une relève, mise en réseau et pérennisation du mouvement et sont basés sur les trois grands champs qui traduisent sa vision : l'écologie politique, la justice sociale ainsi que la démocratie, la paix et la citoyenneté.*



## **b) Modifications proposées**

Alternatives est une organisation de solidarité, altermondialiste, qui œuvre pour la justice et les droits économiques, sociaux, politiques, civiles, culturels et environnementaux, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.

Notre mission vise la mise en réseau, la promotion et la construction d'initiatives des mouvements populaires et sociaux. Alternatives vise le renforcement de l'action citoyenne et de la contribution autonome des mouvements sociaux dans la construction de sociétés durables.

Alternatives sait qu'**un autre monde est possible**.

Ensemble, depuis notre création en 1994, nous avons vu les résultats positifs et fructueux de centaines d'initiatives dans plus de 35 pays, menées en partenariat avec de nombreux mouvements sociaux et alliés, plus de mille stagiaires, un nombre incalculable de volontaires ainsi qu'une équipe dynamique et dévouée.

Nous poursuivons donc notre but de construire un monde qui puisse voir :

- Femmes, hommes et enfants vivre avec dignité et respect, et pouvant se **partager** équitablement le pouvoir ainsi que les ressources nécessaires pour vivre et s'épanouir;
- Un respect par toutes et tous de la diversité **des peuples et des individus** du monde entier, ainsi qu'un respect inconditionnel des **droits** humains, civils, politiques, économiques, environnementaux, sociaux et culturels;
- Une amélioration dans les conditions de vie des populations et, en conséquence, un progrès basé sur un développement en rupture avec le paradigme de la croissance, et centré plutôt sur des principes de transformation sociale et de solidarité.

*Pour Alternatives, toute action en solidarité internationale à travers la réalisation de projets à l'étranger, trouve un prolongement dans un travail d'éducation et de mobilisation au Québec et au Canada, à partir d'une même vision de transformation sociale. Une telle action, en particulier dans un pays du Nord, est liée avec une vision globale de l'action en solidarité, tant locale qu'internationale.*

*Pour ce faire, Alternatives*

- *développe des actions et des projets de solidarité internationale qui visent le renforcement des capacités des individus et des mouvements populaires et sociaux luttant en faveur des droits collectifs économiques, sociaux, politiques, culturels et environnementaux.*
- *participe aux mobilisations et développe des initiatives avec les mouvements sociaux au Québec et au Canada en vue de renforcer les capacités des individus et des mouvements populaires et sociaux, luttant pour les mêmes droits :*

*Ces actions et projets sont composés d'initiatives selon quatre axes stratégiques d'intervention (communication, éducation et formation d'une relève, mise en réseau et pérennisation du mouvement).*

### c) Présentation comparée

Document 2008	Modifications proposées
	Alternatives est une organisation de solidarité, altermondialiste, qui œuvre pour la justice et les droits économiques, sociaux, politiques, civiles, culturels et environnementaux, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.
	Notre mission vise la mise en réseau, la promotion et la construction d’initiatives des mouvements populaires et sociaux. Alternatives vise le renforcement de l’action citoyenne et de la contribution autonome des mouvements sociaux dans la construction de sociétés durables.
<p><b>Notre vision :</b> Alternatives sait qu’<i>un autre monde est possible</i> à travers la construction de sociétés durables. Cette conviction repose sur l’engagement, l’expérience et les valeurs des membres d’Alternatives et des mouvements sociaux auxquels ils appartiennent.</p>	<p>Alternatives sait qu’<b>un autre monde est possible</b>. Ensemble, depuis notre création en 1994, nous avons vu les résultats positifs et fructueux de centaines d’initiatives dans plus de 35 pays, menées en partenariat avec de nombreux mouvements sociaux et alliés, plus de mille stagiaires, un nombre incalculable de volontaires ainsi qu’une équipe dynamique et dévouée.</p>
<p><i>Il s’agit d’un monde plus juste, dans lequel les femmes, les hommes et les enfants pourront vivre dans la dignité, le respect et le partage équitable du pouvoir et des ressources nécessaires pour vivre et pour s’épanouir.</i></p>	<p>Nous poursuivons donc notre but de construire un monde qui puisse voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Femmes, hommes et enfants vivre avec dignité et respect, et pouvant se <b>partager</b> équitablement le pouvoir ainsi que les ressources nécessaires pour vivre et s’épanouir;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>C’est un monde plus respectueux de la diversité des peuples et des personnes que l’on construit dans le respect des droits humains, civils, économiques, sociaux et culturels de toutes et tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un respect par toutes et tous de la diversité <b>des peuples et des individus</b> du monde entier, ainsi qu’un respect inconditionnel des <b>droits</b> humains, civils, économiques, environnementaux, sociaux et culturels;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet autre monde possible qui repose sur la solidarité, la coopération, le respect de l’environnement, la paix et la démocratie participative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une amélioration dans les conditions de vie des populations et, en conséquence, un progrès basé sur un développement en rupture avec le paradigme de la croissance, et centré plutôt sur des principes de transformation sociale et de solidarité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet autre monde, fondé sur un développement économique et social juste, durable et démocratique, est déjà en difficile mais réelle construction, à l’échelle locale, nationale et internationale.</li> </ul>	
<p><b>Notre mission</b> Forte de sa vision et de son expérience nationale</p>	(Voir au début)

et internationale, Alternatives est une organisation qui œuvre pour la solidarité, la justice et l'équité, ici et ailleurs dans le monde.	
Notre mission vise la mise en réseau, la promotion et la construction d'initiatives novatrices des mouvements sociaux luttant en faveur des droits économiques, sociaux, politiques, culturels et environnementaux.	(Voir au début)
Alternatives veut relancer l'action citoyenne et la contribution des mouvements sociaux dans la construction de ces sociétés durables.	(Voir au début)
	<i>Pour Alternatives, toute action en solidarité internationale à travers la réalisation de projets à l'étranger, trouve un prolongement dans un travail d'éducation et de mobilisation au Québec et au Canada, à partir d'une même vision de transformation sociale. Une telle action, en particulier dans un pays du Nord, est liée avec une vision globale de l'action en solidarité internationale.</i>
	<i>Pour ce faire, Alternatives</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>développe des actions et des projets de solidarité internationale qui visent le renforcement des capacités des individus et des mouvements populaires et sociaux luttant en faveur des droits collectifs économiques, sociaux, politiques, culturels et environnementaux.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>participe aux mobilisations et développe des initiatives avec les mouvements sociaux au Québec et au Canada en vue de renforcer les capacités des individus et des mouvements populaires et sociaux, luttant pour les mêmes droits :</i></li> </ul>
<i>Ces actions et projets sont composés d'initiatives selon quatre axes stratégiques d'intervention (communication, éducation et formation d'une relève, mise en réseau et pérennisation du mouvement) et sont basés sur trois grands champs qui traduisent sa vision : l'écologie politique, la justice sociale ainsi que la démocratie, la paix et la citoyenneté.</i>	<i>Ces actions et projets sont composés d'initiatives selon quatre axes stratégiques d'intervention (communication, éducation et formation d'une relève, mise en réseau et pérennisation du mouvement).</i>