

**Coopération Nord/Sud
et économie sociale :
l'expérience de l'ONG
ÉQUITERRE (1993-2005)**

Héloïse Nez
Sous la direction de Louis Favreau

Note sur l'auteure :

Héloïse Nez est étudiante en développement international et sociologie politique à Sciences-Po Paris. Elle a réalisé un stage de recherche au sein de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), de juillet à septembre 2005, sous la direction de Louis Favreau.

Note sur le directeur :

Louis Favreau est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais.

*Publication de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)
de l'Université du Québec en Outaouais*

Université du Québec en Outaouais
1000, rue de la Grande Vallée
Outaouais (Québec) J1P 3S1

Série : Pratiques économiques et sociales, numéro 28

ISBN : 2-89251-272-7

Janvier 2006

Remerciements

Je tiens à remercier les acteurs d'Équiterre qui m'ont accordé de leur temps, malgré leur emploi du temps souvent chargé. Mes remerciements s'adressent à :

- Carle Bernier-Genest, Normand Roy, Murielle Vrins et Isabelle St-Germain qui m'ont commenté toutes les facettes du programme commerce équitable.
- Anny Létourneau et Frédéric Paré qui m'ont présenté les programmes et les équipes qu'ils coordonnent.
- Martine Moquin et Halima Elkhatabi qui m'ont éclairé sur les enjeux liés au bénévolat et au financement.
- Laure Waridel qui m'a parlé des premières années du mouvement et de l'inscription d'Équiterre au sein du mouvement du commerce équitable au Québec.
- Clément Guimond, Monique Laroche et Annelies Hodge qui ont partagé leur expérience d'administrateur et/ou de bénévole.
- Doris Hamelin qui m'a fourni de la documentation sur l'association.

Un grand merci à vous tous pour m'avoir parlé avec enthousiasme de votre engagement au sein de l'organisme et merci à toute l'équipe d'Équiterre pour s'investir avec tant de passion et de dynamisme dans les causes environnementales et sociales que défend leur association.

Je tiens également à remercier Andrée Bouchard de MondÉquitable, Audrey Dushesnes de Carrefour Tiers-Monde, Dario Iezzone et Didier Lestringant de Commerce Équitable Oxfam-Québec, Luc Richard d'Oxfam-Québec et Chantal Harvard de Transfair Canada pour m'avoir présenté leur conception du commerce équitable, de la solidarité internationale et de l'économie sociale, ainsi que les relations qu'entretiennent leurs organisations avec Équiterre.

Nathalie McSween de la CRDC ainsi que Véronique Bisailon, Ana Isabel Otero Rance et Chantal Hervieux de la Chaire Responsabilité Sociale et Développement durable de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) ont contribué à ma recherche en me faisant part de leurs travaux sur le commerce équitable et en me donnant des conseils et des contacts.

Un grand merci enfin à toute l'équipe de la CRDC pour leur convivialité et leur bonne humeur, spécialement à Louis Favreau pour m'avoir accueilli au sein de sa Chaire de recherche et à Caroline Tessier pour avoir contribué au bon déroulement de mon stage.

Table des matières

Remerciements	ii
Table des matières	iii
Introduction	1
1. Présentation générale d'Équiterre	3
2. Contexte et conditions d'émergence du mouvement A SEED au Québec (1993-1995)	5
2.1 Le point de départ : la Conférence de Rio en 1992.....	5
2.2 Le projet initial et son évolution depuis douze ans.....	6
2.3 Le démarrage des activités : difficultés et facteurs de réussite	8
3. Équiterre, une ONG montréalaise en pleine expansion (1995-2005)	9
3.1 Les acteurs à l'interne	10
3.1.1 Le personnel salarié	10
3.1.2 Les stagiaires et les bénévoles	12
3.1.3 Le conseil d'administration.....	15
3.1.4 Les membres	16
3.2 Le réseau gravitant autour de l'activité.....	17
3.2.1 Les clientèles.....	17
3.2.2 Les réseaux et les regroupements	18
3.2.3 Les partenariats	18
3.3 Les enjeux liés au financement et à la planification stratégique.....	20
4. Une organisation atypique au sein du mouvement citoyen québécois	23
4.1 Le porte-parole médiatique du commerce équitable au Québec.....	23
4.2 Un acteur de coopération internationale?	26
4.3 Une organisation d'économie sociale	28
5. Impacts et perspectives de l'action d'Équiterre	30
5.1 L'impact sur la société québécoise et sur les communautés rurales au Sud.....	30
5.2 Jusqu'où croître?	31
5.3 Projets et perspectives d'action.....	34
Conclusion	36

Annexe 1 : Synthèse des programmes et des projets qui découlent de la mission d'Équiterre	38
Annexe 2 : Évolution du nombre d'employés et de membres à Équiterre	39
Annexe 3 : Organigramme d'Équiterre.....	40
Annexe 4 : Évolution des ressources financières et répartition des dépenses en 2004	41
Annexe 5 : Composition et évolution des revenus d'Équiterre en 2002, 2004 et 2006	42
Annexe 6 : Principales campagnes sur le commerce équitable et l'agriculture écologique	43
Annexe 7 : Objectifs et acteurs du projet pilote de développement international au Mexique.....	44
Annexe 8 : Evolution de la visibilité et de la notoriété d'Équiterre	45
Sources consultées.....	46
Liste des acronymes	49

Introduction

Cette étude de cas s'inscrit dans les activités de recherche du réseau *Création de Richesses en Contexte de Précarité* (CRCP) qui vise à étudier, dans une perspective de comparaison Sud-Sud et Nord-Sud, une centaine de pratiques innovatrices d'économie sociale¹. L'un des thèmes de recherche de ce programme international concerne la coopération Nord-Sud, qui n'est plus le seul fait d'initiatives gouvernementales et prend de nouvelles formes comme le commerce équitable. Depuis trois décennies, des organisations de coopération internationale (OCI) – des organisations non gouvernementales (ONG) du Nord travaillant avec leurs semblables au Sud – soutiennent des projets initiés directement dans les communautés locales. C'est cette dynamique d'appui au développement local au Sud et de coopération Nord-Sud entre ONG qui a été étudiée avec les monographies réalisées sur Plan Nagua (Boulianne et Favreau, 2000) et Développement et Paix (van Kemenade et Favreau, 2000), deux OCI québécoise et canadienne qui travaillent en partenariat avec des ONG du Sud depuis plus de trente ans. La monographie d'Équiterre s'inscrit dans le prolongement de ces travaux effectués au sein de la Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités (CRDC).

Le choix d'Équiterre, une organisation de solidarité sociale – nationale et internationale – et de défense de l'environnement, créée plus récemment et axée principalement sur la sensibilisation de la population québécoise, tient à l'originalité de son approche et de son développement. Équiterre se distingue des acteurs traditionnels de la coopération internationale en promouvant une conception intégrée du développement local, national et international autour des notions de développement durable et de consommation responsable. Par sa réflexion globale sur le développement des sociétés du Nord et leurs relations avec les pays du Sud, il défend un nouveau projet de société pour le Québec. En quelques années, cette ONG a acquis une telle notoriété qu'elle est devenue un acteur incontournable du mouvement social et environnemental québécois. Nous présenterons ici un panorama de ses activités et serons amenés, par le cadre de notre recherche, à développer davantage les enjeux liés à la solidarité internationale et à l'économie sociale que ceux concernant l'environnement. C'est à travers le programme commerce équitable et dans ses relations avec celui sur l'agriculture biologique que nous analyserons la portée de l'action d'Équiterre ainsi que sa conception de la coopération Nord-Sud et de l'économie sociale.

¹ Une présentation du réseau CRCP, constitué d'équipes de chercheurs en Afrique de l'Ouest, Amérique latine, Amérique du Nord et Europe, qui se réuniront à Dakar en novembre 2005, est disponible sur le site www.uqo.ca/ries2001. Voir aussi les cahiers de la CRDC écrits par Fall et Favreau (2002) et Doucet (2004).

Notre objectif est de comprendre la dynamique propre de l'association, depuis ses débuts en 1993 jusqu'à son développement actuel en 2005, et de déterminer son rôle au sein du mouvement citoyen québécois. Quelles sont la mission et les valeurs qui guident l'action d'Équiterre et quels sont ses principaux modes et champs d'intervention? Dans quel contexte l'organisme a-t-il été créé et comment se sont déroulées ses premières années d'activité? Quels sont les acteurs et les enjeux liés à son fonctionnement actuel? Quel rôle l'organisme a-t-il joué dans l'émergence du commerce équitable au Québec et quelle place occupe-t-il au sein du mouvement québécois du commerce équitable? Comment envisage-t-il la solidarité internationale et les relations Nord-Sud? Pourquoi est-il une organisation d'économie sociale? Quels sont les impacts de son action et les défis que l'association devra relever dans les prochaines années? Quelle portée universelle peut-on finalement donner à cette expérience locale?

Pour répondre à ces questions, nous avons suivi une méthodologie qualitative, en nous inspirant pour la collecte et l'analyse de l'information de la *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau, 1996). Cette grille commune aux études de cas réalisées dans le cadre du programme CRCP a été adaptée aux besoins spécifiques de l'analyse d'une ONG d'un pays du Nord. Nous avons diversifié les sources de données² afin de recueillir divers points de vue, internes et externes, sur l'association. Nous avons contacté une douzaine d'acteurs à Équiterre et rencontré les principaux acteurs du commerce équitable au Québec, soit Oxfam-Québec, Commerce Équitable Oxfam-Québec (CÉOQ), MondÉquitable, Carrefour Tiers-Monde et Transfair Canada³.

² Les sources de données sont détaillées en annexe.

³ Nous avons rencontré la plupart des acteurs à Équiterre dans le cadre d'entrevues à Montréal, principalement au siège de l'association. Nous avons réalisé quelques entrevues téléphoniques et nous avons communiqué avec certains acteurs par courriel. Des visites à Québec et Montréal ont permis de nous entretenir avec des acteurs externes à l'association. Sauf indication contraire, toutes les citations contenues dans cet article proviennent de ces entrevues, dont les dates de réalisation sont indiquées en annexe.

1. Présentation générale d'Équiterre

Équiterre est un organisme à but non lucratif (OBNL) basé à Montréal et voué à l'éducation du public. La mission de cette ONG québécoise est de *contribuer à bâtir un mouvement citoyen en prônant des choix collectifs et individuels à la fois écologiques et socialement équitables*⁴. Équiterre fait la promotion de la consommation responsable en combinant quatre modes d'intervention : l'action, l'éducation, la recherche et l'intervention publique. Par ses campagnes d'information⁵, l'association sensibilise les citoyens aux impacts sociaux et environnementaux de leurs actes de consommation quotidienne et, en posant des gestes concrets qui les responsabilisent individuellement et collectivement, elle les invite à passer à l'action. L'objectif est de modifier leurs perceptions, leurs attitudes et leurs comportements. Plus récemment, Équiterre vise à développer son expertise en participant à des études et à des projets de recherche, et s'investit dans différents processus démocratiques et citoyens, afin que les décideurs politiques et économiques adoptent des mesures et des politiques favorables à sa cause.

Ses champs d'intervention sont l'agriculture écologique, le commerce équitable, l'efficacité énergétique et le transport écologique⁶. Le programme agriculture écologique soutient un type d'agriculture respectueux de l'environnement, des agriculteurs et de la santé humaine afin d'assurer la durabilité du système agricole national et la sécurité alimentaire au Québec. Équiterre coordonne le réseau québécois d'Agriculture Soutenue par la Communauté (ASC) qui crée un lien direct entre des consommateurs et des fermes biologiques locales par le biais des *paniers bio*. D'autres projets se rattachent à ce projet central comme l'alimentation en produits bio et locaux, des projets de garderies, de cuisines collectives et bientôt des écoles. Le programme commerce équitable vise à changer les règles du commerce international en faisant la promotion d'un modèle d'échange équitable entre les acheteurs du Nord et les producteurs du Sud. Ses campagnes de sensibilisation au Québec encouragent les consommateurs à remplacer leurs achats de café, de thé, de sucre, de cacao, de riz et d'artisanat par leur équivalent équitable afin de permettre aux producteurs du Sud de recevoir un juste prix pour leur travail et de récolter des fonds pour mener des projets de développement local. Dans cette même optique de soutien au développement local au Sud, Équiterre mène depuis trois ans et demi un projet pilote au Mexique.

Les programmes efficacité énergétique et transport écologique sont étroitement liés à l'enjeu des changements climatiques. Par le premier, Équiterre encourage la réduction de la consommation

⁴ La mission d'Équiterre a ainsi été reformulée en 2002, lors de l'élaboration de la planification stratégique 2003-2006.

⁵ Équiterre varie les termes pour qualifier son travail d'éducation populaire. Selon Murielle Vrins, l'engagement est progressif entre l'information (dire que ça existe, par exemple dans un dépliant), la sensibilisation (aller plus loin dans l'argumentaire, en discutant lors d'un kiosque) et l'éducation (donner plus de contenu, lors de conférences).

⁶ L'annexe 1 présente une synthèse des quatre programmes qui structurent l'action d'Équiterre depuis 2000 et des principaux projets que mène actuellement l'association.

énergétique, lourde d'externalités environnementales, et favorise les énergies alternatives comme l'éolienne. Il offre des services aux ménages montréalais en tant qu'agent de livraison du programme gouvernemental *Énergide pour les maisons*, destiné aux propriétaires, et du *Programme d'efficacité énergétique pour ménages à revenu modeste*. Le programme transport écologique fait la promotion, en réponse aux nombreux problèmes sociaux et environnementaux qui résultent de l'usage de la voiture privée, d'un style de vie sans voiture ou moins dépendant de la voiture. Il propose aux jeunes montréalais un *Cocktail transport*, qui combine différents modes de transport écologiques, et mène deux projets complémentaires : les plans de transport personnalisés et la randonnée annuelle à vélo. La campagne *Un geste à la fois*, désormais rattachée au programme commerce équitable, fait le lien entre les quatre programmes et vise à constituer un mouvement citoyen de consommation responsable. L'association mène actuellement deux autres projets qui n'entrent pas dans les programmes d'activités mais qui se rattachent à la même mission générale. Équiterre coordonne le centre québécois d'actions sur les changements climatiques dans l'objectif de regrouper et diffuser de l'information sur les changements climatiques et promouvoir des actions concrètes de la part des citoyens, des entreprises et des gouvernements en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Dans la même optique, le bureau écologique est un projet de construction d'un bâtiment pour abriter l'association.

Tous les projets d'Équiterre visent à promouvoir des choix individuels et collectifs correspondant à ses valeurs fondamentales, au premier plan desquelles figure le développement durable⁷. Équiterre le définit comme *Une forme de développement qui vise la satisfaction des besoins fondamentaux de tous les citoyens du monde, sans accroître l'utilisation des ressources naturelles au-delà de la capacité d'absorption et de régénération des écosystèmes. Son objectif est de lier intégrité écologique, équité entre les nations, les individus et les générations actuelles et futures, et efficacité économique*⁸. Cette conception pluridimensionnelle du développement, qui considère l'interaction des dimensions économique, sociale et écologique, constitue la pierre angulaire des différents programmes d'Équiterre. Ceux-ci ont d'ailleurs été choisis en fonction de leur potentiel pour améliorer la durabilité environnementale et l'équité sociale au sein de la société québécoise et au-delà de ses frontières. Convaincue qu'un changement politique vers un développement durable passe par une conscientisation citoyenne et des actions quotidiennes, Équiterre incite chaque citoyen à adopter des gestes concrets qui ont une incidence positive à long terme sur l'environnement et la société. Il exerce également des pressions sur les élus, afin qu'ils agissent en faveur du bien commun, et les entreprises, pour qu'elles tiennent compte des coûts environnementaux et sociaux de leurs actions.

⁷ Les autres valeurs liées à la mission d'Équiterre et énoncées dans le Plan stratégique 2003-2006 sont la démocratie, la défense de l'environnement, l'équité et la responsabilisation individuelle et collective.

⁸ Équiterre et Greenpeace, 2005.

2. Contexte et conditions d'émergence du mouvement A SEED au Québec (1993-1995)

Équiterre, appelé à ses débuts Action pour la solidarité, l'équité, l'environnement et le développement (A SEED), est créé par quelques étudiants à un point tournant de l'histoire environnementale. Nous nous intéressons ici aux premières années de l'association, en nous attachant au contexte dans lequel elle a émergé, au projet initial et à ses principales évolutions, aux difficultés ainsi qu'aux facteurs qui ont permis le démarrage des activités.

2.1 Le point de départ : la Conférence de Rio en 1992

A SEED est un réseau décentralisé de groupes de jeunes qui, provenant des quatre coins du monde, se rencontrent en participant aux différentes conférences préparatoires au Sommet de la Terre – la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992. Ce mouvement international émerge dans un contexte mondial historique, caractérisé par une remise en question radicale du mode de production et de consommation des populations du Nord. Dès les années soixante, des ONG et des mouvements alternatifs affirment sur la scène internationale la nécessité de modifications profondes dans les mentalités et les comportements humains. La publication du rapport Meadows (*Halte à la croissance*, 1972), qui s'interroge sur les limites de la croissance lors de la réunion du Club de Rome, et la première Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain tenue la même année à Stockholm inscrivent la problématique environnementale dans l'agenda mondial.

Vingt ans plus tard, le Sommet de la Terre de Rio vise la mise en œuvre planétaire du concept de développement durable, qui figure au centre du Rapport Brundtland (*Notre avenir à tous*, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1989). Une pluralité d'acteurs de 179 pays⁹ se réunit dans l'optique de réconcilier l'impact des activités socio-économiques humaines avec l'environnement. Ce rassemblement est historique tant par la participation record de dirigeants mondiaux – avec 172 gouvernements présents, c'est le plus important rassemblement de chefs d'État de l'histoire – que par le nouveau rôle que jouent les ONG dans l'espace public international, de telle sorte que le Sommet de Rio peut être considéré comme l'événement précurseur du mouvement altermondialiste (Fall, 2004). Aux 650 ONG accréditées à la Conférence officielle s'ajoute la participation de 7 150 ONG de 165 pays au *Forum global des ONG*. Ce forum mondial réunit pendant deux semaines 17 000 personnes qui débattent des mêmes enjeux que le Sommet officiel et élaborent des stratégies pour influencer les gouvernements à

⁹ Les chiffres de participation contenus dans cette section sont ceux des Nations Unies, disponibles à l'adresse <http://www.un.org/french/events/rio92/rioround.htm#nine>, consultée le 19 août 2005.

mettre en application leurs engagements. Les gouvernements s'engagent notamment sur 27 principes de développement durable réunis au sein de la *Déclaration de principes* et sur un plan détaillé d'action mondiale dans tous les domaines du développement durable s'intitulant *Action 21*¹⁰.

2.2 Le projet initial et son évolution depuis douze ans

En matière de résultats concrets, le Sommet en déçoit plusieurs car les textes adoptés, non contraignants, donnent seulement des indications pour des actions futures et les pays riches ne s'engagent pas financièrement pour mettre en œuvre les principes adoptés. *Le constat était clair : le développement durable ne faisait pas encore partie des mentalités ou des plans d'action nationaux, encore moins internationaux. Un travail énorme de sensibilisation devait s'amorcer pour changer la donne*¹¹. C'est dans cet esprit que se forme, dans le cadre du Groupe de recherche d'intérêt public (GRIP) de l'Université de Montréal, A SEED-Québec. Ils sont une douzaine de jeunes montréalais, *de retour de séjours en Afrique, au Brésil et en Malaisie et inspirés par les mouvements internationaux de solidarité*, à partager une même vision du développement durable *selon laquelle il est nécessaire de tenir compte d'un ensemble d'enjeux comme la pauvreté, l'environnement et les iniquités Nord-Sud afin d'effectuer de réels changements dans la société*¹². Comme d'autres jeunes dans le monde¹³, ils décident de dépasser la posture de dénonciation en développant une expertise unique, centrée davantage sur les solutions à mettre en œuvre que sur les problèmes.

Leur action est fondée sur une critique du modèle économique dominant, qui privilégie la maximisation des profits et la rémunération du capital aux dépens du bien-être des populations et de l'environnement. Le pouvoir excessif des firmes multinationales, l'aggravation des inégalités Nord-Sud, l'épuisement des ressources naturelles et les changements climatiques constituent les principaux constats qui ont motivé la création d'A SEED. Ces constats d'ordre économique, social et environnemental constituent toujours le fondement de l'intervention d'Équiterre car les situations observées se sont aggravées en une décennie¹⁴. Le groupe bénévole initial se lance d'abord dans une campagne pour le désarmement, mais se rend vite compte que, sans moyens financiers, ce dossier très complexe n'est pas forcément le meilleur thème. Les

¹⁰ Cinq textes sont issus du Sommet de la Terre : la Déclaration de principes de la Conférence, la Déclaration sur les forêts, la Convention sur les changements climatiques, la Convention pour la protection de la biodiversité et l'Action 21.

¹¹ Sidney Ribaux décrit les origines d'Équiterre dans le document distribué aux employés à leur arrivée dans l'association.

¹² Rapport annuel 2002 (Mot de la présidente et du coordonnateur général, et Historique).

¹³ Le mouvement international A SEED prend ses racines en 1991 puis des groupes sont créés en Europe et en Amérique du Nord, en Asie, en Afrique et en Amérique latine, avec un niveau d'activité variable. Laure Waridel nous a confié, lors de notre entrevue, que le réseau ne fonctionnait pas très bien, en comparaison aux Greenpeace International, car il était très décentralisé et correspondait davantage à des liens informels entre des individus partageant des valeurs communes et de l'information. Certains groupes sont toujours en activité, comme aux Pays-Bas et au Japon.

¹⁴ Plan stratégique 2003-2006 (1. Fondement de l'intervention d'Équiterre).

étudiants se tournent alors vers d'autres sujets, comme l'alimentation et l'impact des choix alimentaires. Ils mettent sur pied le premier projet d'ASC en 1995 avec la ferme Cadet Roussel, font de la sensibilisation dans les écoles en créant le comité *La planète dans mon assiette* et traduisent en français le livre *Hungry for justice*. Laure Waridel reconnaît que l'objet de leur mouvement *était encore très vague*.

Les tâches se sont peu à peu spécialisées et les objectifs d'Équiterre ont été plusieurs fois reformulés, sans connaître cependant de changement dans leur fondement. En 1995, l'organisme se fixe comme principal objet de *Réaliser des projets de recherche et d'éducation d'intérêt public et principalement sur les sujets suivants : l'environnement, la solidarité internationale et le développement communautaire*¹⁵. Ces projets doivent favoriser la participation et la sensibilisation du plus grand nombre d'individus et impliquent la coopération avec des groupes partageant les mêmes intérêts au Canada et à l'étranger. Un an après l'incorporation de l'organisme, les objets de l'association sont modifiés et simplifiés, visant désormais à *Réaliser des projets de recherche et d'éducation en environnement et Lutter contre la pauvreté et venir en aide aux personnes démunies au Canada et dans des pays étrangers*¹⁶. Après ces quelques oscillations initiales, l'organisme clarifie sa mission en 1998, en même temps qu'il change de nom.

S'inspirant de la définition du développement durable que propose le Rapport Brundtland, Équiterre est *voué à la promotion de choix écologiques et socialement équitables par l'action, l'éducation et la recherche dans une perspective intégrant la justice sociale, l'économie solidaire et la défense de l'environnement*¹⁷. Afin de traduire sa mission par une stratégie d'éducation efficace, l'organisme choisit de sensibiliser les citoyens à l'importance de leurs choix de consommation et à leur impact sur l'environnement et l'équité sociale. Son objectif à moyen terme est de bâtir un mouvement de consommateurs qui, par leurs choix quotidiens, amèneront les décideurs économiques et politiques à modifier leurs pratiques et leurs politiques en faveur du développement durable. Cinq ans plus tard, Équiterre intègre la notion de *mouvement citoyen* et de *choix collectifs* dans sa nouvelle et actuelle mission, mettant ainsi l'accent sur sa volonté de contribuer à des changements tant auprès des individus que des collectivités. Le plan stratégique 2003-2006 donne de nouvelles ambitions à Équiterre, qui doit contribuer à bâtir un mouvement qui fera du Québec en une dizaine d'années une société exemplaire en matière de choix écologiques et socialement équitables.

¹⁵ Lettres patentes d'A SEED, délivrées à Québec le 21 mars 1995.

¹⁶ Lettres patentes supplémentaires, délivrées à Québec le 1^{er} août 1996.

¹⁷ Rapport annuel 1998.

2.3 Le démarrage des activités : difficultés et facteurs de réussite

Le démarrage du groupe A SEED au Québec n'est pas facile car les obstacles à surmonter sont nombreux et les appuis difficiles à obtenir. Selon Laure Waridel, *On avait tout à apprendre, les défis étaient surtout d'ordre administratif. Il fallait trouver des ressources, un local, pour fonctionner. Après on apprenait en faisant, on a appris petit à petit.* Les étudiants ont beau être tous très passionnés, ils ne sont pas pris au sérieux car ils sont très jeunes et passent pour des idéalistes. Surtout, l'écologie n'est pas encore à la mode et les premières conférences qu'organise le groupe n'attirent guère les foules. Malgré leur énergie et leur motivation, les étudiants peinent à trouver le financement nécessaire pour réaliser leurs premières activités. Dans une logique militante, ce petit *groupe bouillant*¹⁸ commence à développer les projets qu'il souhaite réaliser avant de chercher à les financer, ce qui l'amène à mener des projets sans appui financier. *Cette approche a fait en sorte que plusieurs "employés" d'Équiterre ont donné énormément de leur temps de façon bénévole en attendant que l'on trouve l'argent pour les payer. C'est ce dévouement qui a permis à Équiterre de faire ses preuves et de devenir, très rapidement, un organisme important dans le mouvement écologique et social au Québec*¹⁹.

L'OCI Oxfam-Québec, principal soutien pour le financement de la campagne *Un Juste Café* lancée en 1996, contribue avec les éditions Les Intouchables à la publication du premier livre de Laure Waridel. Ces partenariats et cette première publication permettent au groupe de gagner en crédibilité et en visibilité médiatique. Ils peuvent ensuite compter sur l'appui, dans le cadre de cette première campagne sur le commerce équitable, de *toutes sortes d'ONG un peu partout qui se sont approprié la campagne Un Juste café. C'était génial, ça a vraiment fait l'effet boule de neige qu'on avait souhaité.* Pour Laure Waridel, c'est à partir de cet *effet boule de neige* que se constitue peu à peu un mouvement citoyen au Québec, les organismes et les individus s'étant au fur et à mesure appropriés la cause. Les comités étudiants des Universités montréalaises jouent un rôle important dans la campagne sur le café équitable et les fermiers constituent le principal appui d'A SEED pour les premières activités ayant trait à l'agriculture biologique.

La réussite d'Équiterre tient surtout à des personnes charismatiques et passionnées. Soulignons d'abord le rôle des fondateurs, notamment de Laure Waridel et Sidney Ribaux, les principaux promoteurs de l'initiative qui lui donnent, par leur engagement sans relâche depuis douze ans, une continuité. Laure Waridel est étudiante en sociologie et en développement international à l'Université McGill quand elle participe à la fondation du mouvement. Cette *activiste née*²⁰ initie la campagne de sensibilisation et

¹⁸ Normand Roy, lors de notre entrevue du 07.09.2005.

¹⁹ Sidney Ribaux, dans le document distribué aux employés lors de leur arrivée dans l'association.

²⁰ Normand Roy, lors de notre entrevue du 07.09.2005.

d'action *Un juste café* et contribue depuis à faire connaître le commerce équitable au Québec par ses recherches, ses écrits²¹, ses conférences et ses interventions médiatiques. Sidney Ribaux a lui aussi toujours été actif à Équiterre. Président du Conseil d'administration (CA) jusqu'en 1998, il y siège depuis en tant que coordonnateur général. Ses thèmes de prédilection sont l'énergie, le transport, la consommation responsable et les changements climatiques. En 2001 et 2002, les quotidiens *La Presse* et *The Gazette* présentent ces deux fondateurs d'Équiterre parmi les personnes de moins de 40 ans qui auront un impact sur la société montréalaise dans les dix prochaines années. En juin 2005, Laure Waridel rejoint le Cercle des Phénix de l'Environnement pour sa remarquable contribution personnelle à la cause environnementale.

Les acteurs qui ont lancé ou contribué à l'élaboration des programmes, comme Isabelle St-Germain pour le commerce équitable ou Elizabeth Hunter pour l'agriculture biologique, ont également joué un rôle fondamental dans l'expansion de l'association, tout comme ceux qui ont permis de maintenir ces programmes, à l'instar de Frédéric Paré qui reprend le relais pour l'agriculture biologique depuis cinq ans. Soulignons également le rôle de certains bénévoles qui se sont investis dès les premières années et qui sont depuis restés dans l'association. Normand Roy est engagé à Équiterre depuis une dizaine d'années, d'abord en tant que bénévole puis comme employé à contrat. Motivé par les défis, il effectue une tournée pancanadienne sur le commerce équitable en 2001 et réalise l'année suivante une vidéo sur les producteurs de café au Mexique. Après avoir participé pendant six mois au processus de planification stratégique, il travaille depuis plus de trois ans sur le projet de développement international au Mexique et depuis un an et demi sur la construction du bureau écologique.

3. Équiterre, une ONG montréalaise en pleine expansion (1995-2005)

En 1995, A SEED devient un OSBL indépendant du GRIP de l'Université de Montréal. L'année suivante, il obtient la reconnaissance de Revenu Canada et de Revenu Québec comme organisme à statut charitable et déménage dans les locaux du GRIP-McGill. En 1998, l'association devient officiellement Équiterre et emménage dans ses locaux actuels. Afin de connaître le visage de l'association en 2005, nous en présentons ici les acteurs, tant à l'interne qu'à l'externe, avant de souligner les principaux enjeux liés au fonctionnement interne de l'organisme.

²¹ Ses principales publications sont *Une cause café* (1997), *Coffee with Pleasure. Just Java and World Trade* (2001), *L'envers de l'assiette et quelques idées pour la remettre à l'endroit* (2003), *Acheter, c'est voter : le cas du café* (2005).

3.1 Les acteurs à l'interne

Depuis ses débuts, l'équipe s'est progressivement élargie et professionnalisée. Du comité bénévole initial, l'équipe d'Équiterre a littéralement changé d'échelle en une douzaine d'années, se composant actuellement d'une vingtaine d'employés à plein temps, d'une quinzaine de contractuels et de cinq stagiaires²². Sans compter les administrateurs et les nombreux bénévoles et membres qui contribuent à faire vivre l'association. Tous les intervenants d'Équiterre s'engagent à respecter certaines valeurs²³ qui traduisent tant un souci de professionnalisme qu'une volonté d'entraide et de collaboration, l'objectif étant de créer une synergie entre tous les acteurs et de parvenir ainsi à de meilleurs résultats.

3.1.1 Le personnel salarié

À Équiterre, l'équipe de travail est jeune, avec une moyenne d'âge d'environ 28 ans, et majoritairement féminine. Les salariés sont pour la plupart originaires de Montréal ou d'autres régions québécoises. Ce sont de jeunes professionnels qualifiés et militants qui souhaitent s'engager dans des causes environnementales et sociales. Une dizaine d'entre eux a une formation universitaire en sciences de l'environnement, en écologie ou en agronomie. Les autres sont diplômés dans des domaines très divers, notamment en communication et relations publiques, en sciences politiques et en relations internationales²⁴. Certains d'entre eux ont déjà une solide expérience professionnelle dans le domaine associatif ou communautaire, alors que d'autres ont décidé de prendre un *virage vert* à un moment donné de leur carrière. C'est le cas de Halima Elkhatabi qui s'est jointe à l'action d'Équiterre après plusieurs années de conseil en marketing dans une grande agence de communication : *Ça faisait très très longtemps que je voulais travailler dans un organisme soit dans le domaine de l'environnement, soit dans le domaine de la justice sociale, et Équiterre joignait les deux (...) ça faisait longtemps que je cherchais à changer de milieu.* C'est également le cas de Martine Moquin qui a quitté Hewlett Packard, après y avoir travaillé quinze ans en tant que directrice des communications externes pour le Canada : *J'avais plus envie d'engraisser la poche des actionnaires, j'avais envie de faire quelque chose de plus inspirant. C'est important de travailler dans un contexte qui nous colle à la peau, que je partage leurs valeurs (...) c'est plus le reflet de qui je suis.* Chacun arrive à Équiterre avec des expériences acquises dans différents

²² Informations données par Doris Hamelin le 16.08.2005. Voir l'annexe 2 sur l'évolution du nombre d'employés.

²³ Rigueur et professionnalisme; cohérence et transparence; esprit critique et attitude constructive; partenariat et concertation; créativité, originalité et innovation; humanisme et travail d'équipe. Plan stratégique 2003-2006 (4. Valeurs).

²⁴ On retrouve également les formations suivantes : administration des affaires, droit, linguistique, ethnologie, sciences humaines, relations industrielles, informatique, animation et recherche culturelle, photographie professionnelle et intégration multimédia. Une présentation des employés à Équiterre, de leur fonction et de leur profil, est disponible à l'adresse <http://www.equiterre.org/organisme/notreEquipe.html>, consultée le 01.09.2005.

milieux, ce qui permet à l'organisation d'être très diversifiée. Quels que soient leur parcours, les employés sont déjà sensibilisés à la cause et sont avant tout motivés par les valeurs et les objectifs de l'organisme.

Les employés sont organisés en plusieurs équipes, selon une structure hiérarchisée²⁵. Le coordonnateur général d'Équiterre supervise l'équipe administrative ainsi que les coordinations de la communication, de la collecte des fonds et des quatre programmes thématiques. L'équipe administrative remplit les tâches de coordination et d'administration générale, de secrétariat et de réception, de gestion des ressources humaines et de comptabilité. Chaque programme thématique est supervisé par un coordonnateur. Les équipes des programmes commerce équitable et agriculture écologique sont chacune composées de quatre personnes. La coordonnatrice des programmes de transport écologique et d'efficacité énergétique dirige une équipe d'une douzaine d'employés, qui sont pour la plupart des contractuels²⁶. L'équipe des communications, chargée des enjeux relatifs à la visibilité d'Équiterre et aux activités liées aux changements climatiques, traite souvent d'enjeux transversaux et fait ainsi le lien entre les différents programmes.

Selon Carle Bernier-Genest, le fonctionnement d'Équiterre donne toutefois davantage l'impression d'une *fédération de quatre organismes qui se sont donné des objectifs communs* que d'un organisme unique. Les équipes de l'administration et des communications donnent des services à l'ensemble des quatre programmes, mais les programmes fonctionnent ensuite de manière semi-autonome, notamment pour la question du financement. Bien que le coordonnateur soit le responsable de son programme, les décisions sont souvent collégiales. Par exemple, l'équipe commerce équitable est structurée en trois paliers – coordonnatrice, chargé de projet, agente d'animation et de logistique – auxquels se rajoutent un stagiaire à l'année et une vingtaine de bénévoles. Les tâches sont réparties en fonction des capacités de travail et des connaissances de chacun, et les décisions sont prises en groupe lors d'une réunion hebdomadaire. À l'échelle de l'association, un comité de coordination – composé du coordonnateur général, de la responsable administrative, des trois coordonnateurs de programme, du coordonnateur de la communication et de la coordonnatrice de développement et collecte de fonds – se rencontre une fois par semaine et s'occupe de la gestion financière, de la coordination des demandes de subvention, des rencontres de nature politique, de l'embauche et de la gestion du personnel. Il prend toute décision de

²⁵ Voir l'organigramme en annexe 3.

²⁶ Les conseillés du *Programme d'efficacité énergétique pour ménages à revenu modeste* sont embauchés pour des contrats de sept mois, renouvelables l'année suivante, car les visites à domicile ont lieu de septembre à mars. Plus généralement, la moitié des employés à Équiterre ont des postes "permanents", qui restent toutefois liés aux programmes de subventions. Quelques-uns sont embauchés pour des projets spécifiques tel que la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques et ils ont un contrat d'environ cinq mois. Informations données par Martine Moquin le 29.08.2005.

gestion urgente. Le comité des employés se rencontre environ une fois par mois pour échanger de l'information sur leurs programmes respectifs et discuter du fonctionnement général d'Équiterre. *Donc on a une influence sur les autres programmes, les autres peuvent avoir de l'influence sur nous, mais l'influence réelle se fait au sein de notre équipe. C'est pour ça que, de mon point de vue, si on essaie de regarder de l'extérieur, je trouve que ça ressemble à une fédération d'organismes*²⁷.

L'équipe évolue dans une bonne ambiance de travail, qui est mise en avant dans la rubrique emploi et bénévolat du site Web : Organisme démocratique, jeune et dynamique, Équiterre offre un climat de travail permettant l'expression des idées et de la créativité dans un contexte d'échanges et de consultation. Le dévouement et l'enthousiasme des employés et bénévoles font d'Équiterre un milieu de travail agréable et stimulant²⁸. Plusieurs activités permettent de souder l'équipe de travail, des repas partage – un midi par mois, les employés se retrouvent autour d'un repas convivial, l'occasion d'inviter un conférencier qui traite d'un sujet lié à Équiterre – aux réguliers 5 à 7, en passant par les événements qu'organise l'association pour que se rencontrent membres, bénévoles, employés et stagiaires, comme l'annuelle randonnée à vélo. Selon Martine Moquin, on retrouve chez Équiterre une équipe d'employés et de bénévoles sympathique et dynamique, ce qui permet aux bénévoles d'élargir leurs réseaux et de rencontrer des gens qui partagent les mêmes valeurs. Les acteurs que nous avons rencontrés ont souvent fait allusion au climat de travail à propos de la poursuite de leur engagement au sein de l'association. Équiterre est un milieu génial qui comble toutes mes valeurs pour Isabelle St-Germain, un endroit où je me sens vraiment bien et un milieu dynamique où chacun a son autonomie, son mot à dire pour Murielle Vrins. Annelies Hodge est australienne et bénévole à Équiterre depuis un an et demi : Quand je suis arrivée, j'ai tout de suite trouvé tout le monde très sympathique, très ouvert de voir quelqu'un de l'extérieur travailler chez eux, et très reconnaissant aussi. C'est toujours le fun de travailler avec eux et quelques-uns d'entre eux sont devenus mes amis par la suite.

3.1.2 Les stagiaires et les bénévoles

Les stagiaires, pour la plupart français, ne sont pas rémunérés. Ils sont toujours en renouvellement, chaque programme en accueille au moins un pour des périodes de trois à six mois. Équiterre affiche ses besoins sur son site Internet et reçoit également des offres spontanées. On leur demande de partager les valeurs et la mission de l'association, d'avoir des connaissances en environnement ou en équité sociale ainsi que des compétences dans un domaine spécifique. La quantité limitée de postes informatiques ne permet pas de donner suite à toutes les demandes de stages mais les étudiants qui y parviennent donnent

²⁷ Carle Bernier-Genest, lors de notre entrevue du 07.09.2005.

²⁸ <http://www.equiterre.org/organisme/emploiBenevolat.html>, adresse consultée le 01.09.2005.

un bon coup de main au fonctionnement de l'organisme. À titre d'exemple, l'équipe commerce équitable travaille actuellement avec un stagiaire qui est considéré comme un employé et qui mène ses propres dossiers, tandis que le programme agriculture écologique a intégré trois stagiaires pour apporter une aide logistique et réaliser des recherches sur le contexte de l'approvisionnement des écoles au Québec. Frédéric Paré, coordonnateur du programme agriculture écologique, essaie d'avoir régulièrement des stagiaires *pour arrondir les fins de mois du point de vue du travail*. Selon Anny Létourneau, coordonnatrice des programmes transport écologique et efficacité énergétique, *si on n'avait pas toujours des stagiaires, on devrait revoir nos objectifs à la baisse*. Aussi précieuse soit-elle, l'aide des stagiaires présente aussi des limites. Les étudiants viennent pour des courtes périodes et leur faible expérience professionnelle demande du temps aux employés pour effectuer un travail de suivi, de planification et de vérification.

Équiterre compte également sur 130 à 140 bénévoles actifs dont l'engagement dans l'organisme est très inégal, oscillant entre une fois par an et trois fois par semaine. Martine Moquin distingue ainsi *une quinzaine d'hyperactifs, 80 d'assez actifs, qui font environ cinq activités par an, et le reste fait une activité dans l'année*. Malgré le caractère aléatoire de leur engagement, leur rôle est déterminant car ils permettent de mener des activités qui n'entrent pas dans les fonctions des salariés. : *C'est clair qu'on ne fonctionnerait pas sans bénévole. Au rythme effarant auquel on croît, on ne survivrait pas sans bénévole*. La plupart des bénévoles sont des militants engagés, qui ont déjà fait du bénévolat dans d'autres organismes et qui connaissent bien Équiterre. Ce sont surtout des jeunes, avec une moyenne d'âge de 26 à 27 ans, et près des deux tiers sont des femmes. Ils sont en grande majorité étudiants et viennent d'abord pour la cause. Quelques nouveaux arrivants s'engagent dans des activités administratives afin de se créer un réseau, de poursuivre leurs activités sociales ou environnementales et d'avoir une expérience québécoise de travail. Annelies Hodge s'est ainsi engagée bénévolement à Équiterre car elle avait toujours voulu travailler pour une ONG et, quand elle est arrivée au Québec, *c'était une bonne opportunité, j'avais du temps comme étudiante, je voulais améliorer mon français et rencontrer des québécois, pour faciliter mon intégration*.

En octobre 2004, Équiterre a engagé une personne pour prendre en charge toutes les questions relatives au bénévolat. Le rôle de Martine Moquin, responsable des bénévoles à temps plein, consiste à mobiliser des bénévoles pour promouvoir la mission d'Équiterre à travers tout le Québec et à les encadrer dans leurs activités. Quand elle est arrivée dans l'association, la majorité des 375 bénévoles inscrits dans la base de données étaient inactifs. Seulement une trentaine de personnes a répondu au courriel qu'elle a envoyé à tous les bénévoles pour savoir s'ils voulaient poursuivre leur engagement : *On est parti de zéro*. Avec

l'objectif de soutenir la création de cellules entièrement bénévoles dans plusieurs régions du Québec, qui ont pour mandat de faire vivre les préoccupations et les enjeux d'Équiterre localement. Dans leurs régions, les bénévoles ont des fonctions diversifiées : ils peuvent être amenés, en plus des activités d'information et de sensibilisation, à organiser des événements, participer à des études, recruter de nouveaux membres, participer à des campagnes politiques, agir comme relais auprès des médias locaux ou organiser des activités de financement. Le comité montréalais, le plus imposant, a un fonctionnement singulier vu que l'équipe permanente d'Équiterre se trouve à Montréal. Les bénévoles, qui peuvent également être amenés à faire les mêmes types d'activités que les comités régionaux, y mènent essentiellement des tâches administratives au siège et animent des kiosques, une activité pour laquelle Équiterre est très sollicité – environ 200 kiosques par an – dans des milieux aussi divers que des universités, des fêtes de quartier ou des entreprises.

Jusqu'à présent, la soixantaine de bénévoles qui animent les kiosques à Montréal s'organisent selon une structure pyramidale qui permet de répartir les tâches. Martine Moquin décharge à un animateur bénévole la coordination de cinq animateurs, qui ont chacun cinq bénévoles sous leur coupe. Les animateurs sont tenus de maintenir le lien au sein de leur groupe, en communiquant au moins une fois par mois avec leurs bénévoles et en organisant des rencontres et d'autres activités pour favoriser la cohésion du groupe. Quand une animation de kiosque est prévue, les animateurs mobilisent leur groupe et donnent les disponibilités de leur équipe à l'animateur général, qui est en contact avec la responsable des bénévoles. Il est prévu que ce système, qui requiert une grande flexibilité et une grande disponibilité de la part des bénévoles, soit remplacé par un système qui permette aux bénévoles de choisir plusieurs mois à l'avance les activités auxquelles ils veulent prendre part. L'objectif est de leur permettre de participer plus activement à l'organisation même des kiosques, créant ainsi un sentiment d'appartenance et une motivation accrue, afin qu'ils soient adaptés aux événements et aux publics ciblés. Pour Martine Moquin, *cette nouvelle approche favorisera une plus grande participation des bénévoles dans l'élaboration et le choix des kiosques et facilitera la planification des ressources et la gestion de leurs disponibilités*. La responsable des bénévoles souhaite préciser les besoins de l'association lors de la prochaine formation des bénévoles en animation de kiosques : *les bénévoles doivent être disponibles principalement de jour en semaine, ils doivent pouvoir offrir un minimum d'heures, et s'engager à être actifs sur un an; ceux qui ne pourront offrir ce type d'engagement seront orientés vers des activités plus ponctuelles*. La formation des bénévoles a également été adaptée aux besoins de l'organisme. Les bénévoles qui remplissent des tâches administratives sont invités à une rencontre avec la responsable des bénévoles et sont informés de l'historique de l'organisme et des différents programmes et projets d'Équiterre. Par la suite ils sont formés spécifiquement pour les tâches qu'ils ont à effectuer par le responsable du programme qui les accueillent

alors que les animateurs de kiosques, amenés à sensibiliser le public, reçoivent une formation plus complète. Une partie informative vise à leur donner des outils pour répondre aux questions du public et une section pratique leur propose le montage d'un kiosque et des mises en situation.

3.1.3 Le conseil d'administration

Le CA d'Équiterre est composé de neuf membres, majoritairement des femmes. L'association est d'ailleurs présidée depuis 1998 par deux femmes, Lucie Poirier de 1998 à 2003 et Laure Waridel depuis 2004. Le poste réservé au coordonnateur général assure une certaine continuité au sein de l'organisme et le poste réservé à un employé d'Équiterre permet de faire un lien entre l'équipe des employés et celle des administrateurs. Les membres du CA sont bénévoles et élus pour des mandats de deux ans renouvelables. Ils participent au choix des grandes orientations de l'association et exercent un suivi sur les opérations. Le mandat d'un administrateur est la planification à moyen et long terme et l'adoption de politiques de l'organisme, incluant la politique salariale, l'adoption des budgets et des états financiers. Ils sont tenus de participer aux réunions du CA qui ont lieu cinq fois par an, à l'Assemblée Générale Annuelle (AGA) des membres et à la fin de semaine de réflexion et de planification. Selon Monique Laroche, qui arrive au terme de son troisième mandat en avril prochain, le CA a plus un rôle de conseil que de décision suprême. Les administrateurs, *gardiens de la mission*, vérifient que tout ce qui se fait à Équiterre passe par *le filtre de la mission*, posent des questions et amènent une expertise, des idées et des contacts.

Les administrateurs actuels sont tous impliqués dans l'économie sociale et le développement communautaire. Outre les trois membres du CA impliqués depuis plusieurs années à Équiterre – Sidney Ribaux, Laure Waridel et Caroline Rodrigue, la réceptionniste actuellement en congé de maternité – ils ont des activités variées et occupent souvent des responsabilités importantes dans leur milieu professionnel : Rock Beudet est conseiller en programmes d'accès à l'égalité à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Stephan Schwab est consultant et chargé de cours en gestion des coopératives, Patricia Clermont est co-fondatrice et coordonnatrice de l'Association Habitat Montréal, Clément Guimond est coordonnateur général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, Monique Laroche est agricultrice biologique à la ferme *Le Vallon des Sources* et Esperanza Moreno est directrice générale adjointe du Conseil canadien pour la coopération internationale²⁹.

Comme pour les autres acteurs impliqués à Équiterre, les causes sociales et environnementales que défend l'association constituent la principale motivation de leur engagement. Clément Guimond, coordonnateur

²⁹ <http://www.equiterre.org/organisme/notreEquipe.html#conseilAdministration>, adresse consultée le 01.09.2005.

général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, s'investit depuis un an et demi au sein du CA, motivé par *la mission que porte cette organisation qui me rejoint dans mes valeurs et que je considère particulièrement pertinente pour faire face aux défis de l'avenir en même temps que pour travailler à un monde différent*. Monique Laroche, qui s'est investie au sein du CA pour représenter le réseau d'ASC, y siège depuis six ans, motivée par la démarche positive de l'action d'Équiterre et le caractère démocratique du fonctionnement interne. Si elle compte laisser son poste à la prochaine élection, ce n'est pas par démotivation – au contraire, *avec le temps, l'intérêt grandit* – mais pour laisser sa place à d'autres. Bien qu'évoluant un peu à l'extérieur de l'association et éprouvant des difficultés à connaître tout le monde dans un organisme en pleine croissance, les administrateurs ont l'occasion de rencontrer d'autres acteurs d'Équiterre lors de l'AGA et la fin de semaine de planification. Monique Laroche a alors toujours eu le sentiment d'une *franche camaraderie* entre les différents acteurs.

3.1.4 Les membres

Les membres, en nombre croissant depuis 1995, sont actuellement près de 3000³⁰. Ce sont pour la plupart des individus, mais aussi plus de 75 organismes, fermes et corporations. Bien qu'ils soient membres d'office, la moitié des employés décide de faire un don à l'association pour laquelle ils travaillent. Il suffit plus généralement de faire un don à l'association, sans qu'il y ait de montant minimum, pour devenir membre. Une seule catégorie de membre est définie et une clarification entre membre et donateur a récemment été faite. On peut être donateur sans être membre, ce qui est toutefois le choix d'une minorité.

Selon Halima Elkhatabi, coordonnatrice de développement de la collecte de fonds, le membre s'engage davantage que le simple donateur car il fait le choix d'adhérer au mouvement : *Adhérer à Équiterre, ce n'est pas seulement faire un don à l'organisme, c'est aussi participer, faire partie d'un mouvement, qui contribue à faire en sorte de créer une force de mobilisation et de changement (...) c'est également une marque de crédibilité pour les bailleurs de fonds qui nous accordent des subventions*. D'où la volonté d'Équiterre d'augmenter nettement son nombre de membres dans les prochaines années : le plan stratégique 2003-2006 prévoit de passer de 2 500 à 20 000 membres en quatre ans! Cet objectif ambitieux ne sera probablement pas atteint dans les délais prévus, mais la perspective est bien d'avoir un poids identique à celui d'une organisation comme Greenpeace au Québec. La tenue de grandes conférences sur l'environnement, quand sont invitées des personnalités comme Hubert Reeves ou David Suzuki, est l'occasion de compter de nouveaux membres. Le profil de ses membres est assez hétérogène, réparti de

³⁰ Chiffre avancé par les employés d'Équiterre lors de nos entrevues en août et septembre 2005. Voir le graphique sur l'évolution du nombre de membres en Annexe 2.

façon relativement égale dans les tranches d'âge et les professions. On retrouve principalement des urbains, ayant une éducation universitaire et une majorité de femmes.

Si la qualité de membre donateur n'implique aucune obligation d'engagement, les membres peuvent faire la promotion d'Équiterre autour d'eux et participer à la vie démocratique de l'organisme. Tous les membres sont invités à l'AGA, au printemps, où sont discutés le rapport d'activités de l'année précédente, le plan d'action de l'année à venir, les états financiers et les prévisions budgétaires. Chaque membre a le droit de voter à l'AGA pour élire les administrateurs et de se porter candidat quand un poste de membre du CA est vacant. Les membres sont tenus informés des activités d'Équiterre par le biais de l'*InfoÉquiterre*, une lettre d'information publiée trois fois par an, et de l'*Équiterre-Express*, un bulletin électronique mensuel. On y retrouve des nouvelles ainsi que des articles de fond portant sur les différents projets de l'association.

3.2 Le réseau gravitant autour de l'activité

Plusieurs groupes sont en contact régulier avec l'équipe interne d'Équiterre. Ce sont les clientèles, les réseaux et les regroupements auxquels appartient l'association, ainsi que ses principaux partenaires.

3.2.1 Les clientèles

Les jeunes adultes montréalais constituent la principale clientèle d'Équiterre. Étudiants des Cégeps et des Universités ou jeunes travailleurs, ils sont à un âge où on devient de plus en plus consommateur, tout en étant encore influençable dans ses choix. Dans ses campagnes sur le commerce équitable et l'agriculture écologique, Équiterre s'adresse plus généralement au grand public, c'est-à-dire aux consommateurs québécois. C'est pour les rejoindre que l'association concentre ses activités dans les marchés publics lors de la Quinzaine du commerce équitable. Même si ses prises de position publiques sont relayées partout au Québec et que des tournées sont organisées à travers la province et dans certaines régions du Canada anglophone, Équiterre est dans ses activités courantes une association essentiellement montréalaise. Elle prévoit une expansion de ses activités en région en ciblant les grands centres urbains, où la population est *plus nombreuse et plus soucieuse de l'environnement*³¹, afin de toucher plus globalement la population québécoise et canadienne.

³¹ Martine Moquin, lors de notre entrevue du 16.08.2005.

3.2.2 Les réseaux et les regroupements

Équiterre fait partie de plusieurs regroupements environnementaux et réseaux d'économie sociale et de coopération internationale au Québec. Il siège au CA de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) – un réseau qui regroupe une cinquantaine d'OCI – et fait partie de la Coalition québécoise de la lutte contre la pauvreté qui, réunissant une quinzaine de groupes de tous horizons, a lancé en mai 2005 la campagne *Un monde sans pauvreté : Agissons !* Équiterre est également membre du CA de Transfair Canada, l'organisme canadien de certification équitable, et de la Fair Trade Federation, un réseau basé aux États-Unis qui réunit une trentaine d'acteurs nord-américains du commerce équitable, principalement des commerçants qui vendent de l'artisanat. Équiterre est liée au Chantier de l'économie sociale et participe dans ce cadre aux travaux de la *Table de concertation sur l'économie sociale et le commerce équitable*.

L'ONG s'inscrit plus largement dans le mouvement altermondialiste, en participant à divers forums sociaux et contre sommets. À titre d'exemples, Équiterre a envoyé deux représentants bénévoles au Forum Social Mondial de Porto Alegre en 2002 et participé au Deuxième Sommet des peuples des Amériques en 2001, qui se tenait en marge des négociations officielles sur l'accord de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA). Il participe aux rencontres réalisées en marge des sommets de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) depuis 2003. Ces rencontres constituent pour Équiterre l'occasion d'échanger des idées et d'élaborer des projets concrets, de se créer un réseau d'acteurs internationaux et de développer un discours politique sur la mondialisation. L'association inscrit ainsi son action dans une stratégie de résistance politique et de construction d'alternatives.

3.2.3 Les partenariats

Équiterre a établi plusieurs partenariats au Québec et à l'étranger. Les bailleurs de fonds constituent un premier type de partenaire : les gouvernements du Québec et du Canada, des organisations et des fondations privées lui apportent un soutien financier tandis que les commanditaires offrent une aide en nature. Les principaux bailleurs de fonds du programme commerce équitable sont l'agence canadienne de développement international (ACDI), le ministère des relations internationales du Québec, des communautés religieuses et des fondations privées. L'association s'appuie sur un code éthique très sévère pour choisir ses partenaires, qui l'a amené à refuser une entente avec le ministère de la défense.

Les organismes avec lesquels Équiterre mène des campagnes et des projets en commun représentent un second type de partenariat. L'organisation a toujours privilégié cette formule afin de maximiser les

retombées de son travail. Récemment, de nouveaux partenariats ont été conclus à l'extérieur du Québec avec la David Suzuki Foundation, la Fair Trade Federation et la Green Communities Association. Équiterre est également partenaire de Cooperatives Coffees, aux États-Unis, et de la coopérative mexicaine Investigación y Capacitación Sur (ICSUR). Au Québec, Équiterre collabore avec plusieurs groupes environnementaux. Il s'est notamment allié avec Greenpeace, Environnement Jeunesse, le Centre de l'environnement de Québec, Vivre en ville et le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec pour créer le Centre québécois d'actions sur les changements climatiques. Le programme agriculture écologique met l'association en lien avec des mouvements écologiques, un syndicat paysan et plusieurs regroupements d'agriculteurs et de consommateurs.

Équiterre mène ses campagnes sur le commerce équitable en partenariat avec des acteurs québécois du commerce équitable et de la coopération internationale, des groupes de jeunes dans les Cégeps et les Universités, des éditeurs et des syndicats. Son principal partenaire est Oxfam-Québec, un fidèle allié qui apporte un soutien financier, technique et logistique depuis la campagne *Un Juste café* en 1996. Les relations entre Équiterre et Oxfam-Québec, qui ont connu quelques tensions en dix ans, sont depuis quelques années au beau fixe : *La perception de Commerce Équitable Oxfam-Québec (CÉOQ) par Équiterre d'avril 2000 à février 2002, c'est que c'était des gros, qui voulaient faire de l'éducation du public comme de la commercialisation donc, c'était des concurrents d'Équiterre sur le volet éducation du public au commerce équitable et la perception de CEOQ à l'égard d'Équiterre était la même chose, c'était des concurrents. En février 2002, quand j'ai vu qu'on parlait pas à Équiterre, j'ai fait en sorte de rebâtir les ponts, on doit travailler en partenariat, on fera jamais mieux seuls qu'ensemble*³². Dario Iezzoni estime que le partenariat s'est approfondi au cours des années de son mandat, au point d'élaborer un processus stratégique conjoint et d'éliminer toute source de tension : *Les relations sont extrêmement « smooth », de la minute qu'il y a quelque chose qui peut représenter une possibilité de tension, on se parle, les communications sont fréquentes et agréables*. Luc Richard, conseiller en mobilisation à Oxfam-Québec, nous confirme que les deux organismes sont *sur la même longueur d'ondes* : *Je ne connais pas dans le milieu des ONG de partenariat aussi fort que ce qu'on a avec eux*.

Parmi les autres partenariats clés du programme commerce équitable, soulignons la présence de Transfair Canada et des comités étudiants³³. Des associations montréalaises et régionales collaborent à certains événements comme la Quinzaine du commerce équitable ou l'organisation de conférences et de tournées

³² Dario Iezzoni, directeur de CÉOQ, la filière commerciale d'Oxfam-Québec, lors de notre entrevue du 09.09.2005.

³³ Ce sont principalement les GRIP des Universités McGill, UQÀM et Concordia, le groupe Humaniterre d'HEC Montréal, le Collège de Rosemont ainsi que les Cégeps de Montréal et Saint Hyacinthe.

de producteurs en région en collaboration avec des organisations locales de coopération internationale³⁴. L'organisme travaille également avec des entrepreneurs et des acteurs commerciaux qui se dédient entièrement à la vente. Isabelle St-Germain nous a précisé lors de notre entrevue que ce ne sont pas des multinationales, mais des magasins indépendants qui sont souvent des entreprises familiales, à l'instar du Café Rico qui a beaucoup facilité l'accessibilité du café équitable au Québec. Les éditions Protégez-vous et la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) sont partenaires de la campagne sur la consommation responsable.

3.3 Les enjeux liés au financement et à la planification stratégique

Dix ans après sa création, Équiterre a initié un processus de réflexion stratégique et confié à Darvida Conseil le mandat de soutenir la réalisation d'une planification de ses activités. Celle-ci a débuté au cours de l'été 2002, avec l'élaboration d'un diagnostic interne qui a permis de dégager les forces et les faiblesses de l'organisation, et s'est poursuivie avec l'examen des opportunités et des contraintes de l'environnement externe de l'organisation. Ces deux analyses ont permis d'identifier des enjeux pour Équiterre et de préciser sa stratégie générale de développement pour les quatre années suivantes. Après avoir consulté ses membres, ses employés, ses bénévoles et quelques acteurs externes – par le biais de sondages, de questionnaires, de réunions de groupe et d'entrevues – dans un processus rigoureux et mobilisateur, le CA a adopté en 2002 le plan stratégique 2003-2006. Ce plan actualise la mission d'Équiterre et redéfinit le fondement de son action, sa vision, ses valeurs, sa stratégie générale et ses modes d'intervention. Il précise les enjeux, les orientations et les objectifs stratégiques pour l'ensemble de l'organisme et pour chacun de ses programmes. Frédéric Paré a participé à cet exercice qu'il juge fastidieux mais très valable : *Équiterre a changé par la précision des objectifs, la hiérarchie entre objectifs, orientations stratégiques, enjeux, vision, mission. Ça fait comme une espèce d'entonnoir qu'on n'avait pas avant. Notre affaire est pas mal plus organisée en matière de pratiques.* Selon le coordonnateur du programme agriculture écologique, *des enjeux identifiés, énoncés, partagés* constituent le principal apport de la planification stratégique : *On est parti d'une logique projets, d'une gestion par projets, effective et éclairée quand même, à une logique de gestion par projets branchée sur des enjeux identifiés.* L'intérêt du plan stratégique est surtout de ne pas rester dans un tiroir mais de faire l'objet de discussions et de réajustements tous les ans : *Je l'ai épinglé sur mon bureau, je le consulte régulièrement. Dans nos évaluations, on le met sur la table*³⁵.

³⁴ Principalement l'AQOCI, le Carrefour de solidarité internationale de Sherbrooke, Carrefour Tiers-Monde, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), le Centre de recherche pour le développement international, le Centre de solidarité internationale d'Alma, le Comité solidarité Nord-Sud des Bois-Francs, Cuso Québec, la Fondation Jules et Paule-Émile Léger, Mond'Équitable, Oxfam-Canada, le Réseau des établissements verts Brundtland et Environnement Jeunesse.

³⁵ Frédéric Paré dans notre entrevue du 08.09.2005.

Un des enjeux de ce plan concerne le financement des activités d'Équiterre, dont le budget est passé de 60 000 \$ en 1996 à 1 720 000 \$ en 2004. Les ressources financières de l'association n'ont cessé de croître depuis 1998, mais elles restent très liées aux sources gouvernementales³⁶. Le financement se fait essentiellement par projet, généralement de durée limitée, et dans quelques cas par subvention salariale, ce qui rend précaire la continuité des activités et la permanence des postes. C'est pourquoi Équiterre cherche à être moins dépendant des subventions publiques et des contraintes qui s'y rattachent en diversifiant ses sources de financement. Une coordonnatrice de développement en collecte de fonds a été embauchée en octobre 2004 pour améliorer l'autonomie du financement d'Équiterre et le doter d'une véritable stratégie de levée de fonds. La principale mission d'Halima Elkhatabi est de développer l'autofinancement de l'organisation en augmentant les dons individuels et corporatifs. Ce qui exige de recruter de nouveaux membres et d'entretenir les membres actuels en les informant, en organisant des événements et en développant un programme de dons mensuels. Ce système, selon lequel les membres autorisent l'association à leur prélever un certain montant chaque mois et avec la possibilité d'interrompre leur engagement ou en changer le montant à tout moment, a récemment été mis en place à Équiterre. C'est un mode d'adhésion très utilisé dans des organisations internationales comme Greenpeace, Amnistie Internationale ou Oxfam, qui permet d'économiser des frais administratifs, de planifier les montants et d'entretenir le *membership* dans une stratégie de financement à long terme. Concernant les subventions publiques, qui relèvent toujours des coordonnateurs de programme, Équiterre souhaite s'assurer de leur récurrence et augmenter la proportion de projets financés sur plus d'un an.

Un autre défi que soulève ce plan est d'intégrer toutes les dimensions d'Équiterre dans une vision claire et cohérente. Selon Murielle Vrins, le fait que l'association touche à beaucoup d'enjeux différents est *bon d'un point de vue holistique* car cela permet d'avoir *une vision d'ensemble du développement d'une société*. Certains projets peuvent toutefois paraître éloignés, voire contradictoires. Le sujet le plus épineux, outre la participation des échanges équitables aux changements climatiques par le transport de produits sur de longues distances, concerne les liens entre les programmes commerce équitable et agriculture écologique. Carle Bernier-Genest et Frédéric Paré s'accordent d'ailleurs sur le fait que peu de liens sont tissés entre leurs programmes. Équiterre fait d'une part la promotion de choix alimentaires écologiques et locaux, soit de circuits commerciaux courts, et d'autre part d'échanges internationaux équitables dans une logique de solidarité Nord-Sud. Il existe des points communs entre les deux initiatives – un partenariat plus direct entre producteurs et consommateurs, un prix juste et un paiement à l'avance, un soutien à une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé, et une perspective

³⁶ Voir les annexes 4 et 5 sur les questions liées au financement.

de développement local. Toutefois, entre le *fermier de famille* et le *petit producteur du Sud*, les enjeux de développement sont loin d'être identiques. Favoriser le commerce local et modifier les règles du commerce international sont deux batailles qui peuvent certes s'inscrire dans la même voie de promotion de la consommation responsable et du développement durable mais qui restent très différentes. Mener de front ces deux programmes, nous amène à poser quelques questions de débat. Pourquoi promouvoir le commerce local au Québec et soutenir l'exportation de matières premières au Sud? Le commerce équitable permet-il d'assurer une sécurité alimentaire dans les pays du Sud comme le fait l'agriculture écologique au Québec? Les consommateurs québécois doivent-ils donner la priorité aux produits locaux, biologiques ou équitables? Sur cette dernière question, la plupart des acteurs considèrent que les logiques de l'agriculture écologique et du commerce équitable sont complémentaires car certaines denrées ne sont pas produites au Québec. L'approche d'Équiterre est alors pragmatique : la priorité est donnée aux produits locaux – Équiterre ne fait pas la promotion de l'importation du miel car cette denrée est produite au Québec³⁷ – mais, *à partir du moment où nous consommons des produits du Sud, autant qu'ils soient équitables*³⁸. Frédéric Paré considère que l'objectif est de *s'alimenter proche de nous, à moins que ce soient des produits qu'on cultive pas ici, et sous réserve d'une réflexion à faire produit par produit. Le coordonnateur du programme agriculture écologique reconnaît que l'articulation des deux programmes constitue encore un point de faiblesse, en termes de contenus, où on est un peu fragile, notre mission se défend quand même mais il faut la raffiner, la peaufiner, en allant cas par cas, en se donnant des critères.*

Afin de répondre au besoin de relier ses différents programmes par un discours global et cohérent, Équiterre a lancé en avril 2004 la campagne *Un geste à la fois*. Le public est invité, via le site Internet d'Équiterre, à cocher les gestes qu'il souhaite intégrer à son quotidien, parmi un panel de douze gestes simples ayant un impact positif sur l'environnement et la société³⁹. Cette campagne de sensibilisation et d'action, inspirée du *Nature Challenge* de la David Suzuki Foundation, dépasse les secteurs d'interventions d'Équiterre et cherche à créer un mouvement citoyen autour de valeurs écologiques et sociales. La consommation responsable, qui regroupe toutes les alternatives existantes de consommation et de non consommation, devient ainsi au même titre que le développement durable le concept qui fait le pont entre les différentes activités de l'association. En faisant la promotion du modèle *consomm'acteur*,

³⁷ C'est l'application de la règle des 3 N-J (nu, naturel, non loin et juste) que préconise Laure Waridel dans *L'envers de l'assiette et quelques idées pour la remettre à l'endroit* (2003).

³⁸ Isabelle St-Germain, lors de notre entrevue du 09.09.2005.

³⁹ Ces gestes proposent au citoyen de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air, de participer à une répartition plus juste des richesses, consommer des aliments qui ont été produits dans le respect de l'environnement, économiser sur sa fracture énergétique et aider à la réduction des émissions de gaz à effets de serre, et participer au développement social et démocratique de sa région ou de son quartier.

du citoyen qui guide ses choix de consommation en fonction de ses valeurs⁴⁰, et en concrétisant cette consommation responsable par un ensemble de petits gestes quotidiens, Équiterre vise à impulser un mouvement de mobilisation de la population québécoise pour construire une citoyenneté responsable.

4. Une organisation atypique au sein du mouvement citoyen québécois

À la croisée des préoccupations environnementales, humaines et économiques tant au plan local qu'international, Équiterre occupe une position unique dans les domaines de l'environnement, de la justice sociale et du développement international⁴¹. Quel rôle l'organisation joue-t-elle dans le mouvement du commerce équitable au Québec? Pourquoi est-il un acteur à part dans le monde de la coopération internationale? Dans quelle mesure prend-il part au mouvement de l'économie sociale?

4.1 Le porte-parole médiatique du commerce équitable au Québec

Équiterre est le pionnier du commerce équitable au Québec. En 1996, de retour d'une visite de deux mois dans la coopérative mexicaine Unión de las Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), Laure Waridel lance la première campagne d'Équiterre sur le commerce équitable, en prenant l'exemple stratégique du café – deuxième matière première la plus exportée après le pétrole, archétype de l'inégalité des échanges internationaux, c'est aussi la boisson la plus bue après l'eau au Québec. Équiterre fait depuis une dizaine d'années la promotion d'un café équitable et plus récemment du thé, du chocolat, du sucre, du riz et de l'artisanat. Ses campagnes de sensibilisation, incluant la tenue de conférences, de kiosques d'information et d'ateliers de formation s'appuient sur une diversité d'outils éducatifs et s'alimentent de travaux de recherche⁴². Si l'organisation est à l'origine des premières initiatives de promotion et de commercialisation du café équitable au Québec, elle s'est rapidement consacrée à la sensibilisation et à l'éducation du public. *Equiterre était le seul point de vente la première année, en 1996, et ça a duré quelques années jusqu'à temps qu'il commence à y avoir véritablement des acteurs plus spécialisés là-dedans. Pour s'assurer que le produit se vende, il faut faire de la promotion et de la vente. En termes de priorisation, vu qu'il y avait des acteurs qui prenaient la relève pour la vente, nous on s'est spécialisé sur l'éducation du public*⁴³. La priorité d'Équiterre, qui ne vend plus de produit équitable depuis 1999, est de démontrer aux consommateurs l'importance d'utiliser leur pouvoir d'achat afin de s'opposer aux inégalités du commerce international. L'organisme focalise son action sur les consommateurs au Québec,

⁴⁰ Selon Carle Bernier-Genest, *la consommation est responsable quand elle découle d'une valeur, quand on fait un choix de consommation en fonction de ses valeurs.*

⁴¹ Document remis aux employés à leur arrivée dans l'association.

⁴² L'annexe 6 présente les principales campagnes d'Equiterre sur le commerce équitable et l'agriculture écologique.

⁴³ Carle Bernier-Genest, lors de notre entrevue du 07.09.2005.

en les incitant à demander des produits équitables dans leurs magasins et sur leur lieu de travail. *L'avantage de cette stratégie-là c'est qu'elle a été peu coûteuse car on n'a pas eu à monter des magasins, on a convaincu des commerçants d'offrir une gamme de produits équitables*⁴⁴. Équiterre, qui suit ainsi une stratégie de développement du commerce équitable différente de l'expérience européenne, évolue par étapes : *On a sensibilisé la population, on travaille avec les médias, on travaille avec les acteurs commerciaux, il y a des produits équitables dans les supermarchés, là on est rendus au gouvernement, il faut des politiques qui aillent dans le sens du commerce équitable*. Pour Isabelle St-Germain, la prochaine étape est d'officialiser le mouvement du commerce équitable et lui donner un poids politique en réunissant ONG et acteurs commerciaux dans une plateforme canadienne du commerce équitable.

Équiterre joue un rôle singulier dans ce mouvement émergent du commerce équitable au Québec. L'association travaille dans le domaine depuis plus longtemps que les autres acteurs, ce qui incite Isabelle St-Germain à situer la différence *au niveau de la connaissance du commerce équitable, de la diversité de la connaissance aussi parce qu'on est impliqués avec tellement d'acteurs de la chaîne du commerce équitable, avec les producteurs et les groupes de sensibilisation, on a une connaissance et un rayonnement qui est particulier*. Équiterre occupe cette position unique en se consacrant à la sensibilisation, sans entrer dans la commercialisation de produits équitables qui représenterait un conflit d'intérêts. *On ne vend pas de produits équitables, c'est vraiment une grande force d'Équiterre, ça amène de la crédibilité face aux médias, on est capable de critiquer, on ne vend pas nos produits, on vend le concept du commerce équitable, ça nous permet de travailler avec une multitude d'acteurs commerciaux, ça nous permet de travailler avec plusieurs ONG, d'être partenaires avec beaucoup d'entre elles, qui ont décidé de vendre des produits équitables*⁴⁵. Comme Équiterre n'a pas de conflit d'intérêt avec les autres acteurs, il est souvent l'organisme qui va faire la concertation. Dario Iezzoni, directeur de CÉOQ, relève l'importance d'avoir *cette espèce d'arbitre, cette espèce d'acteur au-dessus de la mêlée, cet acteur au-delà de certaines querelles d'ONG qu'elles soient nationales ou régionales*. Équiterre évite d'ailleurs d'être systématiquement associé à Oxfam-Québec, qui est son principal partenaire mais aussi un vendeur commercial. Sa neutralité vis-à-vis des OCE, les acteurs qui organisent l'importation et la vente du commerce équitable, et l'appui qu'il leur apporte lui donnent une excellente image au sein du mouvement. Andrée Bouchard, directrice de MondÉquitable, qualifie Équiterre de *chef de file pour le commerce équitable au Québec et de très bons porte-parole pour promouvoir le commerce équitable*. Pour Chantal Harvard de Transfair Canada, *Équiterre a définitivement un rôle de leader au sein du mouvement du commerce équitable, c'est une des locomotives du mouvement au Québec*. Dario Iezzoni

⁴⁴ Isabelle St-Germain, lors de notre entrevue du 09.09.2005.

⁴⁵ Isabelle St-Germain, lors de notre entrevue du 09.09.2005.

fait le lien entre Équiterre – *une ONG de réflexion, une ONG de recherche, une ONG de coordination* – et la filiale commerciale d’Oxfam-Québec : *On est deux organisations de terrain. Nous, on est des vendeurs, on est sur le terrain, et pis eux autres, c’est des conférenciers, des éducateurs, des animateurs de kiosques, des formateurs de bénévoles, ils sont sur le terrain aussi (...) L’éducation ouvre la vente, et nous autres on est là pour passer en arrière et la « closer », fermer la porte.*

Au sein du mouvement québécois du commerce équitable, Équiterre facilite la mise en réseaux par ses contacts dans plusieurs pays et augmente la visibilité de tous les acteurs du fait de sa volonté d’informer le consommateur. Isabelle St-Germain estime que, contrairement à la plupart des ONG qui sont tentées de *se promouvoir elles-mêmes*, Équiterre appuie beaucoup d’initiatives. En mettant en ligne une liste exhaustive des points de vente des produits équitables au Québec, il donne une grande visibilité aux détaillants, distributeurs, torréfacteurs et importateurs impliqués dans le commerce équitable. Par ses activités de représentation, Équiterre s’implique directement dans les organismes de certification. Laure Waridel puis Isabelle St-Germain siègent au sein du CA de Transfair Canada depuis 1998, dans la perspective de renforcer l’organisme de certification canadien qui amène de la crédibilité au mouvement. Équiterre est le seul représentant canadien à la Fair Trade Federation et cherche ainsi à développer des liens au niveau Nord-américain. L’objectif est d’enrichir une organisation actuellement en processus de planification stratégique, en lui apportant son expertise et son réseau de contacts auprès des organisations du Nord et du Sud. Selon Isabelle St-Germain, *Équiterre est dans le fonds un centre de relations avec beaucoup de gens, on a beaucoup de visibilité dans les médias, ce qui bénéficie à tous les acteurs.* Luc Richard reconnaît qu’Équiterre est bien plus médiatique que sa propre organisation : *À Équiterre ils ont de bons coups, une capacité de mobilisation, une crédibilité et une côte d’amour auprès des médias. Alors qu’Oxfam, c’est plus froid, c’est la multinationale.* Laure Waridel, qualifiée de *communicatrice hors pair* par Luc Richard et d’*ambassadrice du commerce équitable* par la directrice de Carrefour Tiers-Monde, joue un rôle central dans la médiatisation de l’organisme. En outre, son passage à l’émission *Tout le monde en parle* en février 2005 a permis à trois millions de québécois d’entendre parler du commerce équitable. Cette médiatisation de l’association peut surprendre dans le milieu de l’économie sociale et de la coopération internationale car, en organisant de grandes tournées promotionnelles à travers le Québec et le Canada lors de la parution des ouvrages de Laure Waridel ou en menant une campagne de marketing social dans toutes les stations de métro et autobus montréalais pour la promotion de son *Cocktail transport*, Équiterre a une stratégie marketing plus proche d’un groupe de pression environnemental comme Greenpeace. L’organisation sait notamment articuler une présence dans les médias traditionnels comme Radio-Canada et de nouvelles méthodes de *cybermilitantisme*.

4.2 Un acteur de coopération internationale?

Équiterre occupe une place atypique au sein des acteurs québécois de coopération internationale car ses programmes sont menés au Québec et ses rapports avec le Sud visent essentiellement à nourrir la sensibilisation des consommateurs québécois. L'association entretient des relations avec des coopératives de café au Mexique et dans certains pays d'Amérique centrale comme le Guatemala et le Costa Rica. Normand Roy, qui se présente comme *le pôle international à Équiterre*, estime qu'il est important d'avoir des liens forts avec les groupes de producteurs au Sud *pour faire notre travail ici. Avoir un pied au Sud* permet d'alimenter l'information au Nord en développant une expertise fondée sur des observations directes et des outils pédagogiques attractifs comme les photos de producteurs. Murielle Vrins, qui est chargée de l'éducation du public québécois, considère que connaître la réalité des communautés rurales du Sud est essentiel pour argumenter son discours lors de conférences et enrichir les fiches d'information sur le site Web. Cette connaissance des réalités locales permet de développer un discours plus pragmatique qu'idéologique. Lorsque nous l'avons interrogée sur le débat qui anime le mouvement européen du commerce équitable⁴⁶, Laure Waridel nous a expliqué qu'elle appuyait la vente de produits équitables dans la grande distribution depuis qu'elle a fait la connaissance de petits producteurs. Elle avait auparavant une position *plus radicale* mais *le problème c'est bien qu'il y a plus de producteurs que de consommateurs, et qu'il faut augmenter le nombre de consommateurs*. Voilà pourquoi Équiterre contribue à ce que de gros commerçants vendent des produits équitables. Entretenir des contacts avec le Sud permet également d'organiser des événements internationaux, comme le forum sur le commerce équitable lors du sommet « *off* » de l'OMC à Cancun, et de mettre en contact acheteurs et producteurs. Par exemple, quand l'UCIRI éprouve des difficultés à écouler son café, la coopérative fait appel à Équiterre pour rencontrer des acheteurs. Les relations entre Équiterre et les acteurs du Sud sont ainsi marquées par l'échange. Équiterre participe souvent à l'organisation de tournées de producteurs au Québec et reçoit des délégations du Sud. Dans l'idée de se rapprocher des groupes de producteurs et d'échanger des expériences et informations, Équiterre a développé de 2000 à 2002 un programme d'échanges de stagiaires avec la Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) et Carrefour Canadien International, qui consistait à envoyer des stagiaires canadiens au Sud pendant deux à trois mois puis de recevoir des producteurs de café mexicains. Ce projet de stages aller-retour se démarque dans un milieu de la coopération internationale plus souvent caractérisé par le sens unique.

⁴⁶ Le mouvement européen se divise en deux stratégies de distribution distinctes, entre un réseau de commercialisation alternatif (les magasins du monde) et la vente en supermarché, soutenue par Max Havelaar. Selon Corinne Gendron (2004), des tensions opposent le pôle militant, pour qui le commerce équitable est un outil pour modifier le modèle économique dominant, et le pôle commercial qui tente de pénétrer le marché conventionnel afin d'augmenter le volume des ventes.

Malgré ses nombreux contacts avec le Sud, Équiterre ne se définit pas comme une OCI. Selon Normand Roy, ce n'est pas une organisation de solidarité internationale car seulement une petite équipe regarde au Sud, l'équipe du commerce équitable. Or, le commerce équitable ne fait plus état de *figure de proue* d'Équiterre comme il y a quelques années. Normand Roy pense qu'à Équiterre, *l'aspect équité sociale est fondamental, mais on la vit avec des frontières, on est plus touchés par nos voisins*. Isabelle St-Germain préfère parler d'*organisation de développement solidaire, ici ou ailleurs* que d'organisation de développement international. Selon la coordonnatrice du programme commerce équitable, la philosophie d'Équiterre est différente de celle des OCI car l'organisation ne cherche pas à envoyer des coopérants dans le Sud mais à accompagner les acteurs sur place, qui connaissent mieux leur milieu. Ainsi, dans son seul projet de développement international au Mexique, Équiterre a choisi d'établir un partenariat avec une ONG locale qui regroupe des agronomes spécialisés en cultures tropicales et en développement communautaire⁴⁷. Isabelle St-Germain, qui supervise ce projet depuis plus de trois ans, ne le considère pas comme un projet classique de coopération internationale car *c'est les gens qui décident de ce qu'ils veulent faire, nous on les accompagne*. L'objectif est d'appuyer le développement local des communautés en favorisant le commerce équitable du café, dont les profits sont réinvestis localement, et en diversifiant les cultures vivrières par des jardins bio communautaires et individuels. Un tel projet d'intervention dans des communautés du Sud ne constitue pas la priorité d'Équiterre car son action est centrée sur la sensibilisation de la population québécoise, dont les choix de consommation ont un impact sur les communautés rurales. La rémunération à un juste prix permet effectivement aux communautés organisées en coopératives de mettre sur pied leurs propres projets communautaires dans le domaine de la santé, de l'éducation et de la protection de l'environnement.

Équiterre préfère prendre ses distances avec le milieu de la coopération internationale. *C'est beau de parler de projets de développement international, mais une fois que les ONG partent de à ou il, qu'est-ce qu'il reste?* Isabelle St-Germain considère que franchement, *il y a beaucoup de projets de coopération qui sont nuls. Nous, on s'est dit on va en faire un, on va bien le documenter, qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, qu'est-ce qui serait à améliorer, on va prendre notre temps. L'approche est différente aussi, donc, c'est un peu plus long, et pis on verra à ce moment-là s'il y a lieu de l'étendre et si on a l'opportunité*. L'élaboration d'une méthodologie dans le cadre de ce projet pilote au Mexique pourrait alimenter de nouveaux projets agricoles, à la condition de trouver un partenariat de confiance sur place. Isabelle St-Germain, qui a été bénévole pendant sept mois dans une ONG mexicaine avant de s'investir à Équiterre et qui s'est alors rendue compte qu'elle serait plus utile à Montréal qu'au Sud,

⁴⁷ L'annexe 7 présente les objectifs du projet pilote au Mexique et les acteurs impliqués en son sein.

souhaite cependant *y aller doucement avec les projets de coopération internationale*, même si l'ACDI financerait des projets de coopération. Malgré sa critique de la coopération Nord-Sud, l'association est en interaction avec plusieurs OCI au Québec. Équiterre assure les formations de coopérants du Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et de stagiaires de Québec Sans Frontières (QSF) afin de les outiller sur le monde des coopératives et du commerce équitable. Murielle Vrins considère qu'il est important de sensibiliser les québécois qui partent à l'étranger car ils seront *porteurs d'informations dans le Sud puis des agents multiplicateurs dans leur milieu*. De plus, Équiterre est membre de l'AQOCI depuis cinq ans et Isabelle St-Germain siège au CA de cette coalition québécoise d'OCI depuis qu'elle s'est rendue compte que le mouvement du développement international n'était pas très informé sur le commerce équitable. Équiterre diffuse ainsi le message du commerce équitable au sein du monde des ONG.

4.3 Une organisation d'économie sociale

L'économie sociale rassemble le monde des coopératives, des mutuelles et des associations et montre, par une combinaison d'objectifs économiques et sociaux, les voies d'une création de richesses qui ne se réduit pas à l'économie de marché. Danielle Demoustier la définit comme le fait de *s'associer pour entreprendre autrement*⁴⁸. Les organisations d'économie sociale sont des entreprises dont les finalités ne sont pas de servir les intérêts de détenteurs de capitaux mais de remplir des fonctions sociales, en assurant conjointement viabilité économique et utilité sociale. Ces activités collectives de production de biens ou de services sont menées par des acteurs qui s'associent pour répondre aux besoins de base d'un groupe ou d'une collectivité locale. Elles peuvent combiner des ressources marchandes, non marchandes – dons et subventions publiques – et non monétaires, comme le bénévolat (Comeau, 1996). Les structures et les règles de ces organisations sont orientées vers la participation démocratique, le pouvoir n'est pas réparti en fonction du capital détenu et le patrimoine est collectif. Équiterre s'inscrit à plusieurs égards dans ce secteur d'activité : lui-même initiative d'économie sociale, l'organisme incite les producteurs du Sud à s'organiser en coopératives et fait partie d'un réseau d'économie sociale.

Équiterre est un OSBL qui réalise des activités d'intérêt collectif à partir de formes hybrides de travail – travail salarié, postes subventionnés, bénévolat – et de sources de financement diversifiées. Comme toute organisation de type associatif, Équiterre repose sur une structure organisationnelle démocratique selon le principe *un membre, une voix*. L'organisme s'est également doté d'une structure décisionnelle qui favorise la prise de décision par consensus et la participation du plus grand nombre. Le débat est toujours

⁴⁸ Citée par Favreau, 2005. La définition que nous donnons de l'économie sociale s'inspire du cahier de recherche *Qu'est-ce que l'économie sociale? Une synthèse introductive*.

privilegié entre la direction et les employés d'une part, entre l'équipe permanente et les autres acteurs impliqués au sein de l'association d'autre part. La fin de semaine de planification, qui réunit pendant trois jours les employés, les stagiaires, les administrateurs et quelques bénévoles, est l'occasion de débattre et de réfléchir sur la mission et les enjeux de l'association. La politique salariale de l'association illustre tout aussi bien la transparence et le caractère démocratique de son fonctionnement interne. Un débat entre la direction et les employés a permis d'augmenter les salaires et d'améliorer les conditions de travail, en adoptant une semaine de 32 heures – quatre jours de travail hebdomadaire – et deux semaines de vacances à Noël plus trois à six semaines selon les postes et l'ancienneté.

En faisant la promotion du commerce équitable et en accompagnant des coopératives de producteurs de café, cette organisation d'économie sociale au Nord favorise la réalisation d'initiatives collectives à portée économique et sociale dans les pays du Sud. Elle contribue, directement ou indirectement, à l'organisation de communautés paysannes en coopératives de producteurs, un des principes directeurs du commerce équitable étant l'organisation démocratique des producteurs et artisans⁴⁹. Didier Lestringant, chargé du volet économie sociale à CEOQ, caractérise l'entreprise d'économie sociale par le fait que *la finalité sociale prime sur la finalité économique, le capital humain prime sur le capital financier*, et estime que *le commerce équitable, par sa finalité sociale, s'insère très bien à l'intérieur de l'économie sociale*. La plupart des acteurs que nous avons rencontrés s'accordent sur le fait que le commerce équitable est partie prenante à l'économie sociale. Chantal Harvard évoque *une communauté de valeurs et de préoccupations* et Andrée Bouchard, directrice de MondÉquitable, parle d'une *même famille*. Cependant, les mouvements du commerce équitable et de l'économie sociale n'en sont qu'aux balbutiements d'une action commune.

Équiterre commence à s'insérer dans les réseaux québécois d'économie sociale. Il est membre depuis 2003 du Chantier de l'économie sociale, un des deux regroupements d'expériences d'économie sociale au Québec. Isabelle St-Germain a insisté pour qu'Équiterre devienne membre du Chantier parce qu'elle trouve qu'il y a *beaucoup de similarités au niveau des valeurs* et de complémentarité entre l'économie sociale, au niveau local, et le commerce équitable au niveau international. Depuis l'automne 2004, Équiterre participe aux travaux de la *Table de concertation sur l'économie sociale et le commerce équitable*, que coordonne le Chantier de l'économie sociale et auquel siègent Carrefour Tiers-Monde, CEOQ, CUSO-Québec, MondÉquitable, Plan Nagua et le Réseau des ressourceries du Québec. Un

⁴⁹ Les sept principes de la Fairtrade Labelling Organization International (FLO) sont des critères qui représentent les valeurs auxquelles adhèrent les OCE : salaires équitables, organisation démocratique, commerce direct, éducation des consommateurs, protection de l'environnement, support financier et technique, et transparence. Informations données par Dario Iezzone lors de notre entrevue du 09.09.2005.

premier forum intitulé *Le défi de construire un réseau*, qui a eu lieu le 30 janvier 2005, visait à réfléchir collectivement à des stratégies de développement d'un réseau de distribution des produits du commerce équitable et de l'économie sociale et à identifier des pistes d'actions concrètes. Le principal projet issu de cette rencontre est d'organiser une grande foire l'économie sociale et du commerce équitable au Québec qui serait un évènement de sensibilisation et de commercialisation. Selon Carle Bernier-Genest, les mouvements du commerce équitable et de l'économie sociale se rapprochent car les consommateurs commencent à faire la jonction entre les valeurs : *ils nous disent "je veux du commerce équitable mais je veux l'acheter à une entreprise d'économie sociale"*.

5. Impacts et perspectives de l'action d'Équiterre

5.1 L'impact sur la société québécoise et sur les communautés rurales au Sud

En plus des ses 3000 membres, Équiterre rejoint des centaines de milliers de personnes chaque année par le biais de kiosques et de conférences, de publications, de visites à domicile et d'un site Web⁵⁰. La promotion de campagnes sous forme de tournées à travers le Québec permet de toucher un public nombreux dans différentes villes et le récent développement de l'outil informatique augmente nettement la notoriété de l'association. Équiterre a toujours essayé de mesurer l'impact de ses campagnes sur la société québécoise et souhaite consolider cette culture de l'évaluation, qui est autant une source de motivation qu'une exigence des bailleurs de fonds, en se dotant d'un système adapté d'évaluation⁵¹. Jusqu'ici, Équiterre s'appuie sur certains indicateurs pour évaluer l'impact de ses activités, comme le nombre de parutions dans les médias, le nombre de personnes rejointes dans les conférences et les kiosques, le nombre de visites quotidiennes du site Web ou de tracts distribués.

Murielle Vrins considère qu'il est difficile de mesurer l'impact de l'action d'Équiterre sur la population québécoise car l'association fait partie d'un ensemble d'acteurs. Certains indicateurs généraux comme l'augmentation du nombre de points de vente de produits équitables et/ou biologiques ou la proportion de café équitable vendue au Québec par rapport au café conventionnel donnent un aperçu de l'impact des activités de sensibilisation d'Équiterre tout en résultant de l'action d'autres acteurs. Avec environ 2000 points de vente de café équitable et 58 torrificateurs au Québec, contre seulement deux points de vente en 1997 et aucun torrificateur⁵², Québec est, avec la Colombie-Britannique, la province canadienne où le commerce équitable est le plus développé⁵³. Ce qui est, pour Chantal Harvard, *le résultat du travail de*

⁵⁰ Voir annexe 8.

⁵¹ Plan d'action 2005.

⁵² Isabelle St-Germain, dans notre entrevue du 09.09.2005.

⁵³ Selon Carle Bernier-Genest, le café équitable représente 1 % des ventes totales de café au Canada et 2 % au Québec.

*sensibilisation d'Équiterre et d'Oxfam-Québec. Et si le géant nord-américain du café Vanhoutte⁵⁴ offre désormais du café équitable au Québec, c'est une conséquence directe des pressions menées par Équiterre dans le cadre de la campagne *Un juste café*.*

Il reste plus difficile de mesurer l'impact de l'action d'Équiterre sur les communautés du Sud car l'association ne vend pas directement de produits équitables. Selon Carle Bernier-Genest, l'impact du commerce équitable sur les communautés rurales *ne provient pas uniquement et directement de notre activité. C'est pourquoi on ne peut pas savoir l'impact que nous on a, mais l'impact que le commerce équitable a. S'il y a une augmentation des ventes de café équitable, cela signifie que des producteurs du Sud en bénéficient. On est capable de déterminer qu'on a indirectement un impact au Sud, mais directement, nous en tant qu'organisation, on ne peut pas.* En contribuant à développer le commerce équitable par la sensibilisation des consommateurs québécois, Équiterre crée de nouveaux débouchés pour les coopératives de production, dont l'offre de produits équitables est généralement supérieure à la demande. Comme le développement des marchés du Nord est une des principales conditions pour que le commerce équitable entraîne de véritables changements dans les conditions de vie des producteurs, l'impact d'une association de sensibilisation se mesure surtout à long terme.

5.2 Jusqu'où croître?

Équiterre est un organisme qui n'a cessé de croître depuis ses origines et qui a récemment connu une phase de croissance accélérée. Nous avons interrogé les différents acteurs sur les enjeux liés à cette croissance et, si tous s'accordent sur l'ampleur de la croissance qu'a connue l'association ces dernières années, ils ne lui donnent pas la même signification. Les administrateurs ont tendance à voir cette croissance exponentielle d'un bon œil. Selon Clément Guimond, *Équiterre a acquis une notoriété surprenante au sein de la société québécoise. Elle devrait continuer de croître. Quant à l'organisation elle-même, je pense que la croissance est en soi une bonne nouvelle. L'important et le défi, c'est de conserver clairs ses points d'ancrage et sa cohérence. C'est de se donner les moyens de bien gérer cette croissance.* Monique Laroche considère que la croissance a été *rapide mais bien gérée*, et garde l'impression d'une *croissance dans l'harmonie*. Anny Létourneau remarque que l'équipe d'Équiterre a plus que doublée en trois ans : *Moi, ça fait trois ans que je suis à Équiterre, on a connu vraiment une croissance phénoménale. Moi je trouve ça positif, dans le fond, on a réussi à créer un milieu humain, parce qu'on a embauché des gens de compétence, on s'est doté de conditions de travail pertinentes qui*

⁵⁴ Vanhoutte est l'une des principales entreprises de café gourmet en Amérique du Nord, qui sert par jour plus de 2 millions de tasses de café dans les petites et grandes villes d'Amérique du Nord et plus de 3 millions à l'échelle mondiale. C'est le plus grand torréfacteur et distributeur de cafés auprès des détaillants en alimentation au Canada. Informations recueillies sur le site www.vanhoutte.com, consulté le 08.12.2005.

attirent des personnes compétentes. On crée un milieu propice à ce que nos bonnes idées puissent se concrétiser parce qu'on est capable, parce qu'on a les ressources humaines nécessaires pour les opérationnaliser. Toutefois, si cette croissance tient du miracle, la coordonnatrice des programmes efficacité énergétique et transport écologique estime qu'elle dépend d'un surplus de travail : On a réussi à maintenir un rythme de croissance en travaillant fort, en faisant beaucoup d'heures supplémentaires. Si on veut que les employés restent, on peut pas continuer à un rythme fou comme ça, c'est pour ça qu'on a commencé à intégrer des stagiaires, sinon y'a un risque d'essoufflement. On va pouvoir respirer mieux, la phase de transition n'a pas été facile.

Carle Bernier-Genest confirme qu'Équiterre ne devrait pas connaître une nouvelle phase de croissance mais une phase de consolidation : *Il va falloir consolider, on peut pas continuer à grossir comme ça, normalement on devrait avoir atteint notre plateau pour au moins quelques années. Ça fait deux ans qu'on est en croissance constante, on est passés du simple au double des employés en deux ans, là je pense que ça va se stabiliser et peut-être renforcer chacun de ses programmes.* La poursuite des activités de l'association reste cependant liée aux subventions et donc à l'élaboration de nouveaux projets : *En même temps on a pas le choix de continuer notre croissance, le gros défi est de trouver des projets pour financer les salaires* remarque Anny Létourneau. Ce qui amène Isabelle St-Germain à vouloir arrêter la croissance par projet et trouver des financements pour la mission d'Équiterre en tant que telle. Les employés qui évoluent depuis longtemps dans l'association sont surtout préoccupés de garder l'esprit initial. Isabelle St-Germain considère que *l'esprit est resté malgré l'augmentation des employés et souhaite qu'on reste accroché à la base en maintenant les liens très directs, démocratiques, le moins possible hiérarchiques*, issus des premières années de l'association. Selon la coordonnatrice du programme commerce équitable, *il ne faut pas que ça change, faut que ça s'améliore*, ce qui représente un défi étant donné que *quand les organisations croissent, elles ont tendance à se perdre un peu.* Normand Roy remarque que si l'organisation a gagné en rigueur et spécialisation, elle a perdu en flexibilité et facultés d'adaptation en se bureaucratisant. La croissance aurait donc des impacts positifs mais aussi beaucoup de limites, à commencer par une gestion plus lourde du quotidien. Normand Roy, qui regrette que les frais de gestion interne augmentent aux dépens des activités dans les communautés, évoque un changement dans la motivation des employés : *avant c'était des gens qui croyaient en la cause, maintenant on a de meilleurs salaires, des gens qui sont là en partie pour l'argent, ils comptent leurs heures, il y a moins de vie communautaire aussi.* Murielle Vrins, qui s'investit dans l'association depuis moins longtemps et reconnaît que *quand on a connu le début, on est plus réfractaires aux changements car les liens sont plus impersonnels*, pose quelques questions sur l'évolution de l'association : Au niveau interne, le côté holistique de l'association est-il encore faisable et comment? Le tour de table mensuel de

tous les programmes sera-t-il encore possible à 80? Le lien direct qu'ont les employés avec le coordonnateur général pourra-t-il être maintenu? L'expansion d'Équiterre en région exige une gestion énorme : les cellules bénévoles régionales sont-elles viables à long terme?

Laure Waridel est réservée sur la nécessité de croissance de l'association : *Équiterre va continuer à croître, comme il l'a fait jusqu'ici, peut-être trop rapidement. J'espère qu'il va continuer plus tranquillement. Il y a l'édifice écologique, qui est un beau projet; on va renforcer nos bases et poursuivre les projets en cours, en espérant que les alternatives ne soient plus des alternatives mais deviennent la norme au niveau social.* Elle espère surtout que les principes d'Équiterre vont s'intégrer dans les mentalités et les pratiques de la population, afin *qu'on ait plus besoin d'avoir Équiterre et qu'on puisse défendre d'autres enjeux parce qu'il y a beaucoup d'enjeux à défendre.* Isabelle St-Germain confirme que *nous, ce qu'on veut finalement, c'est qu'Équiterre n'existe plus, ça serait dommage pour nous, mais que les gens s'approprient le commerce équitable, qu'ils le propagent à l'intérieur de leurs organisations.* On pourrait donc se demander si l'organisme, victime de son succès, ne serait tout simplement pas voué à disparaître. Normand Roy préfère évoquer un *processus de sélection naturelle*, certains programmes, comme l'efficacité énergétique ou le commerce équitable, pouvant être abandonnés d'ici quelques années : *Moi, ma vision d'Équiterre c'est qu'on est des pionniers, on est là tant qu'on a besoin de pionniers, le temps que les acteurs sociaux, les acteurs structureaux, fassent leur travail.* D'autres programmes prendraient la relève – un programme de construction écologique devrait émerger suite à la construction du bureau écologique – traduisant la *capacité de se réinventer* que possède encore Équiterre. Selon Frédéric Paré, Équiterre s'adapte surtout à *l'air du temps*. Ce qui incite Dario Iezzoni à évoquer une *organisation très opportuniste : organisation qui prône des choix écologiquement et socialement responsables, ça c'est l'idée de base, mais après ça, c'est où peut-on les poser, bah ils vont bouger là où il y a du « cash ».* *Les changements climatiques, c'est vraiment le bon « move », l'efficacité énergétique à un moment donné c'était une aubaine, les gouvernements sont allés chercher des programmes, donc c'est une organisation qui est très très entrepreneuriale tout en maintenant une structure organisationnelle très égalitaire, donc ça c'est extrêmement intéressant.*

5.3 Projets et perspectives d'action

Le prochain grand projet d'Équiterre est de construire l'édifice le plus écologique du Québec⁵⁵. Ses locaux actuels sont situés dans un ancien bâtiment industriel du quartier de Rosemont reconverti en lofts et en bureaux – où cohabitent activités artistiques et créatives, et entreprises plus traditionnelles. En quête d'espace physique pour faire face à l'expansion de ses activités et de son équipe, l'organisme occupe trois bureaux pour loger ses employés ainsi qu'une grande salle de réunion. Le bâtiment est assez éloigné de l'idée qu'on peut se faire d'une structure écologique et le quartier, plutôt bétonné, est plus propice à la circulation automobile qu'aux piétons et vélos. On comprend donc pourquoi l'association prévoit déménager d'ici quelques années dans de nouveaux locaux, qu'il partagera avec d'autres organisations défendant les mêmes valeurs d'équité sociale et de développement durable, et qui seront davantage en accord avec ses valeurs. Suite à une entente de partenariat avec la Société de Développement Angus (SDA)⁵⁶ et la Ville de Montréal, le bureau écologique d'Équiterre sera construit sur le site du technopôle Angus, qui accueille déjà des entreprises créatrices d'emplois des secteurs de l'économie sociale et privée. Ce parc industriel offre aux employés un environnement de travail de qualité, comprenant plusieurs espaces verts et des services de restauration, de transport ou encore de garderie. L'essentiel du projet réside dans son effet démonstratif : le bâtiment renfermera un centre d'éducation et de démonstration et sera conforme aux plus hauts standards de construction écologique, soit la certification LEED platine – un système de certification de bâtiments écologiques développé aux États-Unis par le Green Building Council et récemment adopté au Canada par le Conseil canadien du bâtiment durable. Ce sera pour Équiterre l'occasion de sensibiliser le grand public, mais aussi les entrepreneurs, les architectes et les décideurs, aux bienfaits de l'architecture durable.

L'autre grand projet d'Équiterre est d'étendre ses activités et son influence au niveau régional et international. Le plan stratégique 2003-2006 lui donne comme objectif à court terme d'être une *organisation connue et reconnue au Québec* et à moyen terme de représenter *une référence et un acteur incontournable pour les citoyens, les médias et les gouvernements non seulement au Québec mais aussi au plan canadien et international*. Dans un premier bilan, Monique Laroche présente Équiterre comme *une association très montréalaise qui devrait rayonner à l'extérieur de Montréal : Il y a trois ou quatre ans, on souhaitait qu'Équiterre devienne un acteur incontournable au Québec pour les quatre programmes, je crois que c'est une réalité aujourd'hui (...)* L'objectif d'ici cinq à dix ans est que

⁵⁵ Les informations sur les nouveaux locaux d'Équiterre proviennent de deux sources d'information : l'annonce du projet de construction du bureau écologique datant du 28 avril 2005 (*Équiterre construira son Bureau écologique au technopôle Angus*, disponible à l'adresse <http://www.equiterre.org/docs/annoncepartenariat.pdf>, consultée le 01.09.2005) et un article publié dans le bulletin des membres (*Bureau écologique : un lieu à partager et à visiter, InfoÉquiterre*, été 2005).

⁵⁶ La SDA (www.sda-angus.com) est un OSBL qui développe le Technopôle Angus en partenariat avec Fondation de la CSN.

l'association soit reconnue mondialement. D'un point de vue régional, le développement des comités bénévoles en région fera l'objet d'un débat lors de la prochaine fin de semaine de planification; l'objectif étant de créer une cellule dans chacune des 17 régions administratives du Québec. Les groupes de Montréal et de Trois-Rivières existent depuis l'automne 2004, un groupe est en cours de formation à Saguenay et le prochain comité est prévu dans la ville de Québec où une présence plus soutenue devrait permettre à Équiterre d'être plus visible du gouvernement provincial. Mais cette association très urbaine devra adapter son projet global aux réalités régionales afin de prendre en compte la diversité des situations. Pour Monique Laroche, *l'objectif est que chaque comité régional est sa propre couleur, sa propre saveur, pour qu'il soit plus proche de la population locale.* Quant à l'internationalisation de sa notoriété et ses activités, Équiterre a organisé avec Réseau Action Canada le Secrétariat des organisations non gouvernementales en environnement (ONGE) lors de la Conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques qui s'est tenue à Montréal en novembre 2005. Le rôle de ce Secrétariat consiste à assurer l'accueil et le secrétariat des groupes environnementaux, 3000 à 4000 représentants étant attendus à la Conférence, et participer à la planification du travail des ONGE pendant la Conférence. Normand Roy considère que *cet événement international de très grande envergure* pourrait avoir un impact sur l'action d'Équiterre et sur son rayonnement à l'étranger.

Conclusion

Cette monographie vise à faire connaître une expérience originale d'économie sociale et de solidarité internationale. L'intérêt de l'avoir étudiée dans le cadre du programme CRCP vient de son potentiel d'innovation sociale – Équiterre fait parti des initiatives socioéconomiques qui contribuent à élaborer un nouveau modèle de développement – et de sa capacité à influencer d'autres expériences. La méthodologie que suit l'association, notamment pour son fonctionnement interne, la planification de ses activités et l'élaboration de projets de développement au Sud, peut être une source d'inspiration pour d'autres ONG du Nord. Équiterre, qui souhaite d'ailleurs devenir *un modèle inspirant pour d'autres organisations*⁵⁷, est aujourd'hui un groupe très professionnel qui s'est donné les moyens d'avoir une capacité d'action efficace en développant une politique salariale progressiste. Des salaires plus attractifs et de meilleures conditions de vie ont permis de stabiliser l'équipe depuis quelques années, ce qui place l'association en situation de précurseurs dans le mouvement communautaire.

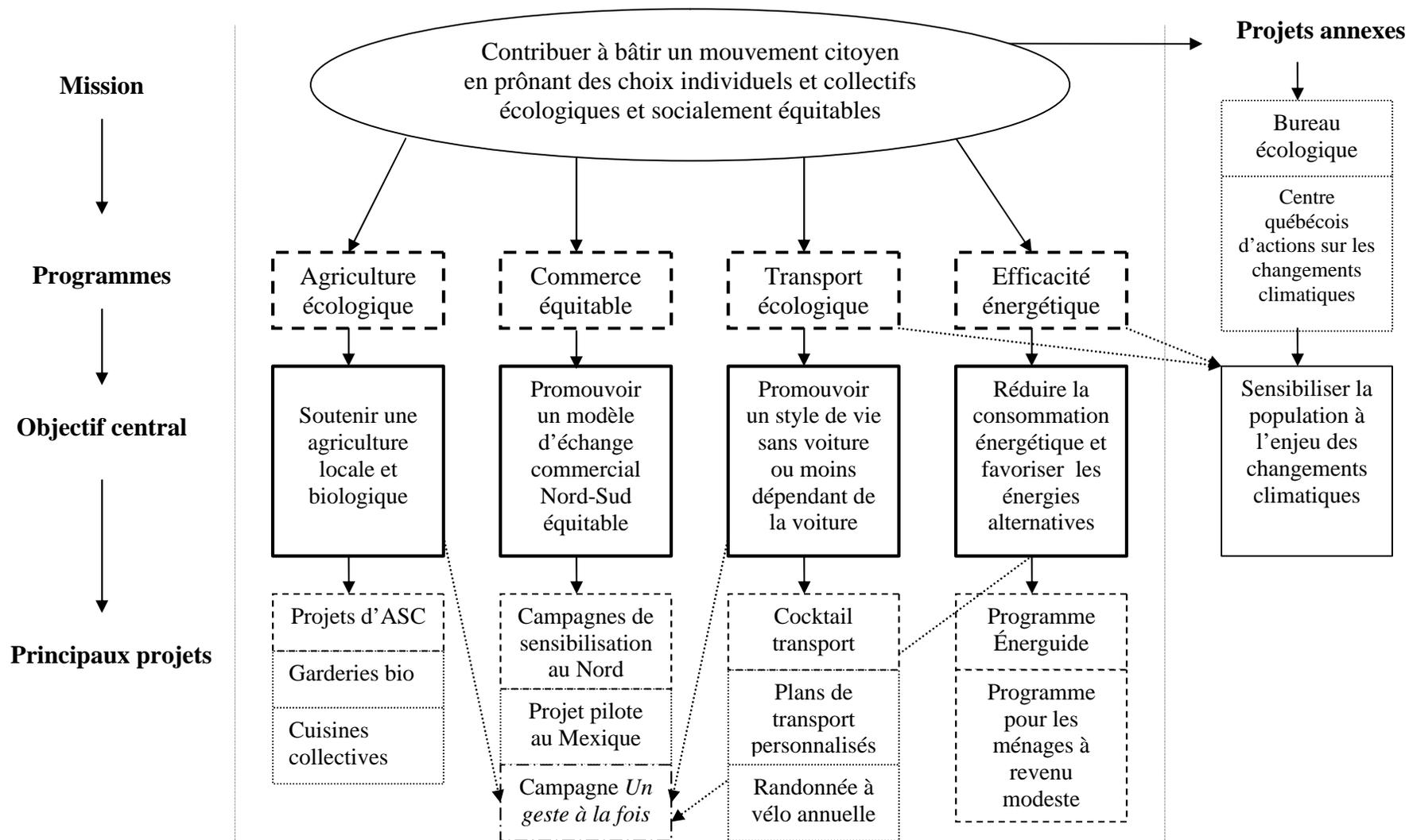
Équiterre peut inspirer l'action d'ONG tant en Amérique du Nord, là où l'empreinte écologique est la plus forte, qu'en Europe où les positions sont souvent moins pragmatiques. L'originalité d'Équiterre est de diriger son action vers la proposition d'alternatives et la promotion de solutions concrètes qui permettent des changements progressifs et structurels dans les comportements. Sa philosophie de *changer le monde un geste à la fois* est loin des discours décourageants et pessimistes de nombreuses ONG. Au Québec, appréciée pour son message résolument positif, Équiterre a déjà beaucoup influencé le discours des ONG et des groupes environnementaux dans leur manière de présenter les enjeux mondiaux. Pour Annelies Hodge, l'intérêt de cette « *grass root* » organisation est d'être moins coupée du monde que le sont d'autres ONG : *Ils sont vraiment là sur le terrain, ils touchent les personnes chaque jour, ils donnent les gestes concrets pour faciliter les changements vers un développement durable. On ne va jamais obtenir des changements si on ne commence pas avec soi-même. On doit être un exemple pour chacun d'entre nous et nous changer avant de changer les autres.*

Une fois établi l'intérêt d'Équiterre pour notre programme de recherche, nous pouvons évoquer l'intérêt de la recherche en sciences sociales et en sciences de l'environnement pour Équiterre. Normand Roy nous fait remarquer qu'Équiterre tend à perdre du terrain sur les thèmes sociaux et environnementaux qui lui sont chers : *Maintenant, il y a plus de compétition, plusieurs interlocuteurs. On était les premiers au Québec, on était les seuls. La communauté est maintenant plus large, on joue un rôle moins*

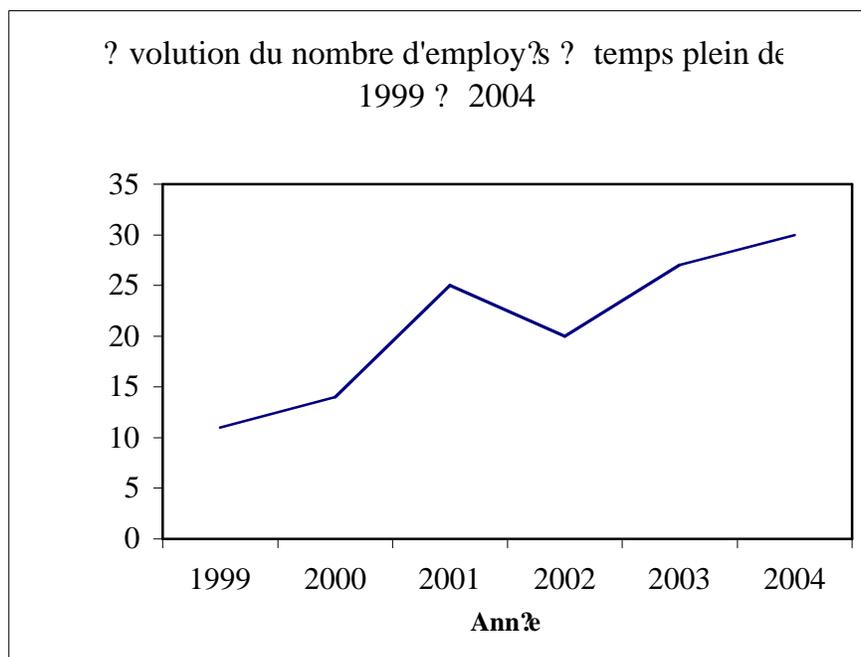
⁵⁷ Plan stratégique 2003-2006, objectifs à moyen terme.

prépondérant. S'alimenter de travaux de recherche permettrait à l'organisation de garder un rôle d'avant-gardiste dans le mouvement citoyen québécois, en restant à la pointe des dossiers et en s'assurant de la pertinence de son discours. La réalisation d'études sur les solutions à mettre en œuvre au niveau individuel et collectif pourrait se développer en privilégiant les partenariats avec des Universités et des Chaires de recherche en économie sociale, en développement local et en développement durable.

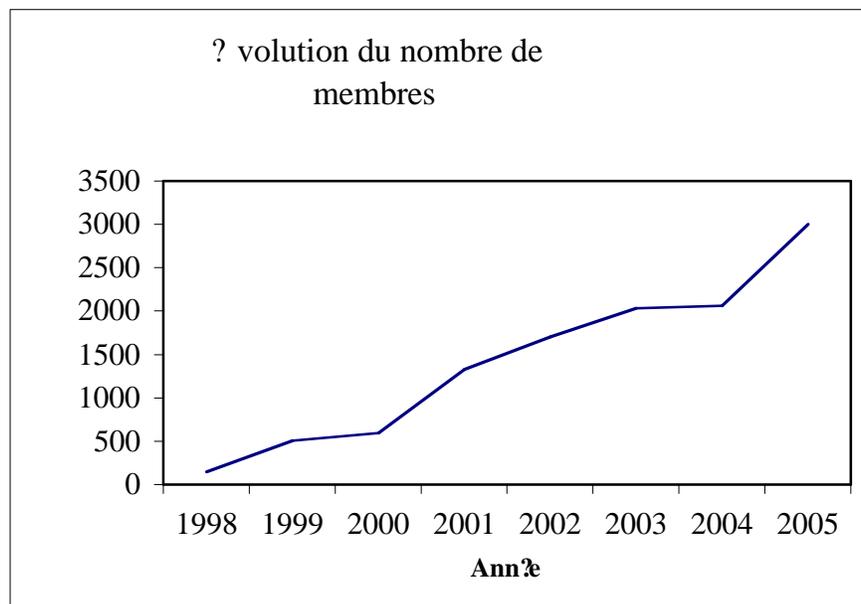
Annexe 1 : Synthèse des programmes et des projets qui découlent de la mission d'Équiterre



Annexe 2 : Évolution du nombre d'employés et de membres à Équiterre

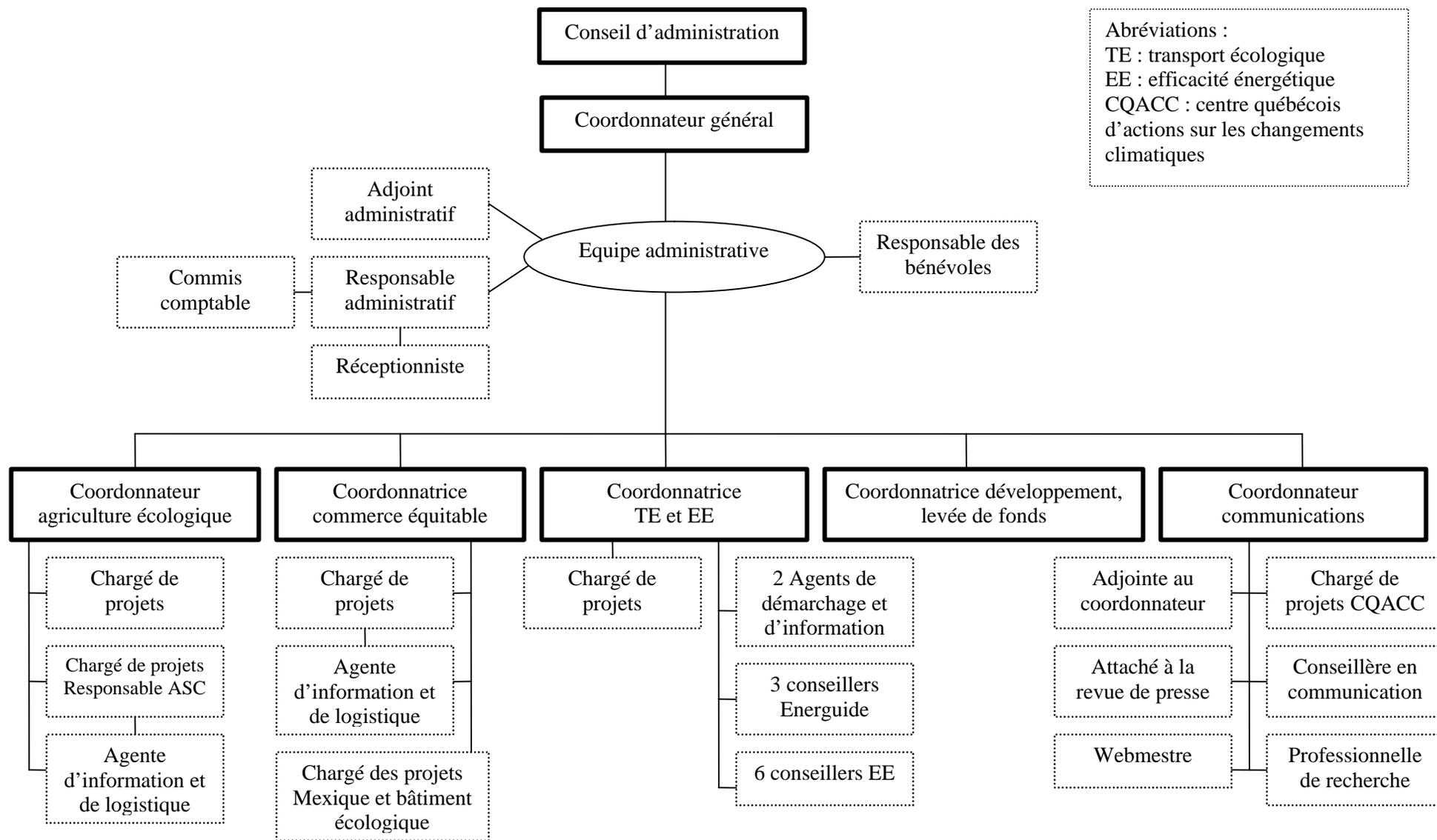


Source : Élaboration à partir des rapports annuels d'Équiterre de 1999 à 2004.



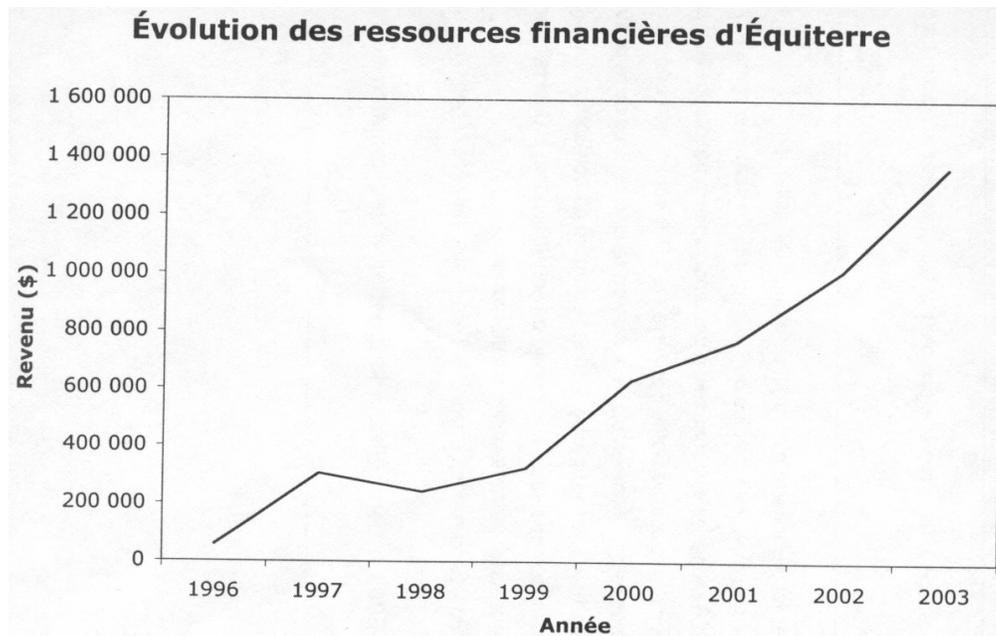
Source : Élaboration à partir des rapports annuels d'Équiterre de 1999 à 2004 (nombre de membres au 31 décembre). Les chiffres de 1998 et 2005 sont des estimations issues du Rapport annuel 1999 (chiffres de 1998) et des entrevues réalisées à Équiterre en août et septembre 2005 (chiffres de 2005).

Annexe 3 : Organigramme d'Équiterre

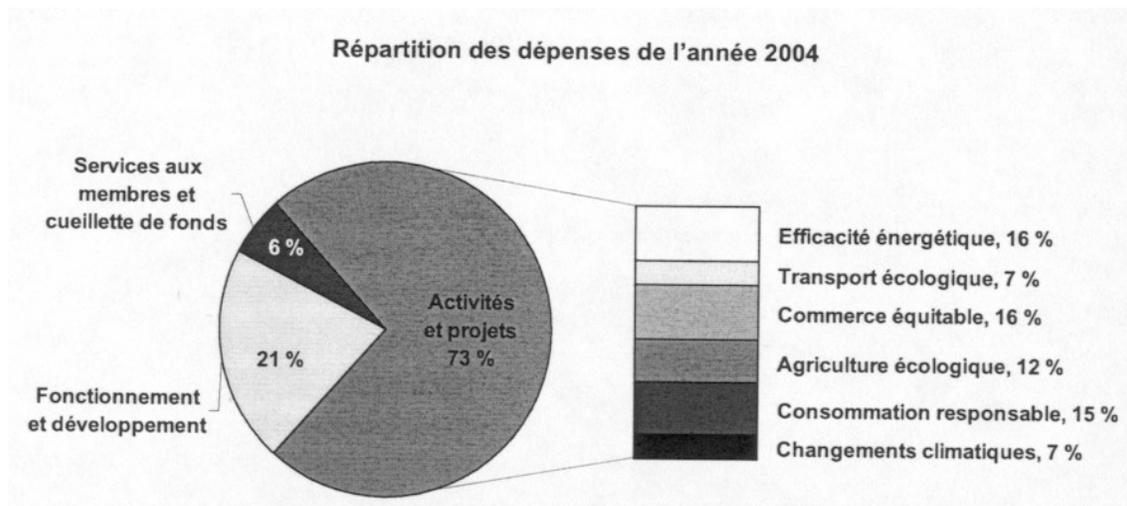


Source : Elaboration propre à partir de l'organigramme du document remis aux employés, du site Web et des entrevues avec les coordonnateurs de programme.

Annexe 4 : Évolution des ressources financières et répartition des dépenses en 2004

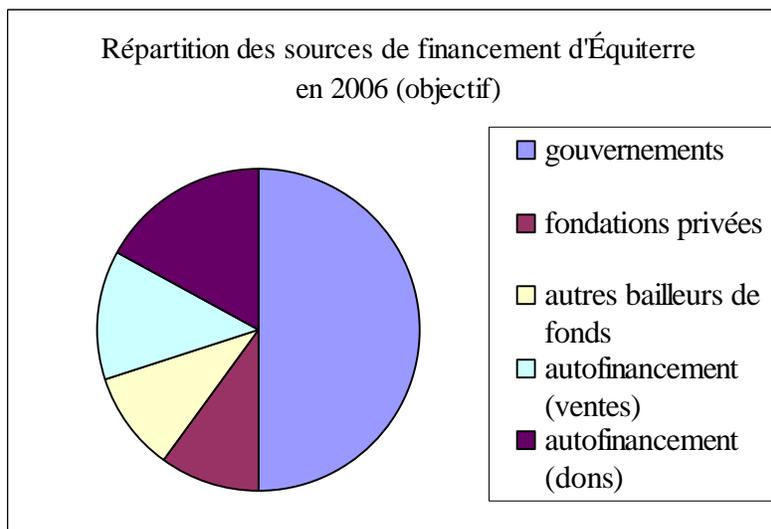
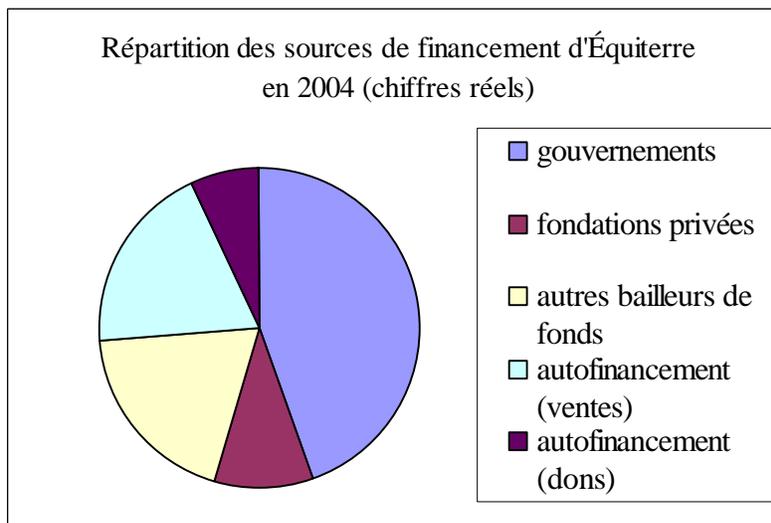
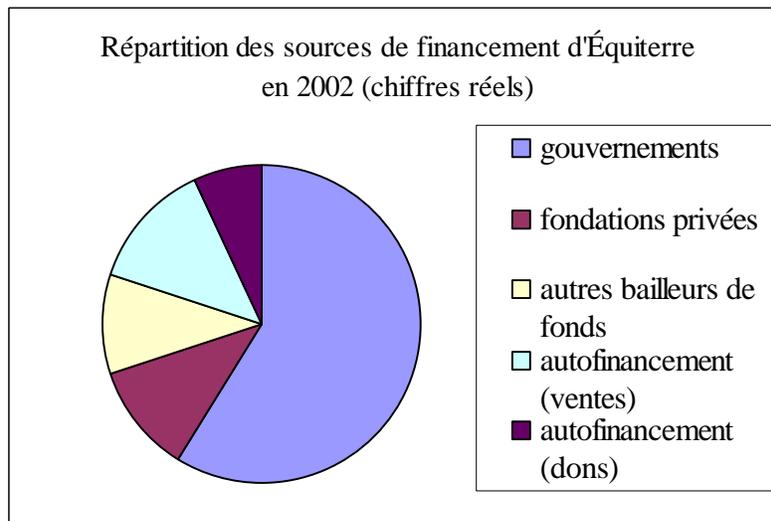


Source : Document remis aux employés à leur arrivée dans l'association.



Source : Rapport annuel 2004

Annexe 5 : Composition et évolution des revenus d'Équiterre en 2002, 2004 et 2006

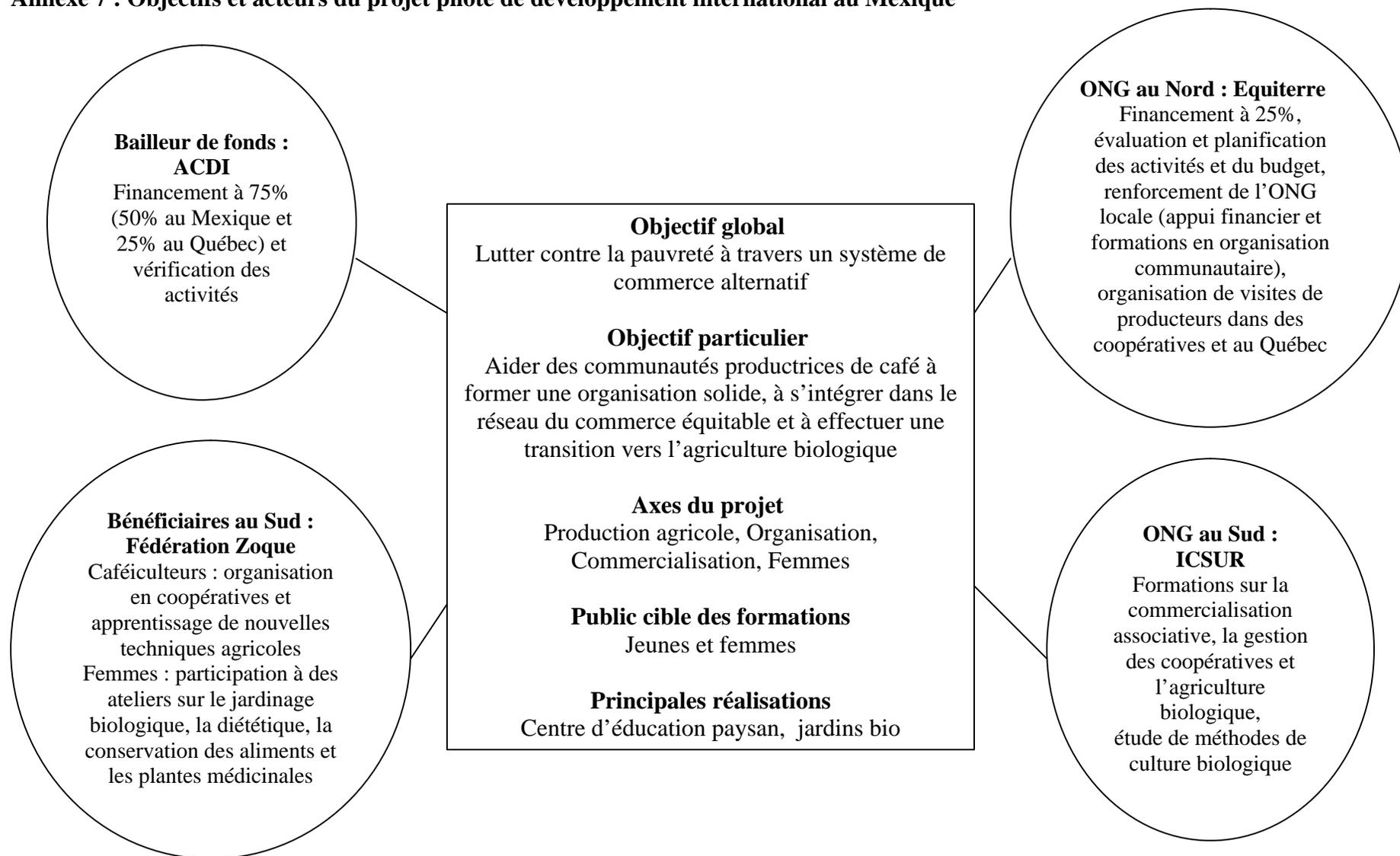


Source : Élaboration à partir du Plan d'action 2005

Annexe 6 : Principales campagnes sur le commerce équitable et l'agriculture écologique

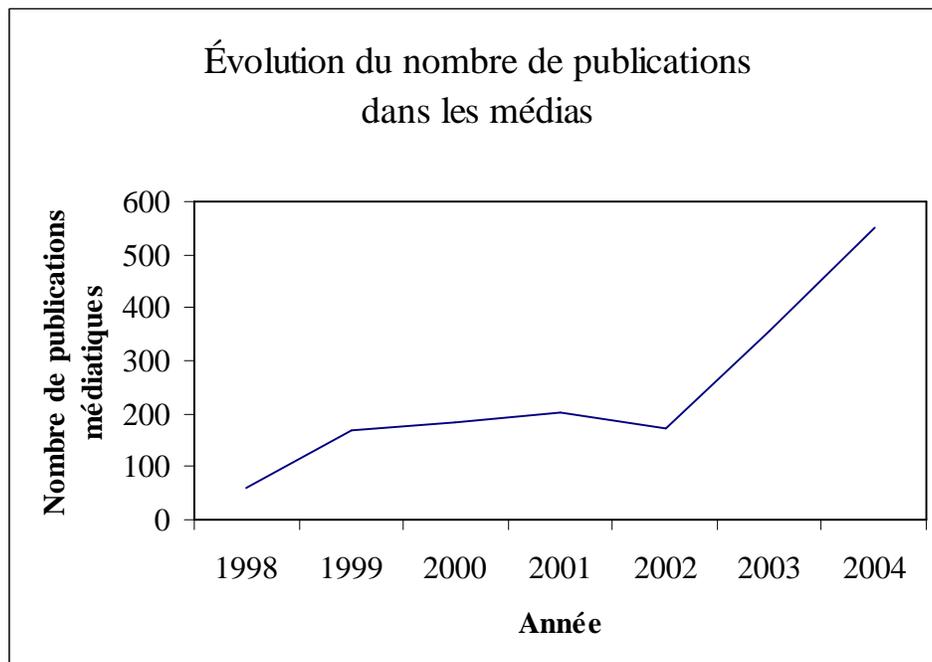
Campagne	Date de début-fin	Promoteurs	Objectifs	Principaux outils éducatifs et travaux de recherche
Un juste café	1996	Laure Waridel et Eric Saint-Pierre	Faire connaître le commerce équitable à travers l'exemple du café et faire en sorte que les produits équitables soient plus accessibles au grand public	Trousse éducative (Vidéo <i>L'utopie décaféinée</i> , routes conventionnelle et équitable du café, BD, pièce de théâtre, pétitions et lettres...) Expo photos <i>Visages café</i> Site Web 1996 Recherches sur UCIRI 1997 Waridel, <i>Une Cause Café</i> 1998 Recherches sur l'expérience européenne
Moi je mange bio!	2001-2002	Programme agriculture écologique d'Équiterre	Inciter le grand public à acheter des produits bio en faisant le lien entre la santé, le système alimentaire et l'environnement	Répertoire des lieux de vente des produits bio locaux et des points de vente du commerce équitable au Québec (Bottin Équiterre)
D'un commerce agréable et... équitable	2001	Programme commerce équitable d'Équiterre	Inciter 30 000 professeurs à sensibiliser 150 000 élèves des écoles primaires et secondaires du réseau public québécois	L'ABC de la consommation responsable (livret pédagogique pour les enseignants)
A la découverte du commerce équitable	2002	Équiterre	Promouvoir le commerce équitable en utilisant les exemples du cacao, du sucre, du thé et de l'artisanat	Fiches informatives sur ces produits équitables (dépliants et site Web) 2005 Waridel, <i>Acheter, c'est voter</i>
Campagne auprès des membres de la CSN	2003	Équiterre, Oxfam-Québec et CSN	Promouvoir la consommation responsable, les produits et réseaux du commerce équitable auprès de 10 % du <i>membership</i> de la CSN par an, sur 3 ans (28 000 personnes par an)	Formation des animateurs et des relayeurs issus de la structure syndicale

Annexe 7 : Objectifs et acteurs du projet pilote de développement international au Mexique

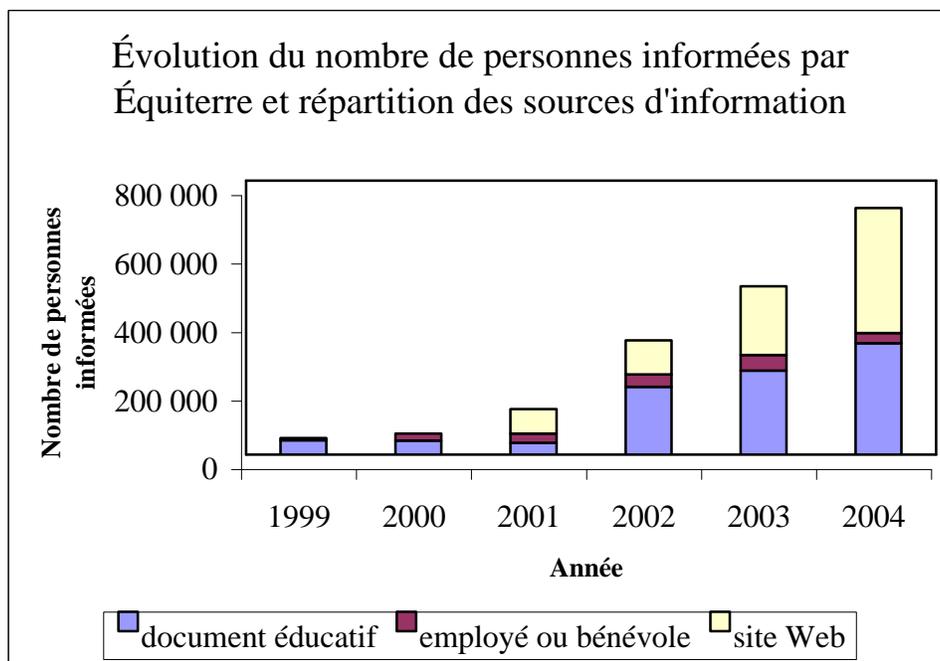


Source : Réalisation à partir des rapports annuels d'Equiterre et des entrevues avec Normand Roy et Isabelle St-Germain.

Annexe 8 : Evolution de la visibilité et de la notoriété d'Équiterre



Source : Élaboration à partir des rapports annuels d'Équiterre de 1999 à 2004. Équiterre recense chaque année les parutions médiatiques dans la presse, à la radio, à la télévision et sur Internet.



Source : Élaboration à partir des rapports annuels d'Équiterre de 1999 à 2004. Équiterre estime chaque année le nombre de documents éducatifs distribués, le nombre de personnes informées sur ses projets par un employé ou un bénévole par téléphone, à un kiosque d'information, lors d'une conférence ou d'une visite à domicile et, depuis 2001, le nombre de visites sur son site Internet.

Sources consultées

1. Entrevues

- *Acteurs à Équiterre*

Martine Moquin, responsable des bénévoles (15.08.2005)

Clément Guimond, administrateur (questions par écrit 22.08.2005)

Laure Waridel, cofondatrice et présidente (entrevue téléphonique 30.08.2005)

Halima Elkhatabi, coordonnatrice de développement (07.09.2005)

Carle Bernier-Genest, chargé de projets commerce équitable (07.09.2005)

Normand Roy, chargé de projets commerce équitable, coordonnateur bureau écologique (07.09.2005)

Anny Létourneau, coordonnatrice transport écologique et efficacité énergétique (08.09.2005)

Frédéric Paré, coordonnateur agriculture biologique (08.09.2005)

Murielle Vrins, agente d'information et de logistique commerce équitable (08.09.2005)

Isabelle St-Germain, coordonnatrice commerce équitable (09.09.2005)

Annelies Hodge, bénévole commerce équitable (entrevue téléphonique 12.09.2005)

Monique Laroche, administratrice (entrevue téléphonique 14.09.2005)

- *Acteurs du commerce équitable au Québec*

Andrée Bouchard, directrice, MondÉquitable (16.08.2005)

Audrey Dushesnes, coordonnatrice, Carrefour Tiers-Monde (06.09.2005)

Dario Iezzoni, directeur, Commerce Equitable Oxfam-Québec (09.09.2005)

Luc Richard, conseiller en mobilisation, Oxfam-Québec (09.09.2005)

Didier Lestringant, représentant, Commerce Equitable Oxfam-Québec (09.09.2005)

Chantal Havard, responsable communication et éducation, Transfair Canada
(entrevue téléphonique 12.09.2005)

2. Documents d'Équiterre

Rapports annuels de 1998 à 2004.

Plan stratégique 2003-2006 et Plan d'action 2005.

Bulletins des membres *InfoEquiterre*, tous les numéros de 2001 à 2005 (publication trimestrielle).

Lettres patentes de l'association, 21 mars 1995 et Lettres patentes supplémentaires, 1^{er} août 1996.

Document remis aux employés lors de leur arrivée dans l'association.

Trousse éducative *Un juste café*.

Le Guide du consommateur responsable - Le pouvoir de nos choix publié par les éditions Protégez-Vous en partenariat avec Équiterre, avril 2004.

Mémoires et rapports de recherche :

- **TEITELBAUM, S et WARIDEL, L.** (1999), *Commerce équitable : Une poussée plus juste aux Pays-Bas, en Belgique, en Suisse et en France.*
- **ÉQUITERRE et GREENPEACE** (2005), *De la parole à l'action : pour un renforcement du ministère du Développement durable et des Parcs du Québec*, Mémoire déposé à la consultation publique du ministère du Développement durable et des Parcs portant sur le Plan de développement durable du Québec, Montréal.

3. Revue de presse

Articles parus depuis un an dans *Le Devoir, La Presse, Le Droit, Les Affaires* et *Le Soleil*.

Revue de presse sur l'année 1997 réalisée par Équiterre.

4. Bibliographie

AUDEBRAND, L. (2004) *Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau*, Actes de forum tenu le 30 janvier 2004, Cahier de l'ARUC, UQÀM, Montréal.

BOULIANNE, M. et FAVREAU, L. (2000) *Coopération Nord/Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Plan Nagua (1969-2000)*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

COMEAU, Y. (1996) *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*. Cahier du CRISES, Montréal.

DOUCET, C. (2004) *Création de richesses en contexte de précarité, nouveaux questionnements et premier état des lieux des initiatives économiques populaires*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

FALL, A. et FAVREAU, L. (2002) *Création de richesses en contexte de précarité : une comparaison Sud-Sud (Afrique et Amérique latine) et Nord-Sud (Canada, Afrique et Amérique latine)*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

FALL, A., FAVREAU, L. et LAROSE, G. (2004) *Altermondialisation, développement et démocratie : la contribution des organisations de coopération internationale*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

FAVREAU, L. (2005) *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

FAVREAU, L. et VAN KEMENADE, S. (2000) *Coopération Nord/Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Développement et paix (1967-1999)*. Cahier de la CRDC, UQO, Gatineau.

GENDRON, C. (2004) *Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation : le commerce équitable*. Cahier de recherche conjoint Chaire de coopération Guy Bernier et Chaire Économie et Humanisme, Montréal.

JOHNSON, P. (2001) *Cahier de propositions pour le 21^{ième} siècle. Commerce équitable*. Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, Pôle socio-économique de Solidarité.

JOHNSON, P. (2003) *Le commerce équitable, entre transformation et régulation socioéconomique*. Oeconomia Humana, Chaire Économie et Humanisme, UQÀM, Montréal.

KERAGHEL, C. et MILANI, C. (2005) *L'agenda politique international sur le développement durable : quelle place pour les acteurs de la contestation internationale?*, à paraître.

MCSWEEN, N. (2004) *Le commerce équitable: difficultés et perspectives identifiées par les acteurs de Montréal et d'Ottawa*. Département de sciences sociales, UQO, Gatineau.

SYLVESTRO, M. (2004) *Quelques réflexions et synthèses sur le commerce équitable*. Cahier du CRISES, Montréal.

WARIDEL, L. (1997) *Une cause café*, Montréal, Les Intouchables.

WARIDEL, L. (2005) *Acheter c'est voter : le cas du café*, Montréal, Editions Écosociété.

5. Sources électroniques

Équiterre : www.equiterre.qc.ca

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Université du Québec en Outaouais (UQO) : www.uqo.ca/crdc-geris

Développement international de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) : www.uqo.ca/ries2001

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) : www.crisis.uqam.ca

Chaire de responsabilité sociale et de développement durable : www.crsdd.uqam.ca

Liste des acronymes

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AGA :	Assemblée générale annuelle
AQOCI :	Association québécoise des organismes de coopération internationale
ASC :	Agriculture Soutenue par la Communauté
A SEED :	Action pour la solidarité, l'équité, l'environnement et le développement
CA :	Conseil d'administration
CÉOQ :	Commerce Équitable Oxfam-Québec
CRDC :	Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités
CRCP :	Création de Richesses en Contexte de Précarité
CSN :	Centrale des Syndicats Nationaux
GRIP :	Groupe de recherche d'intérêt public
ICSUR :	Investigación y Capacitación Sur
OBNL :	Organisme à but non lucratif
OCÉ :	Organisation de commerce équitable
OCI :	Organisation de coopération internationale
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
ONG :	Organisation non gouvernementale
SDA :	Société de Développement Angus
UCIRI :	Unión de las Comunidades Indígenas de la Región del Istmo
UQÁM :	Université du Québec à Montréal
UQO :	Université du Québec en Outaouais