

Démocratie et droits de l'homme

Journal
électronique
de l'Agence
d'information
des Etats-Unis

Janvier
1998

Vol. 3 No. 1

Le rôle du secteur
non lucratif dans
la société civile

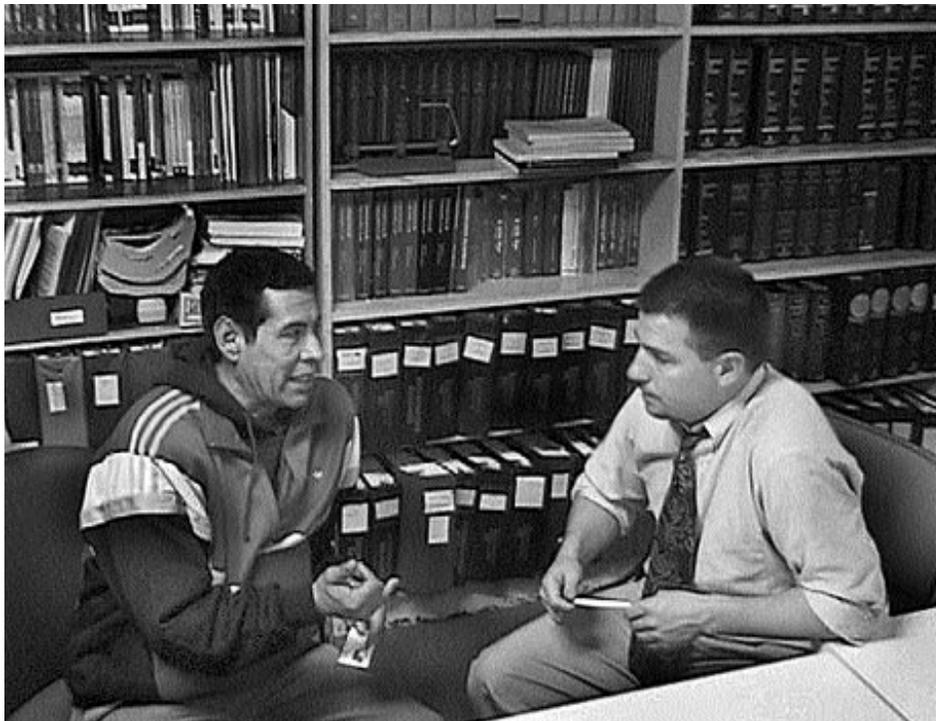
Avant-propos

Le rôle du secteur non lucratif dans la société civile

Ce numéro de notre revue « Démocratie et droits de l'homme » est consacré au rôle que jouent les organisations non gouvernementales, en collaboration avec le gouvernement et les milieux d'affaires, dans la promotion de la société civile démocratique. Tout au long de cette revue, nous les appelons « organisations sans but lucratif », car c'est le terme qu'on utilise le plus couramment, aux Etats-Unis, pour désigner les organismes qui ne sont ni le prolongement d'une institution de l'Etat, ni une entreprise privée à but lucratif. Dans d'autres pays, on leur donne le nom d'organisation non gouvernementale (ONG) ou d'association caritative. Nous nous proposons d'examiner ce que ces organisations ont en commun, pourquoi on les considère, aux Etats-Unis, comme l'un des éléments fondamentaux d'une société démocratique et comment ces organisations uniques en leur genre s'acquittent de leur mission.

Les organisations sans but lucratif sont depuis des siècles une caractéristique des Etats-Unis. Cependant, on les a longtemps considérées séparément, (un hôpital, une école, une soupe populaire) et non comme les éléments d'un ensemble.

Aujourd'hui, une image plus claire se dégage. On conçoit ces organisations comme un secteur homogène et important de la société. Le mouvement sans but lucratif regroupe un nombre considérable d'organismes. Il est devenu un important



dispensateur de services et un instrument de progrès social, aidant à faire des collectivités des endroits où il fait mieux vivre et travailler, et enrichissant le débat démocratique.

Les organisations sans but lucratif s'inspirent des méthodes modernes de gestion. Quelle que soit leur mission principale, elles mettent désormais davantage l'accent sur l'efficacité, la transparence et la collaboration avec le gouvernement, les milieux d'affaires et les autres organisations de leur secteur. Elles sont en mesure d'attirer les citoyens et de les aider à élaborer des solutions novatrices, de façon à former les partenariats leur permettant d'exercer leur influence.

Comme le souligne l'administrateur de l'USAID, M. Brian Atwood, dans notre premier article, aucune démocratie ne peut perdurer si elle ne tient pas compte

des points de vue de la majorité et de la minorité. Un mouvement sans but lucratif solidement établi aide à veiller à ce que personne ne soit privé, même s'il manque de ressources, de la possibilité d'exprimer son opinion lors des prises de décisions.

L'expérience des États-Unis montre que la démocratie et toutes les promesses qu'elle implique pour ses citoyens reposent sur l'existence, entre tous les éléments de la société, c'est-à-dire les associations sans but lucratif, le gouvernement et les milieux d'affaires, de relations fécondes qui leur permettent de s'attaquer aux problèmes du pays et d'assurer sa croissance.

Un avocat et son client discutent dans les bureaux d'« Ayuda », une organisation à but non lucratif spécialisée dans les questions d'immigration et de violence au foyer.

Démocratie et droits de l'homme

Revue
électronique
de l'Agence
d'information
des Etats-Unis

Sommaire *Le rôle du secteur non lucratif dans la société civile*

D O S S I E R

Le partenariat entre l'Etat et la société civile 6

L'administrateur de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, M. Brian Atwood, souligne le rôle des organismes sans but lucratif dans la promotion d'un gouvernement plus efficace et plus responsable.

Les associations sans but lucratif: le secteur invisible des Etats-Unis. 11

Le directeur du Centre d'études de la société civile de l'université Johns Hopkins, M. Lester Salamon, examine le rôle et l'importance des associations sans but lucratif dans la société américaine.

A N A L Y S E

Le secteur non lucratif, clé de voûte d'une société civile. 18

La présidente d'une coalition d'associations sans but lucratif, Mme Sara Melendez, récapitule les contributions uniques de celles-ci, notamment au niveau de la promotion du civisme aux Etats-Unis.

La gestion des organisations non gouvernementales 23

Utilisant l'exemple de la Ligue des électrices, Mme Carole Wagner Vallianos explique comment les techniques modernes de gestion peuvent renforcer l'efficacité des organisations sans but lucratif.

R A P P O R T S

Le rôle de l'association « AYUDA » dans la vie de quartier 31

«Ayuda» est une organisation sans but lucratif fournissant des services juridiques aux plus démunis. Le rédacteur David Pitts interroge la directrice exécutive d'«Ayuda» afin d'élucider les circonstances de la fondation et du cheminement de cet organisme.

Gros plan sur l'instruction civique 36

Le président de la «Close Up Foundation» explique au rédacteur Stuart Gorin comment cette fondation, créée à partir d'une idée simple dans les années 1960, est devenue la plus grande association sans but lucratif des Etats-Unis vouée à l'éducation civique.

R U B R I Q U E S

Bibliographie (en anglais) 41

Sélection de livres et d'articles récemment parus en anglais et consacrés à l'étude du rôle du secteur non lucratif dans une démocratie.

Sites internet (en anglais) 43

Sites ayant trait à la démocratie et aux droits de l'homme, et en particulier aux associations sans but lucratif.

Les opinions exprimées dans d'autres sites de l'Internet ne représentent pas nécessairement les vues du gouvernement des Etats-Unis.

Démocratie et droits de l'homme

Revue
électronique
de l'Agence
d'information
des Etats-Unis

Vol. 3 No. 1
Bureau of
Information
U.S. Information
Agency
ejdemos@usia.gov

Janvier
1998

Directrice de la publication Judith Siegel
Directeur de la rédaction Mark Smith
Rédactrices en chef Estelle Baird
.....Victoria Silverman
Rédacteur en chef adjoint Wayne Hall
Version Internet Deborah Brown
Rédacteurs associésStuart Gorin
.....David Pitts
Recherche et documentation..... Barbara Sanders
Conception graphique Diane Woolverton
Assistante artistique Sylvia Scott
Traduction Services linguistiques de l'USIA
Conseil de rédaction Howard Cincotta
..... John Davis Hamill
..... Judith Siegel

Les revues électroniques diffusées à intervalle de trois semaines par l'USIA dans le monde entier examinent les principales questions d'actualité intéressant les Etats-Unis et la communauté internationale. Dans cinq numéros distincts – Perspectives économiques, Dossiers mondiaux, Démocratie et droits de l'homme, Les Objectifs de politique étrangère des Etats-Unis et La Société américaine – elles présentent des articles de fond, des analyses, des commentaires et des renseignements de base sur un thème donné. Les versions arabe, espagnole, française, portugaise et russe suivent d'une quinzaine de jours la version anglaise. Les opinions qui y sont exprimées ne représentent pas nécessairement le point de vue du gouvernement des Etats-Unis. Le contenu de ces revues peut être librement reproduit à l'extérieur des Etats-Unis, sauf indication contraire. Les numéros les plus récents ainsi que les archives sont accessibles sur le WWW de l'Internet à la page d'accueil des Revues du Service d'information des Etats-Unis (USIS), soit :

<http://www.usia.gov/journals/journals.htm>. Veuillez adresser toute correspondance soit à votre centre local de l'USIS, soit à la rédaction : Editor, Issues of Democracy, Democracy and Human Rights – I/TDHR, U.S. Information Agency, 301 4th Street, S.W., Washington, DC 20547, Etats-Unis d'Amérique. Courrier électronique : ejdemos@usia.gov.

Le partenariat entre l'Etat et la société civile

Brian Atwood

A mesure que la démocratie gagne du terrain dans le monde entier, il devient de plus en plus clair que l'avenir politique d'un pays, sa force économique, sa vitalité nationale et son identité seront façonnés par la création d'un gouvernement meilleur et plus transparent, partenaire d'une société civile dynamique, affirme M. Brian Atwood, administrateur de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID). Il explore ce partenariat dans l'article ci-après, qui est l'adaptation d'un discours prononcé en octobre 1997 devant une association sans but lucratif de la République dominicaine.

Dans les villages et les villes du monde entier, on commence à envisager la démocratie comme une nécessité et non plus comme un luxe. On commence à comprendre qu'il n'y a rien d'aberrant à vouloir être gouverné dans les règles de l'art et que les appels au patriotisme ne sauraient se substituer à la participation et à l'émancipation. Les individus sont de plus en plus nombreux à prendre conscience du fait que la création d'un gouvernement meilleur et plus transparent dans un esprit de partenariat avec une société civile dynamique déterminera l'avenir politique du pays, sa force économique, son dynamisme national et jusqu'à son identité.

Je ne puis m'empêcher d'être surpris par l'évolution phénoménale qu'a subie le monde depuis mes débuts au « National Democratic Institute » dans les années 1980. A l'époque, la démocratie semblait un rêve impossible dans de nombreux pays. Les généraux et les dictateurs étaient largement plus nombreux que les



J. Brian Atwood

présidents et les premiers ministres élus démocratiquement.

Dix ans plus tard, la transformation qui s'est opérée est remarquable. Sur tous les continents, le labeur et la détermination des citoyens commencent à porter leurs fruits. Les progrès qui ont été réalisés au cours des dix dernières années ont dépassé les espérances, même les plus optimistes. Dans de nombreuses régions notamment d'Amérique latine et d'Europe de l'Est, la démocratie est la règle et non plus l'exception. Pour autant, il n'est pas question de se reposer sur ses lauriers. Comme le fit observer un jour le président Jimmy Carter, « faire l'expérience de la démocratie, c'est faire l'expérience de la vie – une expérience toujours changeante, infinie dans sa diversité, parfois turbulente et d'autant plus précieuse qu'elle a été mise à l'épreuve dans l'adversité ».

Améliorer la gestion des affaires publiques

Quiconque s'emploie à faire rayonner la démocratie a pu observer des moments de turbulence – à certains moments plus

fréquemment qu'à d'autres. Mais même dans l'adversité, nous avons toujours ressenti les liens étroits qui unissent les individus déterminés à promouvoir la démocratie. De toute évidence, le rôle de la société civile dans l'encouragement des réformes et dans la modernisation des régimes politiques et économiques revêt un caractère essentiel. La presse et les dirigeants politiques du monde entier évoquent le rôle de la société civile avec une fréquence accrue. On loue aujourd'hui l'intervention des associations locales et des organisations non gouvernementales, et demain on la critique. Voilà probablement qui prouve qu'elles sont sur la bonne voie.

Le rôle que les acteurs extérieurs au gouvernement devraient jouer dans le renforcement de la démocratie fait l'objet de débats non seulement en Amérique latine, mais aussi dans le reste du monde, qu'il s'agisse des démocraties bien enracinées d'Europe occidentale ou de celle qui tente de s'imposer en Haïti. Considérez donc l'exemple des pays africains qui découvrent actuellement la démocratie, et plus encore celui de l'Europe de l'Est et de la Communauté des Etats indépendants nés des vestiges de l'Union soviétique, où chaque jour est un combat qu'il faut livrer pour forger l'identité de la collectivité vis-à-vis de la démocratie, établir la transparence des institutions essentielles et définir le rôle de l'individu face à celui de l'Etat. Au cours de l'année écoulée, par exemple, l'USAID a participé à la rédaction d'une nouvelle constitution en Erythrée, en Afrique du Sud et en Ouganda. Ces documents sont d'autant plus riches qu'ils ont été largement diffusés et que des organisations civiques y ont grandement contribué.

Une chose est en tout cas certaine, c'est que les gouvernements et les acteurs non gouvernementaux doivent trouver un juste équilibre émanant d'un respect mutuel. Les gouvernements doivent respecter le droit qu'ont leurs citoyens de s'organiser, et ces derniers doivent donner à leurs institutions les moyens de gouverner convenablement. Ce n'est qu'au prix d'une action concertée – nonobstant d'occasionnelles tensions – que la volonté du peuple sera faite. La société civile peut jouer un rôle clé dans la défense des intérêts du public, l'analyse de l'action des pouvoirs publics, la mobilisation des partisans de la réforme et le maintien de la transparence.

Les associations que forment des citoyens désireux d'améliorer leur société peuvent éduquer l'opinion publique sur des dossiers fondamentaux, mobiliser les esprits, plaider les causes d'intérêt général et suivre le comportement et les réalisations des élus. Manifestement, ce sont là des fonctions qui ne gagnent pas toujours les faveurs de la presse ni celles des personnalités publiques, mais cette caractéristique ne les rend que plus précieuses. Dans tous les cas, les citoyens militants doivent garder à l'esprit que l'objectif doit être d'améliorer la gestion des affaires publiques, et non pas de démolir les institutions de l'Etat.

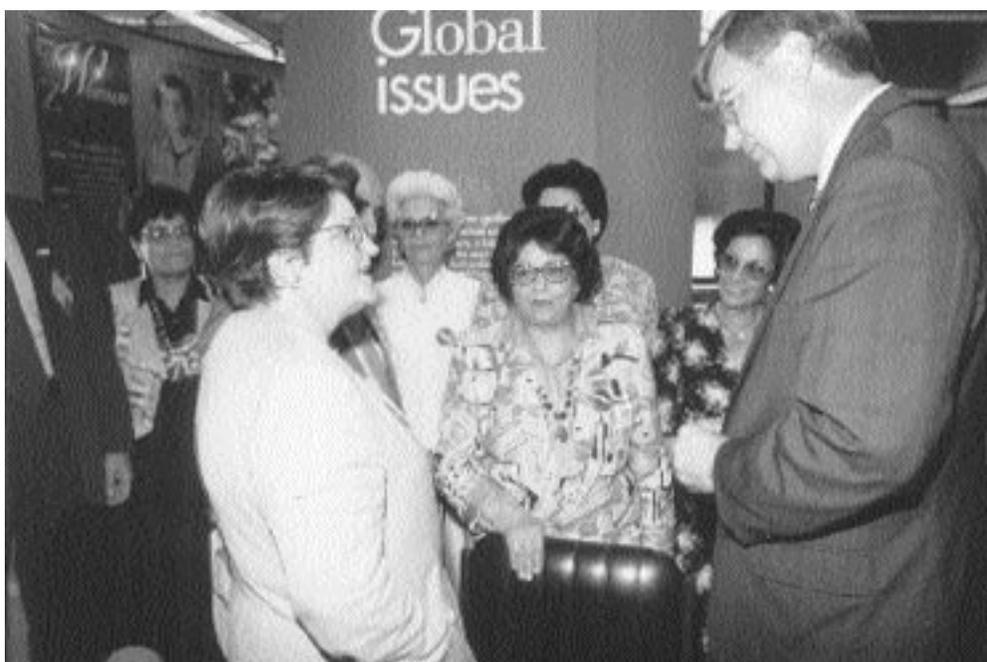
Les piliers de la démocratie
Une société civile robuste et dynamique encourage trois éléments essentiels à la démocratie : la transparence, la participation et la dynamique de la réforme politique. De par sa nature même, le concept du gouvernement dans les règles de l'art suppose la transparence des institutions politiques et bureaucratiques.

La société civile doit exercer une pression sans relâche si elle veut sortir gagnante du combat livré à la corruption dans les institutions publiques. Faute de quoi, sa croisade se trouverait ravalée au rang de la démagogie pure et simple.

Une société civile bien organisée donne des moyens d'action aux démunis et elle décuple leur voix collective dans la vie politique. Les organisations sur lesquelles elle repose servent à éduquer les citoyens sur leurs droits et leurs devoirs. Elles incitent les citoyens à se battre pour les droits dont la jouissance est indispensable à l'amélioration de l'existence.

On est bien obligé d'admettre que les alliés les plus fidèles de la réforme durable du régime politique se situent généralement en marge du gouvernement. Il n'empêche que les pouvoirs publics et la société civile ont besoin d'agir d'un commun accord pour parvenir à imposer des réformes véritables. Qu'on ne s'y trompe pas : la société civile ne saurait être un ersatz des partis politiques ni d'un encadrement politique responsable. Bien au contraire. L'idée n'est pas de substituer la société civile aux partis politiques, mais plutôt de faire en sorte que celle-là complète ceux-ci.

De même, il serait erroné de croire que la société civile est par nature hostile au gouvernement. Nous avons vu de nombreux exemples de partenariats entre les autorités et le secteur privé, qui ont pour double effet de renforcer l'action des pouvoirs publics et de cimenter les organisations civiques. Au Népal, par exemple, la campagne d'alphabétisation des femmes menée par des ONG a été l'étincelle qui a amené la Cour suprême du pays à abroger les lois relatives à la



succession. En Namibie, le dialogue informel noué entre les ONG et le corps législatif a permis aux premières de mieux défendre les intérêts du public et au second de prendre des décisions dans un plus grand souci de transparence.

Trouver des solutions à l'échelon local

J'aurais grand tort de restreindre la discussion de la société civile aux seuls groupes et institutions qui exercent une action à l'échelle nationale. Dans une démocratie, la majorité doit s'exprimer. Cette majorité, qu'elle soit éparpillée dans les bidonvilles à la périphérie des grandes agglomérations ou dans les campagnes, a une perspective différente de celle des professionnels et des universitaires de la classe moyenne.

Ce qui compte pour les membres de cette majorité, c'est le quotidien. Le terme de « société civile » les laisse complètement indifférents. Interroger quelqu'un qui souffre de la faim sur le

sens qu'il donne à la société civile, c'est feindre d'ignorer que son plus gros souci est de pourvoir à ses besoins les plus élémentaires. Les principes de la théorie de la démocratie doivent être traduits dans le langage du quotidien, et il faut que nous soyons capables d'établir un lien indiscutable entre la démocratie et le relèvement du niveau de vie.

Dans pratiquement tous les pays de la planète, ce sont les problèmes locaux qui accaparent l'attention de la majorité des citoyens. Les individus sont acquis à l'objectif de la participation, mais c'est à la solution de problèmes affectant directement leur collectivité qu'ils veulent participer : la nécessité de se doter d'écoles et de centres médicaux de qualité, d'améliorer les services de voirie urbaine et les transports, d'élaborer des plans pour l'approvisionnement des

L'administrateur de l'USAID, M. Brian Atwood, discute de questions écologiques avec des responsables d'organisations non gouvernementales égyptiennes.

ménages en électricité et en eau, de mettre au point des programmes qui leur permettront d'acheminer plus facilement leurs produits vers le marché. Hommes et femmes veulent avoir leur mot à dire dans la gestion des affaires qui leur tiennent à cœur. Ce n'est qu'en participant aux décisions prises à l'échelon local qu'ils peuvent avoir gain de cause.

La participation des citoyens
Le défi qui se pose aux démocraties nouvellement établies consiste à décentraliser le pouvoir politique. Il ne s'agit pas de remplacer « l'homme fort » du pays par des centaines « d'hommes à poigne » à l'échelon local, mais bien au contraire de faire participer l'ensemble des citoyens dans toutes les municipalités du pays. Beaucoup d'associations qui militent en faveur de la société civile à travers le monde s'emploient principalement à financer, ne serait-ce qu'en partie, les activités susceptibles de promouvoir la participation des citoyens à la vie politique locale et régionale. J'ai l'intime conviction que les graines de la démocratie ainsi

plantées ne tarderont pas à porter des fruits.

Depuis la fin de la guerre froide, deux idées-maîtresses façonnent le monde, à savoir la démocratie et l'ouverture des marchés. Dans les forums internationaux et régionaux, le mot d'ordre est à la discussion des moyens d'améliorer la gestion des affaires publiques et les relations entre pays voisins qui, naguère, s'entendaient souvent comme chien et chat.

Les caractéristiques qui font de la démocratie une affaire parfois bruyante et troublante sont précisément celles qui lui donnent son dynamisme et sa souplesse. Lorsque nous discutons ouvertement nos différences, nous arrivons presque toujours à des décisions qui arrangent tout le monde au mieux. C'est par l'entremise de l'inclusion et en considérant leurs adversaires politiques comme des concurrents – et non comme des ennemis – que les citoyens peuvent sauvegarder leur démocratie.

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

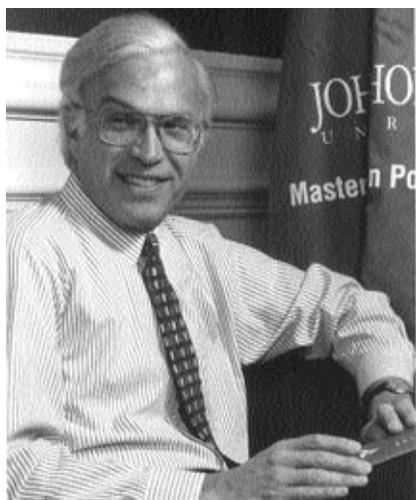
Les associations sans but lucratif : *le secteur invisible des Etats-Unis*

Lester M. Salamon

M. Lester Salamon, directeur du Centre d'études de la société civile de l'université Johns Hopkins, examine le rôle et l'importance des associations sans but lucratif dans la vie américaine. Selon lui, la solution des problèmes de la société exige une coopération active entre le monde des affaires, le secteur public et les organisations sans but lucratif.

On ne saurait guère dégager de composante de la société américaine qui soit plus révélatrice de son caractère ou qui y occupe une place plus dominante que le secteur privé sans but lucratif, avec ses milliers de garderies d'enfants, de cliniques, d'hôpitaux, d'universités, de groupes d'action civique, de musées, d'orchestres symphoniques, d'associations écologiques et d'organismes semblables. Toutefois, cet aspect de la vie américaine est aussi l'un des plus mal compris du grand public comme des responsables politiques.

L'une des raisons en est l'extraordinaire complexité des éléments composant ce secteur. Nombre de gens se demandent si l'on peut considérer les petites associations de quartier et les puissantes sociétés commerciales, les soupes populaires et les énormes centres hospitaliers, les grandes universités et les petites garderies d'enfants comme appartenant à un même « secteur » cohérent.



Lester M. Salamon

Une conception nette du secteur non lucratif est également obscurcie par le mythe selon lequel il y aurait un conflit fondamental entre l'Etat et les organismes sans but lucratif. En fait, la réalité est une coopération mutuellement bénéfique de ce secteur avec les pouvoirs publics.

Afin de comprendre le secteur non lucratif des Etats-Unis, et notamment son rôle au sein de la société civile, il faut procéder à une certaine démythification et examiner attentivement le fonctionnement des institutions qui le composent.

Définition fondamentale

La première étape de ce processus doit consister à définir clairement ce qu'est le secteur sans but lucratif. Il existe aux Etats-Unis vingt-six types d'organisations autorisées à bénéficier de l'exonération fiscale. Cela va des associations commerciales à des organismes caritatifs, en passant par des amicales ou des clubs sociaux. Cependant, de ces vingt-six catégories, on peut dégager cinq caractéristiques essentielles que doivent présenter toutes ces entités. Pour être

considérée comme appartenant au secteur sans but lucratif, toute entité doit :

- *Etre organisée*, c'est-à-dire être une institution dotée d'une certaine structure et d'une certaine stabilité.
- *Etre non gouvernementale*, c'est-à-dire indépendante des pouvoirs publics.
- *Ne pas distribuer de bénéfices*, c'est-à-dire qu'elle n'est pas autorisée à répartir ses bénéfices entre ses propriétaires ou administrateurs, mais qu'elle doit les réinvestir en vue de la réalisation de ses objectifs.
- *Etre autogérée*, c'est-à-dire libre de toute tutelle extérieure.
- *Etre d'une certaine utilité publique*.

Si toutes les organisations qui répondent à ces cinq critères font officiellement partie du secteur sans but lucratif aux Etats-Unis, il existe cependant une importante distinction entre deux grandes catégories. La première est celle des organisations qui se consacrent principalement au service de leurs membres. Bien qu'ayant une certaine utilité publique, ces associations répondent aux intérêts, aux besoins et aux souhaits de leurs adhérents. Sont classés dans cette catégorie les amicales, les associations d'affaires, les syndicats, les sociétés mutualistes de divers types et les partis politiques.

Le deuxième groupe est celui des organisations sans but lucratif qui sont essentiellement au service du public. Elles existent exclusivement pour répondre aux besoins d'un large public. On trouve dans cette catégorie toute une gamme d'organismes intermédiaires de financement, tels que les fondations

octroyant des subventions. Entrent également dans cette catégorie les congrégations religieuses et une large gamme d'organisations éducatives, scientifiques, caritatives et de service dont les activités vont de la fourniture de soins médicaux à la promotion et à la défense de l'environnement.

Cette distinction entre les services aux membres et les services au public est loin d'être parfaite, mais elle est suffisamment importante pour se trouver reflétée formellement dans la loi américaine. C'est ainsi que les organisations au service du public (d'utilité publique) appartiennent à une catégorie juridique spéciale, section 501 (c) (3) du code fiscal, grâce à quoi elles peuvent non seulement bénéficier de l'exonération de l'impôt fédéral sur le revenu et de la plupart des impôts perçus par les Etats et les municipalités, mais également recevoir de particuliers et de sociétés des contributions que les donateurs peuvent déduire de leur revenu imposable. C'est à ces organismes que pensent la plupart des Américains lorsqu'ils parlent du « secteur sans but lucratif » et c'est à ce secteur que nous accorderons notre attention ici.

Une force économique majeure
Il se trouve en fait que ce segment « d'intérêt public » du secteur non lucratif, à lui seul, constitue une force économique majeure. Cela reste le cas même si nous ne considérons que les éléments les plus formels de ce secteur, à savoir les associations officiellement inscrites auprès des autorités fiscales ou dont l'existence est attestée officiellement d'une autre manière, sans tenir compte des congrégations religieuses et des multiples autres organisations qui décident de ne

pas s'inscrire ou de ne pas se constituer officiellement en association.

Selon la loi américaine, la création d'organisations sans but lucratif est considérée comme un droit fondamental qui n'est pas sujet à l'approbation de l'Etat. Les associations ne sont donc pas tenues de s'inscrire auprès d'une institution de l'Etat pour pouvoir prétendre au statut d'organisation sans but lucratif et aux avantages fiscaux qui y sont attachés. Ceci vaut tout particulièrement pour les congrégations religieuses, qui sont spécifiquement dispensées de l'obligation d'enregistrement et de la soumission d'un rapport annuel, procédure à laquelle sont soumises les organisations enregistrées.

Les frais de fonctionnement des quelque sept cent cinquante mille organisations appartenant, aux Etats-Unis, à ce noyau d'associations d'utilité publique sans but lucratif s'élevaient en 1996 à environ quatre cent trente-trois milliards de dollars. Si ces organisations constituaient une nation, son économie serait plus importante que celle de la plupart des pays du monde, à l'exception d'une dizaine, peut-être. Elle serait par exemple plus importante que celle de l'Australie, de l'Inde, du Mexique et des Pays-Bas. Si l'on ajoute à cela la main-d'œuvre bénévole employée par ces organisations, c'est près d'une centaine de milliards de dollars qui viennent s'additionner à la valeur de l'activité économique de ce segment du secteur sans but lucratif.

Bien entendu, tous les éléments de ce secteur ne contribuent pas de manière égale à l'activité économique. La composante la plus importante est de loin celle du sous-secteur de la santé. Les associations médicales représentent à elles seules plus de soixante pour cent de toutes

les dépenses des organisations sans but lucratif. L'enseignement supérieur vient au second rang avec environ vingt pour cent. Le reste des dépenses est réparti entre tous les autres types d'associations, dans les domaines des services sociaux, de l'art et de la culture, de l'aide internationale, de la promotion de diverses causes et du développement des collectivités locales.

Le rôle des organisations sans but lucratif dans la société américaine
L'importance du rôle dévolu aux organisations sans but lucratif dans la société américaine est due en partie à des circonstances historiques fortuites. Cette société s'est formée avant même l'apparition de son gouvernement, ce qui a obligé les pionniers à trouver des moyens de fournir les services publics nécessaires sans l'appui d'institutions publiques. Ils ont ainsi été amenés à s'unir avec leurs voisins pour entreprendre diverses activités, notamment établir des écoles, construire des granges et ériger des bâtiments publics.

Lorsqu'il est allé en Amérique au début du XIX^e siècle, Alexis de Tocqueville a été frappé par la prolifération de ces associations bénévoles. « A la tête de toute grande initiative, on est assuré de trouver l'Etat en France, un riche particulier en Angleterre, et une association en Amérique », note-t-il. L'hostilité foncière envers l'autorité centralisée que de nombreux immigrants ont apportée avec eux de leur pays d'origine a fait de cette nécessité une vertu, renforçant l'esprit prédominant de bénévolat, et créant une opinion favorable au recours à l'initiative personnelle pour résoudre les problèmes publics.

Malgré l'évolution considérable du pays depuis cent cinquante ans, les organisations sans but lucratif continuent de jouer un rôle important dans la vie américaine. Elles jouent plus précisément les quatre rôles fondamentaux suivants :

Prestataires de services. Les organisations sans but lucratif jouent un rôle critique au niveau des services. Hésitants comme ils le sont à faire appel au gouvernement pour résoudre un problème public avant d'avoir tenté de mettre en œuvre des solutions privées, les Américains tendent à laisser les associations sans but lucratif prendre l'initiative de répondre aux besoins essentiels du public. Ce secteur a donc fonctionné comme première ligne de défense, mécanisme souple au moyen duquel, devant un problème social ou économique, les particuliers peuvent commencer à agir, sans avoir à convaincre la majorité de leurs concitoyens de la nécessité d'une intervention plus générale de l'Etat. Les organisations sans but lucratif sont également à la disposition de certaines catégories de la population souhaitant bénéficier de services publics allant au-delà de ce que la majorité de la population est disposée à financer. En conséquence, les organisations sans but lucratif interviennent dans de nombreux domaines relevant des services publics. Elles représentent :

- la moitié des hôpitaux du pays ;
- la moitié des établissements d'enseignement supérieur ;
- soixante pour cent des services sociaux ;
- la quasi-totalité des orchestres symphoniques, et

○ la plupart des associations civiques.

Gardiennes des valeurs. Le secteur non lucratif fonctionne dans la société américaine comme « un gardien des valeurs ». Il est également l'incarnation exemplaire et cruciale d'une valeur nationale fondamentale, celle de l'importance de l'initiative individuelle dans le domaine du bien public, à l'instar des entreprises économiques privées qui prônent l'initiative individuelle dans le domaine de l'intérêt privé. Ce faisant, les organisations sans but lucratif encouragent le pluralisme, la diversité et la liberté. Ces valeurs vont au-delà de l'utilité immédiate que présentent les organisations sans but lucratif, à savoir celle d'améliorer les services médicaux ou de loger les sans-abri. Elles ont une importance intrinsèque, en tant qu'expression d'un principe qui occupe aujourd'hui une place centrale dans la société américaine, celui de la protection d'une sphère d'intervention privée dans laquelle les particuliers peuvent prendre l'initiative, exprimer leur individualité et exercer leurs libertés d'expression et d'action.

Promotrices des grandes causes sociales. Les organisations sans but lucratif jouent également un rôle vital en ce qu'elles attirent l'attention du grand public sur les problèmes et les besoins sociaux. Elles constituent en fait le principal véhicule par lequel les collectivités peuvent exprimer leurs préoccupations. La plupart des mouvements sociaux qui ont animé la société américaine au cours des cent dernières années, à savoir le suffrage des femmes, le mouvement ouvrier, la lutte en faveur des droits civils, l'opposition à la guerre, la protection de l'environnement et

le mouvement pour l'égalité des femmes, ont pris forme au sein du secteur non lucratif.

En permettant aux grandes préoccupations sociales et politiques de s'exprimer, en donnant voix au chapitre aux groupes minoritaires et en intégrant ces perspectives dans le tissu social et politique, ces organisations agissent comme une sorte de soupape de sécurité qui a contribué à protéger la démocratie américaine et à maintenir une certaine cohésion sociale, et ce au milieu de perturbations massives et souvent spectaculaires.

Appuis à la collectivité. Enfin, les organisations sans but lucratif jouent un rôle vital par la création et l'entretien de ce que les sociologues appellent un « capital social », à savoir ces liens de confiance et de réciprocité dont la présence semble être cruciale pour assurer le fonctionnement efficace des sociétés démocratiques et des économies de marché, mais que l'éthique individualiste américaine rendrait difficile à maintenir. Tocqueville l'avait bien compris lorsqu'il écrivait en 1835 dans « De la démocratie en Amérique » :

« Les sentiments et les opinions sont mobilisés, le cœur est agrandi et l'esprit humain se développe, par la seule influence réciproque des êtres humains les uns sur les autres (...) Ces influences sont pratiquement nulles dans les pays démocratiques ; elles doivent donc être créées artificiellement et ceci ne peut se faire que par les associations. »

Partenariat avec le gouvernement
Malgré tout, le secteur des organisations sans but lucratif n'aurait jamais atteint son

envergure actuelle aux Etats-Unis s'il avait compté exclusivement sur la charité privée et le bénévolat. La croissance de ce secteur est en réalité due à une collaboration très importante avec le gouvernement.

Ce partenariat remonte aux origines de l'histoire des Etats-Unis. C'est ainsi que la première entreprise sans but lucratif du pays, le « Harvard College », a été fondée au milieu du XVII^e siècle grâce à des subventions publiques. Au XIX^e siècle, durant l'urbanisation et l'industrialisation, les limites de l'action purement bénévole face aux besoins humains croissants sont apparues de plus en plus clairement. On s'est alors progressivement tourné vers l'Etat pour résoudre les graves problèmes de la pauvreté, de la maladie, du manque de logements et du chômage chronique. En fait, les associations sans but lucratif se sont souvent trouvées à l'avant-garde des revendications et des pressions exercées dans ce sens.

Toutefois, compte tenu de l'aversion nationale pour les interventions exclusivement gouvernementales, la réaction à ces pressions a pris un tour typiquement américain. Au lieu d'abandonner les institutions bénévoles et de s'en remettre exclusivement aux pouvoirs publics, la politique américaine a évolué entre ces deux extrêmes, mobilisant des ressources publiques pour appuyer les prestations d'associations sans but lucratif. Dès les années 1870, en fait, les organismes secourant les enfants pauvres de New York recevaient plus de la moitié de leurs fonds de l'Etat, des pratiques semblables étant appliquées ailleurs dans le pays.

Cette pratique s'est largement répandue au cours des années 1930, et

encore davantage dans les années 1960 et 1970, où le gouvernement fédéral est finalement intervenu de plain-pied dans le domaine de l'aide sociale. Parallèlement à cette évolution, et la reflétant, la croissance la plus rapide du secteur non lucratif aux Etats-Unis a coïncidé avec cette période d'augmentation rapide des dépenses fédérales au titre de l'aide sociale.

Ainsi s'est forgé un partenariat généralisé entre l'Etat et le secteur des associations sans but lucratif, partenariat qui a alimenté une bonne part de la croissance de ces dernières. Contrairement aux idées reçues, le gouvernement fournit un soutien financier considérable à ce secteur, puisqu'il a souvent recouru à lui pour fournir une multitude de services. C'est ainsi qu'au début des années 1980, plus de trente pour cent des revenus des organisations sans but lucratif d'utilité publique provenaient de sources publiques, contre dix-huit pour cent seulement venant de fonds privés (particuliers, sociétés et fondations). Environ cinquante pour cent de leur budget provenait de divers droits perçus.

Ce vaste partenariat entre les pouvoirs publics et les associations sans but lucratif ne va pas sans problèmes. Il n'élimine pas non plus la nécessité d'un appui caritatif privé, condition indispensable au maintien de l'indépendance des organisations sans but lucratif. L'expérience américaine tend à indiquer qu'il existe une « troisième voie » hautement prometteuse entre la seule intervention de l'Etat et le recours exclusif à la charité privée pour faire face aux problèmes publics. Cette voie est celle d'une collaboration à tous les niveaux entre les associations, le gouvernement et le secteur privé.

Vers une véritable société civile

La société civile, dans ce sens, n'est pas une entité particulière, mais plutôt une relation entre plusieurs secteurs. Non seulement elle reconnaît la légitimité d'un secteur civil autant que celle du monde des affaires et des autorités publiques, mais elle incite à une coopération active entre les responsables de ces divers secteurs afin de résoudre les problèmes publics. Ce concept ne satisfait peut-être pas tout le monde, mais il semble être le plus propice à la réalisation de la démocratie et du développement auxquels le public semble attaché. Telle semble être, en tout état de cause, la leçon principale, encore incomplète, que l'on peut tirer de l'action des associations sans but lucratif aux Etats-Unis.

L'Institut d'études politiques de l'université Johns Hopkins, dont M. Lester Salamon est l'un des fondateurs, a produit une brochure intitulée « Nonprofits and Development: The Challenge and the Opportunity », consacrée à l'impact des associations sans but lucratif sur le développement. Elle rassemble les travaux des chercheurs et des spécialistes des quelque trente pays qui ont participé à la VIIIe Conférence internationale annuelle sur la philanthropie que l'université Johns Hopkins a organisée à Mexico en 1996.

Cette brochure est disponible sur demande adressée à :

Nonprofits and Development
Center for Civil Society Studies
Institute for Policy Studies
The Johns Hopkins University
3400 North Charles Street
Baltimore, MD 21218
Etats-Unis

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

Le secteur non lucratif, *clé de voûte d'une société civile*

Sara E. Melendez

Mme Melendez est présidente de la coalition «INDEPENDENT SECTOR» qui regroupe des organisations, fondations et associations américaines sans but lucratif. Dans l'article ci-après, Mme Melendez récapitule les nombreux apports du monde associatif et le rôle irremplaçable qu'il joue dans la formation de sociétés civiles.

Le rôle de la philanthropie dans la création et le maintien d'une société civile est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre dans le monde entier, et le secteur non lucratif tend à retenir l'attention croissante des démocraties naissantes, là où naguère les dictatures de gauche et de droite réprimaient toute expression de mécontentement. Les citoyens de ces pays apprennent maintenant à vivre en démocratie et à participer aux affaires publiques tout en s'employant à assurer leur existence matérielle au sein d'une économie de marché. Aux Etats-Unis, les tentatives récentes de réforme de l'aide sociale ont beaucoup attiré l'attention sur le secteur sans but lucratif.

Ce revirement fondamental dans la façon de satisfaire les besoins fondamentaux des citoyens des Etats-Unis, et le bouleversement encore plus spectaculaire des régimes politiques à travers le monde, ne manquent pas de susciter la discussion. Le secteur non lucratif répond-il à un besoin dans une



Sara E. Melendez

société civile? Quel rôle joue-t-il dans la société et sous quelles formes se présente-t-il? S'avère-t-il suffisamment utile à la société pour justifier le maintien de l'exonération fiscale et des autres avantages dont il bénéficie? Ces protections sont-elles nécessaires à l'intégrité de son fonctionnement?

Pour répondre à ces questions dans le contexte de la société américaine, il convient de se pencher sur le rôle du bénévolat et du civisme dans l'histoire des Etats-Unis.

Un rôle historique
Toutes les tentatives de changement social, toutes les actions visant à protéger les droits de quelque catégorie de la population que ce soit, ont toujours puisé leurs racines dans le secteur non lucratif dont l'un des atouts majeurs est la diversité.

Les premiers colons qui débarquèrent sur les rives du Nouveau-Monde au XVII^e et XVIII^e siècles, en quête de liberté religieuse et politique, ou tout simplement d'un avenir meilleur sur le plan économique, ne tardèrent pas à mettre leur bonne volonté à

contribution. Toute famille qui en aidait une autre à construire une grange, qui hébergeait un groupe de voyageurs pour la nuit ou qui se rendait utile quand une voisine accouchait, jetait les fondements du bénévolat.

De même, les rédacteurs de la Constitution nourrissaient la plus grande défiance envers l'idée d'un gouvernement central et puissant, convaincus qu'ils étaient de la valeur de l'initiative et de la liberté de l'individu. Voyant dans l'action bénévole le frein modérateur de l'Etat, ils encourageaient la formation d'associations ayant pour mission de construire des écoles, d'éteindre les incendies, de recruter les agents chargés du maintien de l'ordre et de venir en aide à leurs voisins dans le besoin.

Depuis ces premiers temps, des générations d'Américains n'ont pas hésité à offrir gracieusement leurs services au nom de la défense des droits du citoyen. Le mouvement abolitionniste du XIX^e siècle s'employa ainsi à rappeler à l'Amérique ses obligations conformes à l'esprit de la Constitution en lui demandant de reconnaître à tous les individus le droit à la liberté. Au début du XX^e siècle, les femmes obtinrent le droit de vote et donc celui de participer à l'élaboration des lois qui les gouvernent, elles, aussi bien que les hommes. Et plus d'une trentaine d'années plus tard, les Afro-Américains allaient leur emboîter le pas pour secouer le joug de la discrimination et de l'oppression qui faisaient d'eux des citoyens de deuxième classe encore un siècle après leur émancipation.

Dans un passé plus récent, nous avons vu les écologistes œuvrer à l'amélioration de la qualité de l'air que nous respirons et de l'eau que nous buvons. D'autres bonnes

volontés consacrent leur énergie à la restriction des armes à feu ou encore à la protection des enfants contre la drogue, l'alcool et le tabac.

Voilà à quoi s'emploie le secteur non lucratif d'une société civile. Partie intégrante de la vie de nombreuses collectivités, il est toujours en quête de nouvelles façons de prendre les nécessaires en charge et d'enrichir la vie des individus, en particulier dans les cas où l'Etat ne comble pas les lacunes évidentes.

La protection de la démocratie
La société américaine abonde en organisations sans but lucratif – à vocation conservatrice, libérale, religieuse, sociale, juridique, etc.- qui se font le champion de la démocratie dans une société au sein de laquelle la bureaucratie pourrait devenir entre les mains des puissants une arme contre les faibles (ce que l'on observe parfois).

Si les œuvres de bienfaisance et l'aide apportée aux nécessiteux sont des activités fondamentales du secteur indépendant sans but lucratif, il faut reconnaître aussi que les organisations concernées et les individus qui y collaborent jouent un rôle tout aussi important dans le développement de la société et de la démocratie.

Le secteur non lucratif donne une voix à ceux que l'on n'entendrait pas autrement. Il s'efforce d'influencer l'action des pouvoirs publics au nom des catégories de la population qui ne pourraient pas se faire entendre sans lui. Il œuvre sans relâche en veillant à ce qu'aucun secteur ne soit mieux représenté qu'un autre, sous prétexte qu'il aurait pour lui l'avantage de l'argent, du pouvoir ou



du prestige social. Ainsi l'« American Civil Liberties Union », qui s'emploie à protéger l'esprit de la Constitution dans tous les aspects de la vie aux Etats-Unis, n'est-elle qu'un exemple parmi tant d'autres des organisations soucieuses de donner voix à tous les citoyens et de protéger leurs droits.

Enrichir le quotidien

Les organisations sans but lucratif et les activités bénévoles visent non seulement à prodiguer des services et à consolider la démocratie, mais aussi à enrichir la vie des individus.

Par leurs travaux de recherche et leur mission éducative auprès des professionnels de la santé, les hôpitaux et facultés de médecine du secteur non lucratif ont réussi à sauver des vies et à améliorer la qualité de la vie. Les associations qui militent pour le droit à la santé s'emploient à accroître l'accès aux soins et à rehausser la qualité des prestations pour les riches comme pour les pauvres. Par exemple, la Croix-Rouge américaine, qui a secouru des millions d'individus à travers le monde en temps de catastrophe naturelle ou de tragédie,

est le fruit des efforts vaillants et inlassables d'individus dévoués.

L'abnégation des sapeurs-pompiers, le dévouement des individus qui s'entraident et se relaient pour assurer la surveillance de leur quartier ou pour servir de « parents d'appoint » en cas de besoin, et le labeur des personnes qui participent à des opérations collectives d'assainissement de l'environnement nous font goûter à tous une existence meilleure et plus sûre.

Imaginez donc des collectivités dépourvues d'orchestres, de chorales, de théâtres, de bibliothèques, de musées, lesquels existent pour la plupart grâce aux dons d'argent et de temps que font de simples citoyens et des associations déterminés à mettre l'art à la portée de tous.

Sensibiliser les jeunes aux actions désintéressées
Au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, chaque génération s'est familiarisée avec le concept de la philanthropie et du bénévolat en voyant des adultes respectés à l'œuvre. Une enquête effectuée par la coalition américaine « INDEPENDENT SECTOR », qui regroupe des fondations, des associations et des organisations sans but lucratif, révèle que les jeunes qui participent à des activités de groupe dans le cadre de patronages paroissiaux, scolaires ou laïques sont plus susceptibles que les autres de proposer leurs services à titre bénévole. Et les jeunes qui apprennent à donner d'eux-mêmes en suivant l'exemple de leurs parents sont plus susceptibles de conserver cette habitude une fois arrivés à l'âge adulte.

Depuis quelques années, de nombreuses écoles aux Etats-Unis ont mis en place des programmes d'activités d'intérêt public qui donnent aux lycéens

l'occasion de servir la collectivité et de tirer des enseignements personnels de leurs actions bénévoles. C'est l'exemple même de l'apprentissage du civisme à l'échelon le plus élémentaire.

Un secteur aux multiples facettes
Le rôle du secteur non lucratif dans une société civile a de multiples facettes : il a pour tâche de protéger les droits de l'individu, d'enrichir l'existence, de donner voix au chapitre à ceux qui ne se feraient pas entendre autrement, d'encadrer les jeunes, de préparer l'avenir, de défendre l'environnement, d'offrir un secours aux plus démunis. Si l'Etat devait assurer lui-même la totalité des prestations actuellement fournies par le secteur non lucratif, la facture serait plus lourde. Le monde associatif recueille en effet plus d'un demi-milliard de dollars par an aux Etats-Unis et il bénéficie du rassemblement de millions de bonnes volontés.

Une autre caractéristique importante du secteur non lucratif tient à sa relative indépendance vis-à-vis de l'Etat. Ce n'est pas ce dernier qui décide quelles causes les organisations doivent soutenir, pas plus que la façon dont elles doivent agir. Cette liberté d'action revêt une importance capitale pour les organisations et les individus soucieux de plaider efficacement les causes qui leur sont chères. La garantie de la liberté d'expression et de réunion constitue une composante essentielle de leur action et grâce à elle de grandes choses ont pu être accomplies pour le plus grand bienfait des Américains et des démunis de ce monde.

Que réserve l'avenir ?
Une société civile suppose une vigilance

constante et des efforts sans relâche. Une fois créée, elle nécessite beaucoup d'entretien. Plus les gouvernements contractent leurs effectifs et réduisent leur budget, plus il nous incombe de prodiguer des services aux êtres moins fortunés que nous. Au vu de l'atténuation du rôle de l'Etat, la nécessité d'adopter des politiques humaines et justes rend d'autant plus pressant le besoin de prendre fait et cause pour les faibles. Ce rôle est dévolu au secteur non lucratif, même si d'aucuns tentent de limiter son rôle et de diluer son influence.

En formant des bénévoles, des philanthropes, des organisateurs et des esprits utopiques – autrement dit des citoyens pour qui la vie, par-delà le privilège, confère une responsabilité et pour qui la compassion est un devoir plus qu'une qualité admirable -, le secteur non lucratif peut plaider la cause des pauvres

et des riches en faisant appel à l'action privée pour le bien public. La société civile et la démocratie ressortent grandies d'une telle entreprise.

Les anciens pays communistes et régimes totalitaires de droite découvrent actuellement la valeur du secteur philanthropique, indépendant et non lucratif pour le renforcement de la démocratie et la formation d'une société civile. C'est vers ce secteur qu'ils se tournent aux Etats-Unis pour solliciter des conseils et écouter la voix de l'expérience. Il serait regrettable de laisser ce secteur unique perdre de son envergure et de son efficacité, lui qui a tant contribué à la constitution de sociétés civiles. Le mariage du civisme au bénévolat pourrait bien être notre plus précieux atout au XXI^e siècle.

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence
d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

La gestion des organisations non gouvernementales

Une étude de cas

Carole Wagner

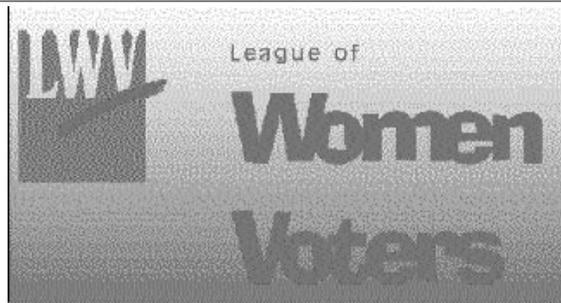
Vallianos

Carole Wagner Vallianos est membre, pour un troisième mandat, du conseil d'administration de la Ligue des électrices des Etats-Unis (League of Women Voters), représentant l'Etat de Californie. Avocate, femme d'affaires et fonctionnaire chevronnée, elle expose, dans cet article, certains des principes fondamentaux qui doivent guider la gestion d'une organisation sans but lucratif.

L'élément crucial d'une organisation non gouvernementale (ONG) est sa mission. Que cherche-t-elle à accomplir ? Il est impossible de gérer avec succès une organisation sans but lucratif si l'on n'adopte pas sa mission comme point de repère pour maintenir le cap.

Rien n'est plus important pour une organisation que d'être fidèle à sa mission. Il lui est si facile de s'écarter de la voie tracée ; de se livrer à une autre activité afin de trouver les fonds lui permettant de se maintenir à flot ; de tenter de tout faire, pour finir par ne rien accomplir ; ou d'entreprendre des projets secondaires qui diluent ses efforts. Dans une association sans but lucratif, le rôle suprême de la gestion consiste à ne pas changer de cap.

Il est difficile de donner une idée concrète de la structure, du financement et de la promotion d'une organisation sans but lucratif si on ne se limite pas à un exemple précis. Il n'y a pas de meilleure illustration de la façon dont fonctionne une organisation émanant de la base que la Ligue des électrices américaines.



La Ligue en tant que modèle
La Ligue des électrices américaines a été créée en 1920 à la suite du succès du mouvement des suffragettes. De l'esprit de ce mouvement est née l'idée qu'une organisation indépendante de tout parti politique pourrait faire l'éducation politique des femmes qui venaient d'obtenir le droit de vote. Sa création reposait sur la conviction que l'éducation contribuerait à l'épanouissement politique des citoyennes, assurant ainsi le succès des idéaux démocratiques. Quoique conçue, à l'origine, comme une organisation féminine, la Ligue s'intéressait, en fait, à tous les citoyens. Aujourd'hui, et bien qu'elle soit principalement composée de féministes, la Ligue n'est généralement pas considérée comme une organisation féministe.

Sa mission consiste à encourager la responsabilité politique grâce à une participation éclairée et active des citoyens à la vie politique. C'est l'étoile sur laquelle se guide son conseil d'administration. Une copie de l'exposé de sa mission est remise à tous les membres du conseil, et ce document demeure l'un des premiers textes qu'ils lisent avant l'adoption de toute mesure. La question qu'ils se posent avant d'entreprendre quoi que ce soit est la suivante : Ce projet va-t-il dans le sens de notre mission ?

Dès le départ, les membres de la Ligue

ont été encouragés à participer individuellement aux activités des partis politiques. Les premiers cadres de la Ligue pensaient, à juste titre, que les femmes ne pourraient comprendre la vie politique que si elles appartenaient à un parti. Et pourtant, la Ligue était et demeure une organisation apolitique. Elle ne soutient ni ne combat aucun candidat ou parti. En revanche, elle défend ou combat les causes que ses membres ont étudiées et sur lesquelles ils ont pris position d'un commun accord. La Ligue s'occupe donc de politique, tout en étant indépendante de tout parti.

Une structure émanant de la base
La Ligue a une structure émanant de la base et qui s'articule autour d'unités administratives. Il existe mille Ligues locales à l'échelon des municipalités, cinquante Ligues à l'échelon des cinquante Etats fédérés et une Ligue nationale au niveau du gouvernement fédéral. Il s'agit d'organisations distinctes, juridiquement indépendantes, mais affiliées les unes aux autres en vertu de la structure juridique de l'association nationale. Au niveau local, les membres décident des questions qui seront étudiées. Leurs décisions se propagent jusqu'à l'association nationale, au lieu de venir du sommet sous forme de directive. L'association nationale respecte la volonté

de ses membres, qui arrêtent leurs décisions sur les questions étudiées lors de leur assemblée bisannuelle.

Les positions sur lesquelles sont basées ses actions sont étudiées, dans un premier temps, par les membres des Ligues locales qui recourent pour ce faire à la formule du consensus. La Ligue a la réputation d'étudier sérieusement les dossiers. Elle ne tire de conclusion sur une question quelconque qu'une fois que les deux camps ont été entendus et que ses membres sont parvenus à un accord général. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que la Ligue peut faire pression sur le gouvernement fédéral. Il s'agit souvent d'une procédure assez lent, qui peut prendre jusqu'à deux ans, mais la réputation de la Ligue repose en partie sur le caractère réfléchi de ses prises de position. Ses membres veulent prendre part à l'élaboration de la politique et des lois, exposant la position de l'organisation sur les questions qui s'y rapportent dès le début du processus pour qu'on puisse tenir compte de leur opinion en dernière analyse. Ils s'adressent suffisamment tôt aux deux grands partis politiques pour permettre aux camps opposés de résoudre leurs divergences sur un projet de loi avant d'avoir durci leur position. Leur intervention consiste généralement à exhorter les législateurs à étudier la position de la Ligue.

La formation d'une coalition
Obtenir que la position de la Ligue soit entendue et qu'un membre du Congrès ou le président en tienne compte est souvent difficile, même pour une association solidement établie. Ses ressources étant limitées, la Ligue, comme les autres groupes, a compris que la méthode la plus

efficace consistait à forger des coalitions. La possibilité de faire entendre des voix supplémentaires sur une question peut renforcer la position d'une organisation, tant par le nombre de gens que représente la coalition que par la force de leurs convictions et la diversité des éléments qui la composent.

Mais comment une organisation décide-t-elle de collaborer avec un autre groupe? Quels sont les critères utilisés? Comment sauvegardera-t-elle sa réputation? Les coalitions posent de nombreux problèmes parce que les organisations qui les composent ne sont plus totalement maîtresses de leurs actions. Il est assurément important de veiller à ne pas nuire à la réputation de votre groupe. Cependant, si vous établissez des directives et si vous les respectez fidèlement, les avantages du travail accompli par la coalition l'emporteront de beaucoup sur ses aspects négatifs.

La Ligue a publié, à propos de la formation de coalitions, des directives qu'elle distribue aux membres de ses conseils d'administration et d'autres membres, comme elle le fait pour toutes ses autres lignes d'action. Les critères suivants gouvernent les prises de décision lorsqu'il s'agit d'envisager la collaboration avec une autre organisation :

- Les principales questions que traitera la coalition devront cadrer avec la position de la Ligue sur ces questions.
- Les principaux objectifs de la coalition devront être compatibles avec les priorités de la Ligue, ils devront être ceux que la Ligue s'attend à poursuivre à l'avenir.
- Les activités de la coalition devront

accroître l'efficacité des démarches générales engagées par la Ligue dans la poursuite de ses objectifs.

- Les membres de la coalition devront être des organisations avec lesquelles la Ligue peut travailler efficacement. La Ligue devra avoir confiance dans la direction de la coalition, au sein de laquelle elle pourra assumer elle-même un rôle de premier plan.
- Les dépenses entraînées par sa collaboration avec la coalition, y compris le travail du personnel et des bénévoles, devront en valoir la peine.

Quoique relativement détaillées, ces directives ne sont cependant pas assez exhaustives pour couvrir toutes les situations. Il s'agit de simples lignes directrices et non pas de préceptes absolus. Elles fournissent cependant aux comités et aux membres des conseils d'administration un outil qui leur permet de parvenir à une décision.

La structure du conseil d'administration
Comment est structuré le conseil d'administration d'une organisation non gouvernementale? Dans certains cas, le conseil constitue l'organisation. Ses membres définissent son orientation, engagent le personnel ou font le travail à titre bénévole. Dans d'autres, le conseil d'administration définit l'orientation et dirige les membres de l'organisation. Dans une association qui émane véritablement de la base, comme la Ligue des électrices, les membres eux-mêmes participent à l'orientation de l'organisation et guident

son conseil d'administration.

A l'échelon national, le conseil d'administration de la Ligue, qui est composé de quatorze membres, se réunit cinq fois par an à Washington, où se trouve son siège national, bien que ses membres résident dans différentes régions des Etats-Unis. Contrairement à la situation qui prévaut dans la plupart des entreprises, les membres d'associations sans but lucratif comme la Ligue des électrices ne sont pas rétribués. Son conseil est composé de bénévoles qui sont élus durant son assemblée bisannuelle. Bien que les membres soient des bénévoles, les dépenses occasionnées par leurs activités au conseil d'administration leur sont remboursées, y compris leurs frais de déplacement et d'hôtel pour les réunions du conseil.

Par le passé, les tâches assignées aux membres du conseil d'administration étaient définies par des sujets généraux comme le recrutement de membres ou la politique de l'environnement. Aujourd'hui, conformément aux dernières théories en vigueur sur la gestion des associations sans but lucratif, leur rôle est déterminé en fonction d'objectifs précis. Ainsi, pour l'assemblée bisannuelle, les membres pourront choisir comme objectifs une question relative à l'environnement et une question concernant le gouvernement. Les tâches sont définies de façon à permettre d'atteindre ces objectifs.

A l'échelon national, le conseil d'administration de la Ligue recourt à la méthode des comités pour mener ses travaux à bien dans des délais raisonnables et opportuns. Les réunions du conseil durent trois jours et ont généralement lieu pendant le week-end.

La première journée est entièrement consacrée aux réunions des comités, chaque membre du conseil faisant partie d'au moins trois d'entre eux.

Les comités sont importants car ils permettent des débats en petits groupes. Les arguments pour et contre une position quelconque y sont discutés à fond et une ligne de conduite peut y être adoptée. Les notes prises durant les réunions des comités par un membre du personnel ou un bénévole sont ensuite distribuées à tous les membres du conseil.

Les deuxième et troisième jours sont consacrés à des réunions plénières durant lesquelles les membres discutent des questions qui ont été abordées dans les comités. Toute question qui parvient au conseil réuni en séance plénière a été formulée et ses ramifications ont été étudiées par un comité, lequel recommande son approbation ou son rejet par l'ensemble du conseil.

Bien que la Ligue soit une vaste organisation, les éléments qui la composent vont très variés : ils vont de groupes importants comprenant jusqu'à onze mille membres à l'échelon des Etats à des groupuscules de vingt personnes dans les petites bourgades, en passant par des comités de huit cents membres dans les grandes agglomérations. Le montant des cotisations est maintenu à un niveau modeste et la Ligue locale verse à la Ligue de son Etat et à la Ligue nationale une contribution basée sur le nombre de ses adhérents.

Faire passer le message

On ne saurait trop souligner l'importance, pour une organisation, de faire passer son message auprès du public. Autrement, ce message risquerait d'être présenté d'une

façon qui lui ferait du tort.

Promouvoir une organisation est souvent une expérience décourageante et difficile, si le groupe compte sur la publicité de bouche à oreille pour se faire connaître. Comme pour tous les autres aspects d'une association sans but lucratif, un plan d'action devra être établi. La promotion peut porter sur le recrutement de nouveaux membres, les possibilités de financement et une campagne de relations publiques pour faire connaître l'organisation en question, mais quelle que soit la façon dont il est défini, le plan d'action doit être mis en œuvre et il doit comprendre un objectif, quelques résultats mesurables et les stratégies qui permettent de les atteindre.

Un exemple de promotion couronnée de succès est le financement par la Ligue du premier débat télévisé organisé lors de l'élection présidentielle de 1960 – le débat Kennedy-Nixon. Le public continue à penser que c'est la Ligue qui finance les débats présidentiels au niveau national, bien qu'elle ne le fasse plus depuis une dizaine d'années. La Ligue en récolte encore le mérite, ce qui montre que la réputation, bonne ou mauvaise, qu'une organisation doit à l'une de ses activités reste longtemps ancrée dans l'esprit du public.

Planification stratégique et collecte de fonds

Ils existe, certes, des sources de financement pour les associations sans but lucratif, que ce soient des fondations réparties dans le monde entier, des organisations quasi gouvernementales ou des gouvernements. Mais les ONG doivent adopter une approche professionnelle à cet égard, même si elles n'ont pas encore

atteint un niveau professionnel. Quel doit être leur point de départ ? La planification stratégique doit être leur première tâche.

La planification stratégique est une méthode qui permet à une ONG de parvenir à son objectif ultime. Ses ressources, qu'il s'agisse d'argent, de bénévoles ou de temps, sont toujours limitées, quelle que soit sa taille. La planification stratégique lui fournit un moyen d'utiliser toutes ses ressources de la façon la plus efficace, la plus rentable possible. On doit commencer par se poser les questions suivantes :

- Quelle est notre mission ?
- Quel est notre but ?
- Quelles stratégies devons-nous utiliser ?
- Quels sont les repères quantifiables, mesurables prévus pour atteindre ces buts ?
- Quel est le budget prévu pour chacun de ces objectifs ?

Ce n'est qu'en posant chacune de ces questions et en y répondant qu'on pourra établir un plan stratégique. Mais ce n'est pas une tâche qu'on mènera à bien en quelques heures. Il faut qu'un groupe d'individus en discutent, qu'ils approfondissent les questions dans leurs moindres détails jusqu'à ce qu'ils parviennent à un plan. C'est l'engrenage de ces objectifs qui leur permettra d'obtenir les fonds nécessaires.

Afin d'illustrer l'une des façons dont la Ligue applique un plan stratégique pour obtenir des fonds, examinons l'une de ses deux branches : son Fonds pour l'éducation.

La Ligue a examiné le rôle de ce Fonds et décidé que son maintien restait valable, bien qu'il n'ait pas donné, ces temps

derniers, les résultats qu'on en attendait. Avec l'aide d'un consultant de l'extérieur qui l'a aidée à établir un plan stratégique, la Ligue a décidé que la mission du Fonds pour l'éducation devrait refléter son objectif, qui consiste à encourager la participation éclairée et active des citoyens à la gestion des affaires publiques, afin de leur donner des moyens d'améliorer les collectivités à l'échelle mondiale.

Des groupes de travail composés de membres locaux de la Ligue et de membres de ses conseils d'administration et de son personnel répartis à travers le pays ont reçu la formation nécessaire pour établir les stratégies permettant d'atteindre cet objectif. Cette collaboration, échelonnée sur une période de trois ans, a permis de mettre au point cinq stratégies qui guideront le travail de la Ligue en matière d'éducation civique jusqu'à l'an 2000 et au-delà.

Ces cinq stratégies consistent à :

- Donner aux gens la possibilité de rechercher des solutions positives aux questions d'intérêt général, pour le bien de tous. La Ligue a établi, à l'échelle locale, un programme de dialogue au sein de la collectivité, de stages de formation et de promotion du civisme.
- Devenir la principale organisation d'incitation à la participation des citoyens à la vie politique. Grâce à la diversité de ses programmes et à des associations avec d'autres organismes, la Ligue a établi des normes nationales en matière de diversité pour ses programmes, et conçu des ateliers et colloques modèles visant à accroître la participation des divers groupes aux

activités politiques de leur collectivité.

- Encourager les femmes et membres de minorités à briguer des postes électifs afin de créer un corps électoral reflétant la diversité de la collectivité. Son « Running and Winning Program » encourage les femmes et membres de minorités à poser leur candidature à tous les niveaux du gouvernement et les aide, une fois élus, à se préparer à leurs fonctions pour qu'ils s'en acquittent efficacement.
- Mener une campagne visant à obtenir et à maintenir un taux de participation électorale de quatre-vingt-cinq pour cent. La Ligue se concentre sur les groupes insuffisamment représentés dans l'électorat et met à leur disposition du matériel et des programmes visant à encourager le public à voter et à le renseigner sur les candidats, sur les questions débattues et sur la manière de s'inscrire sur les listes électorales.
- Renseigner le public et encourager le recours à la communication en ligne pour la discussion de questions d'intérêt général et des solutions proposées. En utilisant au maximum les nouvelles techniques, notamment l'internet, la Ligue espère stimuler la vie politique en suscitant, au sein des collectivités, un vaste dialogue sur les questions qui intéressent le public et les décideurs.

C'est à ce stade du plan stratégique du Fonds pour l'éducation que le financement

a été recherché. Un budget réaliste a été établi pour appliquer chaque stratégie en partant du principe que tout projet implique des dépenses, que l'on ait recours à du personnel rétribué ou à des bénévoles.

Les bailleurs de fonds aiment qu'on leur soumette un plan d'action complet contenant des précisions sur le coût de sa réalisation. Il se peut que l'organisation ne reçoive pas d'une seule source la totalité des fonds dont elle a besoin, mais elle peut répartir les divers éléments de son programme entre plusieurs sources et ainsi parvenir à son but.

Conclusion

La Ligue des électrices n'est qu'un exemple parmi d'autres des nombreuses méthodes de gestion des associations sans but lucratif. Il existe sans nul doute d'autres modèles tout aussi valables. Cependant, la Ligue compte soixante-dix-sept années de succès à son actif.

Toute organisation doit réussir un impressionnant numéro de jongleur : toutes les balles sont en l'air en même temps et sa direction doit les empêcher de tomber ! Le succès ne se mesure cependant pas au simple maintien du statu quo, mais aussi à la façon dont l'organisation évolue et s'adapte aux changements de l'environnement.

Aucune association ne peut se permettre de se reposer sur ses lauriers. Son plus gros problème consiste à se réinventer. Ou bien elle s'étiole et meurt de vieillesse, ou bien elle poursuit son évolution, avec vigueur et enthousiasme.

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

Le bénévolat à la Ligue des électrices

«On apprend davantage en travaillant comme bénévole à la Ligue des électrices des Etats-Unis qu'en suivant un cours de hautes études d'administration», affirme Ellyn Swanson.

Mme Swanson a élevé six enfants. Elle a dix-huit petits-enfants et travaille depuis plus de trente ans comme bénévole à la Ligue des électrices. Elle a débuté à Seattle (Etat de Washington), où elle s'occupait de questions concernant le gouvernement local et l'éducation. Quand elle s'est installée avec sa famille dans la capitale fédérale, elle est devenue présidente de la Ligue des électrices de Washington puis de la Ligue régionale pour la capitale et ses environs. A ce titre, elle a notamment participé à la campagne menée par la Ligue pour obtenir que les habitants de la capitale aient au Congrès un représentant ayant le droit de vote. Elle est fière de sa contribution à cette action, mais ajoute que la Ligue s'exprime également sur un grand nombre de questions d'intérêt national, «sur tous les sujets, des droits civiques à la défense nationale», dit-elle.

Quand on l'interroge sur l'efficacité de la Ligue, elle répond: «C'est à l'échelon local et au niveau de l'Etat que notre action est le plus efficace parce qu'il est plus facile d'y avoir des contacts étroits avec les législateurs et autres responsables politiques.» Mais elle ajoute que la Ligue des électrices est également efficace au niveau national «précisément parce que c'est une organisation émanant de la base, dont l'influence se fait sentir dans tout le pays et qui jouit d'un profond respect pour la façon dont elle aborde les problèmes en restant à l'écart des luttes politiques».

Depuis son retour dans la région de Seattle, Ellyn Swanson continue à travailler pour la Ligue des électrices et déclare: «Non seulement vous exercez une influence sur des problèmes importants, mais vous y gagnez toujours personnellement en acquérant des connaissances pratiques sur la façon dont fonctionnent nos institutions.»

David Pitts

Le rôle de l'association « Ayuda » dans la vie de quartier

David Pitts

Parmi les organisations sans but lucratif qui existent aux Etats-Unis se trouvent beaucoup de petites entreprises qui exercent leur action à l'échelon des collectivités locales. Avant d'écrire l'article ci-après, David Pitts s'est rendu au siège de l'une d'elles, à savoir l'association « Ayuda », dans la ville de Washington, pour chercher à élucider les circonstances de sa fondation et à comprendre son cheminement au fil des ans.

Tout le monde ne sait pas exactement ce que fait l'association « Ayuda », mais beaucoup d'habitants du quartier d'Adams-Morgan – l'un des plus variés de la ville de Washington sur le plan ethnique – ont entendu parler d'elle et du secours qu'elle porte aux démunis.

Elle a son siège dans une rue où les marchands ambulants vendent toutes sortes d'articles venus des quatre coins du monde. Son nom (qui est le terme espagnol pour « aide ») est affiché en grandes lettres au-dessus de la porte d'entrée d'un immeuble quelque peu décrépît et dans lequel elle a ses bureaux. Pas besoin de prendre rendez-vous pour y être reçu : il n'y a qu'à pousser la porte, et c'est ce que font beaucoup de gens.

Des racines locales
« Notre mission consiste à prodiguer des services d'ordre juridique dans deux domaines bien précis, celui de la violence au foyer et des problèmes d'immigration », explique sa directrice exécutive, Mme

Yvonne Martinez Vega. « Notre clientèle est très cosmopolite et non anglophone ; elle ne se limite pas aux immigrés d'Amérique latine. » Il faut dire que ces derniers forment une grande partie des habitants du quartier. Mais les clients de l'association, dont le nombre est estimé à onze mille par an, peuvent aussi bien venir de la Pologne que du Salvador.

Aussi représentative soit-elle aujourd'hui du brassage des nationalités qui s'opère dans le quartier, les premiers clients d'« Ayuda » étaient issus de la communauté latino-américaine. Fondée en 1971 avec de petits moyens, elle s'était fixé pour objectif d'aider principalement les immigrés d'Amérique latine à résoudre des problèmes rencontrés fréquemment par les nouveaux venus aux Etats-Unis, notamment en matière de protection du consommateur ou de relations entre locataires et propriétaires.

« Lorsque j'ai commencé à travailler à « Ayuda », nous n'étions que quatre », se rappelle Mme Martinez-Vega, animatrice socioculturelle par vocation et directrice de l'association depuis 1981. Aujourd'hui, « Ayuda » compte dix-neuf salariés, dont huit avocats à plein temps.

Au personnel salarié vient s'ajouter, chaque semaine, une quinzaine ou une vingtaine de bénévoles. « Chaque année, entre deux cent cinquante et trois cent cinquante bénévoles nous donnent un coup de main, précise Mme Martinez-Vega ; beaucoup d'entre eux sont des étudiants en droit qui viennent de tout le pays. Nous comptons beaucoup sur nos bénévoles ; on n'y arriverait pas sans eux. »

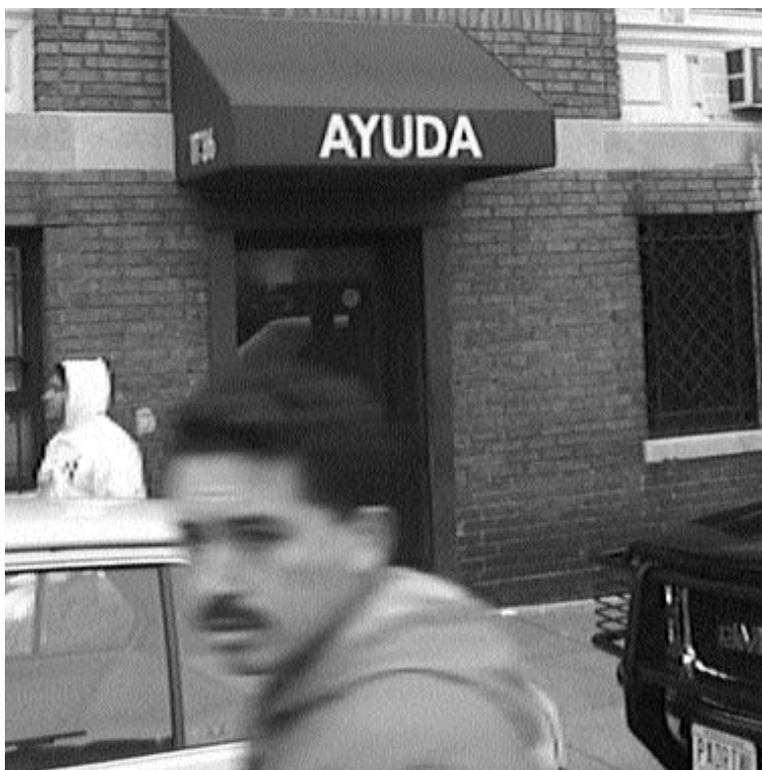
Mme Martinez-Vega doit rendre compte de ses activités au conseil d'administration d'« Ayuda », qui se réunit une fois par mois. Il se compose, entre autres, de

représentants des professions juridiques, de la clientèle d'« Ayuda » et de bailleurs de fonds. « Je lui soumetts des rapports financiers et autres documents sur une base mensuelle », déclare la directrice.

Financement

Sur le plan du financement, Mme Martinez-Vega précise que le budget de l'association, soit un million de dollars, provient à environ soixante-cinq pour cent de dons versés par des fondations. A peu près quatre fois par an, « Ayuda » sollicite des contributions, soit par courrier adressé à d'éventuels donateurs, soit à l'occasion de réceptions ou de manifestations diverses organisées spécialement en vue de la collecte de fonds. « Nous demandons à nos clients une participation nominale, mais nous n'acceptons pas de deniers publics », explique Mme Martinez-Vega en invoquant la nécessité de se prémunir contre le risque de conflit d'intérêts, inéluctable quand on tient compte de la vocation juridique de l'association.

Assurément, la question du financement revêt une grande importance. La directrice d'« Ayuda » souligne en particulier la nécessité de ne pas compter sur une source unique de revenus, autrement dit de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Dans les premiers temps de la fondation d'« Ayuda », le financement était assuré presque exclusivement par l'association « United Way », qui sollicite des contributions un peu partout pour les redistribuer à un large éventail d'organismes de la ville de Washington et de la métropole. « Cette façon de procéder est dangereuse pour les petites associations sans but lucratif. Si l'on ne compte que sur un bailleur de fonds, on



court le risque de perdre gros en un rien de temps», fait observer Mme Martinez-Vega.

Les activités de vulgarisation et de relations publiques absorbent une faible partie seulement du budget de l'association. « Nous sommes une petite organisation. Nous comptons sur la publicité par le bouche à oreille, sur nos clients qui nous recommandent à leurs amis. Le fait d'être situé en plein cœur du quartier est également très utile. Il est difficile de ne pas nous voir », constate la directrice.

Une action visible au niveau de la collectivité
Les centaines d'étudiants en droit qui, tous les ans, proposent leurs services à titre gracieux se révèlent un concours précieux pour l'association, sans compter

qu'ils contribuent à établir sa réputation. D'autre part, « Ayuda » est l'un des organismes agréés par la juridiction d'appel des services d'immigration, laquelle lui envoie ainsi des clients.

Mais ce qui compte surtout, de l'avis de Mme Martinez-Vega, c'est le fait d'être pleinement intégré à la collectivité. « Nous faisons des discours dans toute la métropole, ce qui nous permet de nous faire connaître et de présenter les services que nous avons à offrir. Nous organisons des stages de formation sur le thème de la violence au foyer qui sont destinés à des participants très divers, qu'ils soient inscrits dans des écoles de police ou membres de l'association des médecins. Nous faisons des dépositions au Congrès et

Le siège d'« Ayuda », situé en plein cœur du quartier dont les habitants utilisent les services de l'ONG.

devant des assemblées au niveau local. L'idée, c'est d'être actif et visible au sein de la collectivité dont on défend les intérêts. »

La présence de l'association « Ayuda » sur le terrain « s'avère indéniablement un facteur positif », confirme M. James Coleman, membre du comité consultatif du quartier d'Adams-Morgan qui a pour tâche de représenter le point de vue et les intérêts des habitants devant les instances locales et le gouvernement fédéral. « Cette association jouit d'un fort soutien, à en juger d'après mes conversations avec les gens du quartier. Elle ne date pas d'hier et elle est maintenant bien implantée. »

« Quand on considère le nombre élevé d'immigrants qui ont besoin d'une aide juridique, l'association « Ayuda » tient une place importante dans la collectivité », renchérit M. Joe Heiney-Gonzalez, directeur d'une association locale sans but lucratif, la « Latino Economic Development Corporation », qui vise à l'expansion des débouchés pour la collectivité latino-américaine. « Nous envoyons régulièrement des gens à cette association, dit-il, parce qu'on sait ce qu'elle fait. »

« Nos deux organisations sont membres du « Council of Latino Agencies », conseil qui regroupe un ensemble d'associations ayant pour mission de servir la collectivité. Les associations sans but lucratif ont besoin de constituer des coalitions, non seulement parce qu'elles peuvent ainsi mettre leurs ressources en commun, mais aussi parce que leurs domaines d'action s'imbriquent les uns dans les autres ; dès lors, la formulation d'une stratégie globale d'entraide peut avoir un effet positif sur l'efficacité et la rentabilité des interventions. »

L'association « Ayuda » et la « Latino Economic Development Corporation » adhèrent à d'autres coalitions régionales.

Evolution en fonction des besoins
En réponse à une question sur le financement des activités de son organisation, M. Heiney-Gonzalez note qu'elle accepte des fonds des autorités locales. « Nous sommes d'avis, explique-t-il, que l'administration doit être traitée en partenaire dans le règlement des problèmes de la collectivité. Cela dit, l'on comprend qu'« Ayuda » refuse d'accepter des fonds publics étant donné la nature juridique de ses fonctions, lesquelles peuvent l'amener à s'opposer à des organismes gouvernementaux. » Le fait de s'en remettre exclusivement au secteur privé ne l'a pas empêchée de se développer au cours des quelque dix dernières années, parallèlement à l'arrivée de nouveaux immigrants dans la région, constate M. Heiney-Gonzalez.

Mme Martinez-Vega est la première à reconnaître que la mission d'« Ayuda » a évolué au fil des ans, au fur et à mesure de son expansion. « Nous devons périodiquement réévaluer notre fonction, suivre l'évolution des besoins de nos clients, tenir compte du climat politique et juridique qui prévaut dans le pays, en particulier en matière d'immigration », dit-elle.

« Suite à la modification des lois relatives à l'immigration, nous avons eu davantage de clients concernés par ces questions. Alors qu'au départ nous nous intéressions principalement à la défense du consommateur, petit à petit nous avons été amenés à traiter de la violence au foyer et de l'immigration pour répondre aux besoins de nos clients. Mais nous avons

aussi essayé de devancer leurs besoins en évaluant régulièrement la situation politique et sociale de la collectivité. »

Le plus grand succès d'« Ayuda », dit Mme Martinez-Vega, « c'est d'avoir survécu, de s'être agrandie, d'avoir évolué en s'adaptant à la demande ». La directrice se félicite en particulier de la formation et de l'expérience qu'acquièrent les étudiants en droit et les autres bénévoles qui offrent leurs services à l'association. « Ils nous aident à établir notre réputation par-delà notre univers immédiat, à l'échelle nationale, voire internationale », déclare-t-elle.

Là où le bât blesse, c'est que le financement n'est pas toujours à la hauteur des besoins. « Notre objectif à long terme est de nous installer dans des locaux plus spacieux afin de pouvoir venir en aide à tous nos clients », insiste Mme Martinez-Vega.

Ne pas avoir peur de demander de l'aide
Il n'est pas facile de gérer une petite organisation sans but lucratif. « La persistance, affirme-t-elle, voilà la qualité dont on a besoin avant tout. Il faut aussi

solliciter l'appui de la collectivité. On ne peut pas se permettre de se replier sur soi-même. » La directrice souligne aussi l'importance qu'il y a de définir clairement sa mission et de la réévaluer constamment.

La transparence constitue un autre aspect fondamental de l'équation, non seulement sur le plan interne, mais aussi vis-à-vis de la collectivité et des bénéficiaires des prestations. De l'avis de Mme Martinez-Vega, rien ne valide l'existence de l'association mieux que l'efficacité des services dispensés. « Si vous faites du bon travail, dit-elle, vos clients reviennent vous voir et ils vous en envoient de nouveaux. C'est précisément ce qui explique notre expansion. »

Il ne faut surtout pas avoir peur de demander de l'aide, que ce soit auprès d'organisations ou de particuliers susceptibles d'apporter un précieux concours. « Dans certains contextes, concède Mme Martinez-Vega, c'est un pas difficile à franchir. Mais quand il s'agit de petites organisations sans but lucratif, c'est une question de survie. »

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

Gros plan sur l'instruction civique

Stuart Gorin

La «Close Up Foundation» se consacre au renouveau du civisme. C'est la plus importante organisation américaine sans but lucratif spécialisée dans l'instruction civique en dehors du cadre de l'école. Elle aide les Américains, en particulier les élèves de l'enseignement secondaire, à voyager; à observer leur gouvernement à l'œuvre et à se faire d'eux-mêmes et de leur pays une opinion positive.

On vivait une époque agitée, marquée par la contestation, particulièrement de la jeunesse. Les Américains étaient divisés sur des questions telles que la guerre du Viêt-Nam et le mouvement en faveur des droits civiques, et les jeunes éprouaient une méfiance particulière à l'égard de leur gouvernement. On était à la fin des années 1960.

«Il était alors de bon ton d'être contestataire, mais bon nombre d'étudiants ne savaient même pas contre qui ou quoi ils se révoltaient. Ils n'avaient aucune réponse, aucune solution à proposer», déclare Stephen Janger, membre d'un petit groupe de gens décidés à donner à la jeunesse américaine un objectif, un idéal.

M. Janger voulait préparer les étudiants à une existence de participation à la vie politique et leur montrer de près comment fonctionnait le gouvernement. «Nous pensions qu'il devait exister un moyen de montrer aux jeunes que le régime politique acceptait leurs

contributions et que c'était précisément grâce à l'action citoyenne que s'opéraient des changements constructifs », dit-il. Sa qualification pour entreprendre une telle tâche ? Il était responsable d'un programme dans le cadre duquel des lycéens se rendaient en Europe en été pour y suivre des cours.

M. Janger aida à créer la « Close Up Foundation » qui débuta modestement en 1970. Il invita des responsables de l'Etat, des universitaires et des hommes d'affaires à faire partie du conseil consultatif de la Fondation. L'année suivante, elle fit venir à Washington, en provenance de l'Oklahoma, du Texas et de la Floride, ses premiers groupes de lycéens et d'enseignants, pour leur faire suivre pendant une semaine un programme intensif d'instruction civique.

Le contact direct avec la démocratie

Les quatre objectifs de la fondation étaient les suivants : aider les étudiants à comprendre les mécanismes démocratiques ; faire bénéficier leur collectivité de leurs connaissances acquises à Washington ; créer un programme de valorisation professionnelle à l'intention des enseignants ; et rassembler des participants reflétant la diversité de la population américaine, c'est-à-dire représentant tous les milieux sociaux, toutes les races, toutes les capacités intellectuelles et physiques, tous les milieux religieux et toutes les zones géographiques. Ses programmes ont été considérablement développés au fil des ans, mais ses objectifs sont restés les mêmes.

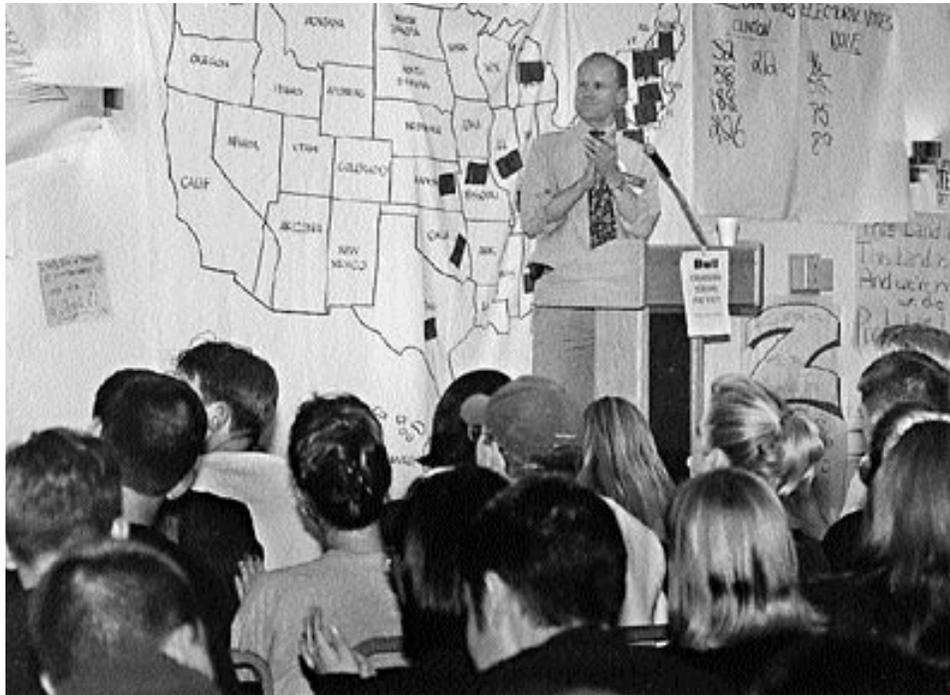
A l'heure actuelle, M. Janger est président-directeur général de la « Close

Up Foundation » et, dans les vingt-cinq ans qui ont suivi sa création, cette organisation apolitique a permis à près d'un demi-million d'étudiants et d'enseignants d'observer de près la démocratie dans la capitale fédérale. Son programme comprend également des activités à l'intention des Américains âgés, des études internationales, des programmes télévisés de vulgarisation et d'importants services d'édition.

En 1979, le réseau de télévision C-SPAN a donné à « Close Up » la possibilité de pénétrer dans les salles de classe et les foyers de l'ensemble du pays et, en tant qu'instrument pédagogique, de concevoir des programmes et d'organiser des discussions faisant abstraction de tout esprit de parti sur des sujets tels que les mesures en faveur des minorités ou les élections. Parmi les autres activités de la fondation, citons des conférences tenues dans la capitale de divers Etats et reflétant les divers points de vues de la collectivité ; le coparrainage de séminaires d'été, d'une durée de deux semaines, sur l'énergie, l'environnement et l'action publique ; et le « Citizen Bee », concours de sciences sociales comprenant des épreuves écrites et orales. Au fur et à mesure de son expansion, « Close Up » a développé ses programmes et augmenté ses effectifs.

Le financement

A l'heure actuelle, la fondation compte cent quatre-vingt-quatre employés à plein temps, dont la plupart sont responsables, à Washington, de la création des programmes. En outre, cent quinze employés à temps partiel, sous contrat, organisent les ateliers et se chargent de la logistique et de l'hébergement des participants. Son budget annuel de



fonctionnement dépasse trente millions de dollars. La majorité de ses revenus provient des frais de scolarité payés par les participants aux programmes. Mais bien qu'elle bénéficie d'une exonération fiscale en tant qu'organisation sans but lucratif, elle ne pourrait pas survivre sans financement supplémentaire.

M. Janger consacre environ un tiers de son temps aux appels de fonds. Sa campagne repose essentiellement sur le maintien d'un réseau de contacts et la présentation de programmes valables. Trois employés à plein temps se consacrent à l'obtention du soutien financier des grosses sociétés et d'autres donateurs potentiels, en mettant l'accent sur les écoles situées dans les villes où ces entreprises ont leur siège. « Close Up » reçoit des dons d'importantes fondations philanthropiques aussi bien que de modestes contributions de particuliers.

La fondation bénéficie également

d'importants fonds publics par le biais de la « Allen J. Ellender Fellowship », du ministère de l'éducation. Le Congrès finance ce fonds, créé en hommage posthume au sénateur Ellender de Louisiane, pour donner aux étudiants de familles à revenu modeste et à d'autres jeunes accès aux possibilités d'éducation offertes par « Close Up ». La fondation reçoit en outre des fonds du ministère des affaires intérieures pour mettre au point du matériel pédagogique destiné aux étudiants de la République des îles Marshall, de la République de Belau, de Guam, du Commonwealth des Mariannes-du-Nord, des Samoa américaines et des Etats fédérés de Micronésie.

Son conseil d'administration de quatorze membres comprend des hommes

Des participants aux programmes de « close up » observent les activités du gouvernement fédéral durant leur visite à Washington.

et des femmes des milieux d'affaires ainsi que de la fonction publique. La liste des nombreux membres de son conseil consultatif, composé de parlementaires, de gouverneurs d'Etat et autres dignitaires, de directeurs d'écoles et de dirigeants des milieux d'affaires, de l'enseignement et des collectivités, fait figure de Bottin mondain.

L'engagement envers l'éducation civique

C'est sur le programme destiné aux élèves de l'enseignement secondaire que se concentrent principalement les efforts d'instruction civique de la fondation, qui souhaite que la participation des étudiants ne se limite pas à celle des délégués de classe. Elle désire une participation diversifiée, en particulier celle d'élèves de milieux défavorisés, d'enfants appartenant à des familles de travailleurs migrants, et d'étudiants handicapés. Elle laisse aux écoles le soin de choisir les participants et fournit une aide financière à ceux d'entre eux qui ne peuvent payer les frais de scolarité.

Durant leur séjour à Washington, les étudiants sont logés à l'hôtel par groupes, ce qui favorise les contacts entre les jeunes des villes et de la campagne, du nord et du sud, de l'est et de l'ouest du pays. Ils rencontrent des experts qui leur parlent de politique nationale et de problèmes d'actualité, ils visitent des ministères et des monuments, prennent part à des discussions avec des représentants des médias, assistent à de nombreux ateliers, à des séances du Congrès, visitent des ambassades étrangères, des musées et autres hauts lieux de la capitale.

« Notre méthode, à « Close Up »,

consiste à susciter la discussion de divers problèmes et non à prendre parti, précise M. Janger. Nous aidons à structurer le débat, tout en suscitant l'enthousiasme et la curiosité des participants et en faisant naître en eux le désir de s'investir dans leur collectivité et dans leur pays. Nous ne leur disons pas ce qu'ils doivent penser, mais leur donnons des outils qui les aideront à se faire une opinion par eux-mêmes et à prendre leurs décisions.

« Ce que nous voulons, c'est leur donner la possibilité d'observer la démocratie à l'œuvre, et leur montrer la façon dont ils peuvent exercer une influence. »

A titre d'exemple, M. Janger a cité l'expérience de six jeunes filles de l'Arizona qui, durant leur visite du monument commémoratif de Lincoln, se sont déclarées surprises de constater que nulle part, dans l'enceinte du monument, il n'était fait mention de deux importants rassemblements populaires qui y avaient eu lieu, le mémorable discours de Martin Luther King commençant par ces mots « Je fais un rêve » et le concert donné par la célèbre cantatrice afro-américaine Marian Anderson.

Ces jeunes filles lancèrent une campagne qui s'étendit rapidement à travers le pays en faveur de la création, auprès du monument de Lincoln, d'un musée qui commémorerait ces deux événements. Des écoliers de tout le pays leur ont envoyé de l'argent dans ce but, et le Congrès et la Direction des parcs nationaux ont fini par donner suite à cette idée en transformant un espace de rangement en annexe au monument. Des milliers de touristes l'ont déjà visitée.

Quant à la prochaine génération, malgré tous les changements techniques et

géopolitiques actuellement en cours, déclare M. Janger, il y a encore trop d'Américains désabusés par leur gouvernement et peu conscients des graves problèmes auxquels leur pays doit faire face. C'est pourquoi, selon lui, la mission de la « Close Up Foundation » revêt plus d'importance que jamais. « Quand nous

voyons la façon dont évolue le rôle des Etats-Unis dans le monde, dit-il, nous savons que le prochain quart de siècle exigera que l'on accorde encore plus d'importance à l'instruction civique. »

Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

Bibliographie *(en anglais)*

Sélection de livres et d'articles récemment parus en anglais et consacrés à l'étude du rôle du secteur non lucratif dans une démocratie

"The Changing Social Contract: Measuring the Interaction Between the Independent Sector and Society," *Working Papers from INDEPENDENT SECTOR's Research Forum*. Washington: Independent Sector, 1997. 417 pp.

Drucker, Peter F.

Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. NY: Harper Collins, 1990. 235 pp.

Fernando, Jude L. and Alan W. Heston.

"Introduction: NGOs Between States, Markets, and Civil Society," *The Annals of the AAPSS*, vol. 554, November 1997, pp. 8–20. (Full issue devoted to "The Role of NGOs: Charity and Empowerment.")

Garr, Robin.

Reinvesting in America: The Grassroots Movements that Are Feeding the Hungry, Housing the Homeless, and Putting Americans Back to Work. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 271 pp.

Gelatt, James P.

Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century. Phoenix: Oryx Press, 1992. 238 pp.

Herman, Robert D. and Associates.

Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 653 pp.

Hodgkinson, Virginia Ann and Murray S. Weitzman, eds.

Nonprofit Almanac 1996–1997: Dimensions of the Independent Sector. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 326 pp.

Hopkins, Bruce R.

"Rationale for Tax-Exempt Organizations," *The Law of Tax-Exempt Organizations*. 6th ed. NY: John Wiley, 1992. pp. 3–28. (7th ed. expected April 1998)

McCarthy, Kathleen D., Virginia A. Hodgkinson, Russy Sumariwalla and Associates.

The Nonprofit Sector in the Global Community. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 520 pp.

"Nonprofit Organizations as Public Actors: Rising to New Public Policy Challenges," *Working Papers from Independent Sector's Research Forum*. Washington: INDEPENDENT SECTOR, 1997. 417 pp.

O'Connell, Brian.

"Impact of Nonprofits on Civil Society," *National Civic Review*, vol. 84, no. 2, Spring 1995. pp. 126–129.

O'Connell, Brian.

Powered by Coalition: The Story of INDEPENDENT SECTOR. 1997. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 256 pp.

O'Neill, Michael.

The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. 215 pp.

Pierce, Neal and Curtis Johnson.

Boundary Crossers: Community Leadership for a Global Age. College Park, MD: The Academy of Leadership Press, 1997. 72 pp.
(To see the electronic version of this document go to <http://civicsource.org/KLSP/boundary.htm>)

Reynolds, Alan.

Death, Taxes and the Independent Sector: Reflections on the Past and Future Growth of Private Charities and Foundations. Washington: The Philanthropy Roundtable, 1997. 56 pp.
(To see the electronic version of this document go to <http://philanthropyroundtable.org/reynolds2.html>)

Salamon, Lester M.

Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads. New York: Nathan Cummings Foundation, 1997. 50 pp.
(To see the electronic version of this document go to http://199.97.60.3/ncf/publications/reports/holding_the_center/hc_report.html)

Salamon, Lester M.

Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995. 310 pp.

Spromer, Cynthia Russell, ed.

Federal Support for Nonprofits 1996: A Comprehensive Guide to More than 750 U.S. Federal Programs that Award Grants and Provide Assistance to Nonprofit Organizations and Agencies. Washington: The Taft Group, 1996.

Weisbrod, Burton A.

The Nonprofit Economy. Cambridge: Harvard University Press, 1988. 251 pp.

Young, Dennis R., Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson and Associates.

Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 338 pp.

.....
Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.

Sites Internet *(en anglais)*

Sites ayant trait à la démocratie et aux droits de l'homme, et en particulier aux associations sans but lucratif

Les opinions exprimées dans d'autres sites de l'Internet ne représentent pas nécessairement les vues du gouvernement des Etats-Unis

RELATED SITES
FOR ORGANIZATIONS
DEVOTED TO THE
NONPROFIT SECTOR

NOTE: Viewers may want to turn off images due to the large number of graphics in the following web pages.

The Academy of Leadership

<http://academy.umd.edu/Academy/>

Founded at the University of Maryland, the Academy of Leadership believes that there is leadership within every person. The academy fosters responsible and ethical leadership through education, service, and scholarship in the public interest.

Alliance for National Renewal (ANR)

<http://www.ncl.org/anr/>

The Alliance for National Renewal brings together a network of people and organizations who want to better their communities through community builders' stories of renewal, a comprehensive listing of ANR partner organizations and links to community resources.

American Civil Liberties Union (ACLU)

<http://www.aclu.org/>

The American Civil Liberties Union is the nation's foremost advocate of individual rights—litigating cases and educating the public on a broad array of issues affecting individual freedom in the United States.

American Federation of Teachers (AFT)

<http://www.aft.org//index.htm>

The AFT is a 940,000-member union of public and professional employees, including public and private school teachers, paraprofessionals and school-related personnel, higher education faculty and professionals, employees of state and local governments, nurses and health professionals. The union exists to serve the interests of its members

as determined by democratic processes at the local, state and national levels.

The American Red Cross

<http://www.redcross.org/>

The American Red Cross, a humanitarian organization led by volunteers, provides relief to victims of disasters and helps people prevent, prepare for, and respond to emergencies.

American Society of Association Executives (ASAE)

<http://www.asaenet.org/>

ASAE is the world's leading membership organization for the association management profession. Links to the world of associations with a special section on resources at:
<http://www.asaenet.org/InformationCentral/ICresmap.html>

The Brookings Institution

<http://www.brookings.edu/>

A private, independent, nonprofit research organization, Brookings seeks to improve the performance of American institutions, the effectiveness of government programs and the quality of U.S. public policies.

Center for Civic Education

<http://www.civiced.org/>

The Center for Civic Education is a nonprofit, nonpartisan educational corporation dedicated to fostering the development of informed, responsible participation in civic life by citizens committed to values and principles fundamental to American constitutional democracy.

Center for Civil Society Studies

<http://www.jhu.edu:80/%7eips/civil.soc.html>

The Center for Civil Society Studies at the Johns Hopkins Institute for Policy Studies seeks to strengthen the institutional foundations of

democracy throughout the world by encouraging the development of nonprofit organizations and promoting local self-government.

Center for Neighborhood Technology

<http://www.cnt.org/>

Promotes public policies, new resources and accountable authority which support sustainable, just and vital urban communities. Currently, the center is working on transportation/air quality; sustainable manufacturing and recycling; and community energy.

The Citistates Group

<http://www.citistates.com/>

The Citistates Group is a network of journalists, speakers and consultants who believe that successful metropolitan regions are today's key to economic competitiveness and sustainable communities.

Civic Practices Network (CPN)

<http://www.cpn.org/>

CPN is a collaborative and nonpartisan project dedicated to bringing practical tools for public problem-solving into community and institutional settings across America.

Civnet

<http://www.civnet.org/>

Civnet is published by CIVITAS, an international, non-governmental organization dedicated to promoting civic education. Civnet contains articles, essays, book reviews, and reports regarding democracy, civil society, and civic education.

The Close Up Foundation

<http://www.closeup.org/default.htm>

A nonprofit, nonpartisan civic-education organization, Close Up teaches responsible participation in the democratic process through civic education programs and publications on government and citizenship.

INDEPENDENT SECTOR

<http://www.indepsec.org/>

INDEPENDENT SECTOR is a national leadership forum that works to encourage philanthropy, volunteerism, not-for-profit initiative and citizen action that better serves people and communities.

Institute for Global Communications (IGC)

<http://www.igc.org/igc/>

IGC seeks to expand and inspire movements for peace, economic and social justice, human rights and environmental sustainability around the world by providing and developing accessible computer-networking tools.

League of Women Voters

<http://www.lwv.org/>

The League of Women Voters is a non-partisan, multi-issue organization whose mission is to encourage the informed and active participation of citizens in government and to influence public policy through education and advocacy.

LibertyNet

<http://www.libertynet.org>

Formed as a nonprofit corporation in 1993 by a group of business and civic leaders in Philadelphia, Pennsylvania, with support from various local universities and businesses, LibertyNet is the city's largest online provider of regional information with over 400 nonprofit websites and almost 1,000 nonprofit members with e-mail and web-browsing access.

The National Civic League (NCL)

<http://www.ncl.org/ncl/>

The National Civic League advocates a new civic agenda to create communities that work for everyone and promotes the principles of collaborative problem-solving and consensus-based decision-making. NCL accomplishes its

mission through technical assistance, publishing, research and an awards program.

National Council of Nonprofit Associations (NCNA)

<http://www.ncna.org/>

NCNA is a state-based network of nonprofit associations that collectively represents more than 20,000 community nonprofits in fostering the development of state and regional nonprofit organizations to become more effective supporters of and advocates for community nonprofits; promoting the highest levels of accountability and ethics to broaden public support for and increase confidence in the nonprofit sector; and creating alliances with other organizations that work to strengthen the charitable sector.

Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management

<http://www.pfdf.org/>

Named for and inspired by Peter F. Drucker, the acknowledged father of modern management, the foundation seeks to lead social sector organizations toward excellence in performance by providing educational opportunities and resources; presenting conferences and video teleconferences; giving the annual Peter F. Drucker Award for Nonprofit Innovation; and developing management resources, partnerships, and publications.

The Urban Institute

<http://www.urban.org/>

A nonprofit policy research organization, the Urban Institute investigates the social and economic problems confronting national and government policies, and the public and private programs designed to alleviate them. The institute's objectives are to sharpen thinking about society's problems and efforts to solve them, improve government decisions and their implementation, and increase citizens' awareness about important public choices.

.....
Démocratie et droits de l'homme. Revue électronique de l'Agence d'information des Etats-Unis, Vol. 3, No. 1, Jan. 1998.