

LE TRAVAIL SALARIÉ ASSOCIATIF EST-IL UNE VARIABLE D'AJUSTEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

Matthieu Hély

Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) | « Informations sociales »

2012/4 n° 172 | pages 34 à 42

ISSN 0046-9459

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-34.htm>

Pour citer cet article :

Matthieu Hély, « Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ? », *Informations sociales* 2012/4 (n° 172), p. 34-42.

Distribution électronique Cairn.info pour Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF).

© Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ?

Matthieu Hély – sociologue



Des transformations profondes remodelent le monde associatif, à commencer par l'emploi croissant de salariés au sein d'organisations conçues à l'origine pour encadrer le bénévolat. Nombre d'entre elles sont des « entreprises associatives » qui à la fois appliquent les pratiques managériales du privé et mettent en œuvre les politiques publiques pilotées par l'État, la commande publique remplaçant la subvention d'hier pour leur financement.

Le 9 mars 2010, l'association Emmaüs, qui employait près de 500 salariés en 2009, connaît la première grève de son histoire à l'appel des principaux syndicats de l'établissement (CGT, FO et Sud) ⁽¹⁾, motivée par une plateforme précise de revendications ⁽²⁾. Fortement médiatisée, cette mobilisation des salariés de l'association va interpeller l'opinion par son caractère inédit : comment une association dont la devise fondatrice est « *servir en premier le plus souffrant* » et dont « l'esprit » est fondé sur les valeurs républicaines de la citoyenneté et de la démocratie, symbolisées de façon emblématique par la loi de 1901, peut-elle faire l'expérience de pratiques, sinon identiques, du moins tout à fait comparables aux conflits du travail tels qu'ils peuvent être observés dans l'entreprise marchande ? Consciente de ces paradoxes, Latifa Abed, déléguée du syndicat CGT à l'origine du mouvement de grève, déclare lors du reportage télévisé consacré au mouvement : « *On espère que cette grève ne durera pas parce qu'on estime qu'on n'est pas dans une entreprise comme chez Total, France Télécom ou Ikea où on laisse pourrir les conflits* ». Pourtant, lorsque la journaliste Claire Chazal annonce au journal de 20 heures de TF1, le 9 mars 2010, la grève de l'association Emmaüs, elle commet ce lapsus : « *Grève à l'association Emmaüs. Nos journalistes sont allés à la rencontre des bénévoles de l'association* ».

Même si le monde associatif compte aujourd'hui plus de salariés qu'il n'existe d'agents de la fonction publique territoriale, il s'impose donc toujours dans les représentations comme un monde de l'engagement, du don de soi et du

bénévolat. L'année 2010 semble cependant marquer un tournant car, au-delà du conflit social à l'association Emmaüs, mentionnons également la création du premier syndicat dont l'objet est explicitement de fédérer les salariés du monde associatif indépendamment de leurs branches professionnelles, Action pour les salariés du secteur associatif (Asso) ⁽³⁾. La création d'Asso conforte en effet l'idée qu'en dépit de la diversité intrinsèque du monde associatif, des problématiques similaires existent dans les associations, en particulier concernant les méthodes d'organisation du travail, les relations entre salariés et béné-

“ *Le salarié associatif continue de se définir par défaut (...).* ”

voles et les spécificités d'une activité professionnelle exercée au service d'une « cause » et de valeurs qui y sont liées. Si le groupe des salariés du monde associatif prend subjectivement conscience de son unité « pour soi », il convient de rappeler, comme nous le ferons dans un premier temps, qu'il forme également un groupe « en soi ». Dans un second temps, nous interrogerons le statut des « entreprises associatives » dans le cadre des politiques pilotées par l'État néolibéral et ses conséquences pour l'organisation du travail associatif. Il convient en outre de préciser que cet article ne traite pas du monde associatif dans toute la diversité de ses formes et domaines d'intervention, mais d'une fraction composée d'organisations à la fois régies par les règles de la loi de 1901 et structurées par des rapports salariaux.

Exercer les missions du public dans les conditions du privé

Le développement considérable de l'emploi salarié dans le monde associatif a entraîné une métamorphose des organisations qui composent celui-ci sans que, pour autant, un modèle spécifique de relation d'emploi ne se soit imposé. Le salarié associatif continue de se définir par défaut, ne relevant ni strictement du secteur privé, par ses missions, ni strictement du secteur public, parce qu'il n'est pas un agent public.

L'essor des pratiques managériales

Comme le martèle avec conviction le hors-série de la revue spécialisée Interdépendances, édité en novembre 2011 par le groupe SOS ⁽⁴⁾, travailler dans « l'économie sociale et solidaire » permettrait d'être « en accord avec ses valeurs » tout en participant à l'activité productive. La brochure décline ainsi à l'envi le leitmotiv de « l'autrement » qu'incarnerait le salariat dans l'économie sociale. Cette représentation très répandue conduit à des attentes très fortes à l'égard des employeurs de l'économie sociale en termes d'autonomie dans le travail (supposée plus importante), de relations hiérarchiques (supposées moins rigides que dans le secteur marchand ou la fonction publique), ou encore de défense des droits des travailleurs, comme nous l'avons constaté dans une enquête menée avec Fanny Darbus (Darbus et Hély, 2010). Ce phénomène est à la fois confirmé et renforcé par la multiplication des formations de

l'enseignement supérieur explicitement orientée vers ce « nouveau » débouché professionnel. Ces attentes, très élevées, se heurtent néanmoins à la reproduction de pratiques et des normes managériales classiques puisque les entreprises associatives recrutent, de plus en plus, de jeunes diplômés issus des écoles de commerce afin de se conformer aux exigences de « bonne gestion » imposées par les financeurs, publics comme privés. Dans le domaine des ONG et de l'action humanitaire, le recours au *fundraising* (levée de fonds), une pratique issue du marketing commercial étudiée avec précision par Sylvain Lefèvre, révèle que « *l'autrement* » s'applique difficilement aux outils de gestion mobilisés par le monde associatif. En outre, les enquêtes menées sur les pratiques managériales des entreprises associatives ne permettent pas de mettre en évidence l'existence d'un « modèle » qui leur serait spécifique. Sans pour autant conclure à une application standard des normes dérivées du secteur marchand, ces études ne révèlent pas non plus de véritable innovation ou subversion des méthodes d'organisation du travail forgées dans le cadre de l'entreprise capitaliste (5).

Un emploi associatif non conforme à la norme de référence

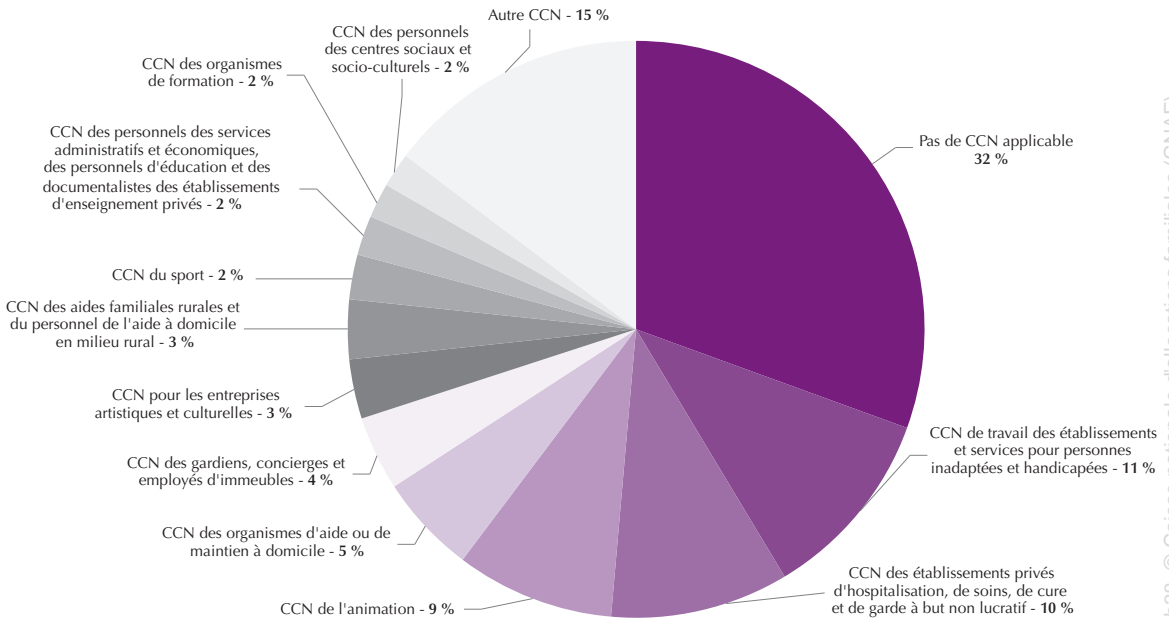
En revanche, nous avons démontré ailleurs que le salariat associatif était très largement composé de groupes professionnels caractéristiques de la « main gauche » de l'État : éducateurs spécialisés, médiateurs juridiques, animateurs socioculturels, aides à domicile, éducateurs sportifs, formateurs, accompagnateurs d'insertion, professionnels de santé, etc.

“ (...) les salariés associatifs sont significativement plus exposés à la précarité de l'emploi (...). ”

De même, les caractéristiques sociodémographiques de ces travailleurs les rapprochent objectivement de ceux du secteur public : prédominance des femmes (deux tiers des salariés), un niveau de diplôme plus élevé que dans le secteur marchand et une surreprésentation de

salariés ayant des parents qui occupent (ou ont occupé) un emploi dans le secteur public. Dans le même temps, les salariés associatifs sont significativement plus exposés à la précarité de l'emploi (deux fois plus de contrats à durée déterminée que dans le secteur marchand) et au temps partiel contraint. Ils sont également plus nombreux que les travailleurs du secteur à but lucratif à n'être protégés par aucune convention collective applicable (Hély, 2011). L'examen des déclarations annuelles de données sociales collectées par le Centre national de transfert de données sociales permet de représenter la structure des emplois recensés dans des associations régies par la loi de 1901 selon leur convention collective de rattachement. Pour l'année 2008, l'analyse des 263 157 postes révèle que près du tiers des emplois associatifs ne relèvent d'aucune convention applicable (graphique 1). À titre de comparaison, la proportion de salariés non couverts par une convention est de 8 % dans le secteur marchand.

Graphique 1. Structure des postes salariés dans les associations déclarées en 2008 selon la convention collective nationale (CCN) de rattachement



Source : fichier postes, DADS 2008, (n=263 157).

Cette analyse statistique permet également de constater que si les conventions collectives nationales (CCN) caractéristiques de la branche sociale et médico-sociale – que sont la CCN des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (signée en 1966) et celle des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (signée en 1951) – sont souvent considérées comme protectrices, elles ne couvrent finalement qu'un peu plus de 20 % des postes. En outre, rappelons que les relations de travail dans le social et médico-social reposent sur un principe institué par la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales selon lequel, pour être valide, une convention collective ou un accord collectif doit être agréé par la puissance publique. Une fois l'agrément obtenu, la convention est dite « opposable », c'est-à-dire que « l'autorité compétente en matière de tarification » (*i.e.* le financeur public) doit se conformer aux normes prescrites en matière de rémunération, d'horaires, bref à tout ce qui relève des conditions de travail, pour fixer le montant du financement. Or la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), dont la circulaire Fillon de janvier 2010 propose un modèle uniforme, rompt avec ce principe. Autrement dit, les salariés du monde associatif, dont les conditions de travail sont régies par ces accords, risquent dans un futur proche de pallier une très probable diminution des financements octroyés par la dite « autorité compétente en matière de tarification » et d'être ainsi réduits au statut de

« variable d'ajustement » des politiques publiques. Car, en effet, les pratiques de rémunération révèlent un écart de salaire important, « toutes choses égales par ailleurs », avec les montants observés dans le secteur marchand, fréquemment justifié par la référence à l'adhésion des salariés à la cause promue par l'association.

Les entreprises associatives, opératrices de politiques publiques

La décennie 2000 conforte l'idée que le monde associatif est entré dans une nouvelle configuration historique, dont l'évolution des relations financières avec les collectivités publiques n'est qu'une des facettes. C'est en effet le statut même de l'association qui s'est profondément transformé, à la fois dans les représentations collectives et les usages sociaux.

De la subvention au marché public

En reprenant le titre de l'ouvrage que Philippe Bezès (2009) a consacré au processus de modernisation de l'État, il est possible de parler d'une « *réinvention du monde associatif* ». L'ancienne configuration historique fondée sur la référence à l'État social et à la régulation tutélaire des administrations publiques s'est affaiblie. Un nouveau mode de régulation s'est progressivement mis en place à partir de la fin des années 1980, qu'il serait erroné d'interpréter comme un « retrait » ou un « désengagement » de la puissance publique. C'est davantage par la transformation de ses formes d'intervention que l'État néolibéral, selon l'expression et le contenu donnés par Alain Desrosières (Desrosières, 2008), apporte son soutien à ce qu'il convient d'appréhender davantage comme des « entreprises associatives » que comme des associations *stricto sensu*. En effet, la dichotomie s'est profondément accrue entre, d'une part, des associations « traditionnelles » régies par la loi de 1901 et administrées exclusivement par des bénévoles et, d'autre part, un pôle constitué de véritables « entreprises associatives » chargées de mettre en œuvre des politiques publiques (dans des domaines comme l'insertion par l'activité économique, le handicap, les services aux personnes, la protection de l'environnement, la petite enfance, etc.). Ces dernières reposent sur un double fondement juridique et sociologique : les règles démocratiques prescrites par la loi de 1901 (organisation d'assemblées générales, élections d'administrateurs, etc.) et les normes de l'entreprise (organisation du travail, relations hiérarchiques, management, etc.) ont principalement pour objectif de mettre en œuvre des politiques publiques. Sur ce point, et sans introduire un débat qui dépasse largement le cadre de cet article, il convient néanmoins de rappeler combien la mesure des financements alloués aux associations est particulièrement délicate. Les précieuses collectes de données réalisées par Viviane Tchernonog permettent d'établir un panorama budgétaire fort utile et révèlent que, pendant la période 1999-2005, la part des financements publics s'est accrue dans les ressources globales des associations. La dernière version de cette

enquête n'est pas encore dépouillée, mais il est probable qu'elle révèle une augmentation des financements publics alloués dans le cadre de commandes publiques. Il faut en effet bien distinguer la subvention de la commande. À la différence de la première, cette dernière implique la mise en concurrence des prestataires dans le cadre d'un appel d'offres, l'allocation de moyens proportionnels aux coûts engendrés par la mise en œuvre d'un cahier des charges et prévoit une évaluation *ex-post* de l'efficacité et de l'efficacé des prestations réalisées. Conformément à la circulaire Fillon déjà évoquée, les règles de financement incitent les collectivités publiques à recourir aux marchés publics pour déléguer un certain nombre de services sociaux et de santé d'intérêt général.

Cette pratique favorise ainsi les regroupements multisectoriels à l'image du Groupe SOS, qui emploie, selon son charismatique fondateur et dirigeant Jean-Marc Borello (6), plus de 3 000 salariés et fédère 200 établissements, avec un budget de 200 millions d'euros en 2010. Cette organisation est ainsi dirigée par un directoire composé de trois organismes, SOS Drogues, SOS Habitat et soins et SOS Insertion, et elle intervient à la fois dans les domaines de la toxicomanie, des soins palliatifs, de l'aide aux personnes dépendantes, de la protection de l'enfance, de la garde de jeunes enfants, de l'insertion par l'activité économique, du développement durable, et dispose aussi d'un groupe de presse. Cette diversification l'autorise à mutualiser les fonctions supports (conseil juridique, management, gestion, comptabilité, etc.) entre les établissements du groupe dans le cadre d'un Groupement d'intérêt économique. Cette stratégie permet ainsi au Groupe SOS de recruter de jeunes diplômés formés dans les grandes écoles (HEC, Sciences Po, etc.) en leur proposant des rémunérations, certes plus faibles que dans le secteur marchand, mais néanmoins importantes par rapport aux pratiques historiques des entreprises de l'économie sociale en la matière. Si l'on en croit les propos de Jean-Marc Borello dans le *Journal de l'École de Paris du management* (7), cette stratégie permettrait aussi au Groupe SOS de se montrer compétitif en rivalisant avec les entreprises marchandes dans certains domaines : « Dans les trois quarts de nos dispositifs, nous sommes aujourd'hui en concurrence avec du privé lucratif. En ce moment, par exemple, nous sommes candidats à la reprise d'une clinique en difficulté, et notre concurrent est une société privée. De même, les crèches peuvent indifféremment être gérées par des associations ou par des sociétés commerciales. Dans le secteur des personnes âgées dépendantes, l'immense majorité des acteurs sont des groupes cotés et les investisseurs sont des fonds de pension australiens. Sur dix appels d'offres auxquels nous avons participé, l'an dernier, à Paris, nous en avons gagné neuf mais, dans huit cas sur dix, nous étions la seule association candidate. »

Une nouvelle configuration historique du monde associatif

Néanmoins, le recours au marché public n'est pas la seule dimension caractéristique de l'approche néolibérale qui caractérise aujourd'hui le monde

associatif. Il faut y ajouter également la part, de plus en plus importante, des aides « indirectes » attribuées par l'État au monde associatif et qui sont à prendre en compte avant d'invoquer le « désengagement » de la puissance publique : la réduction de l'impôt sur le revenu au titre des dons (qui concerne selon le projet de loi de finances 2012 plus de cinq millions de ménages pour un montant estimé à 729 millions d'euros pour le seul dispositif donnant droit à 66 % d'exonération fiscale)⁽⁸⁾, les emplois subventionnés (selon des taux de prise en charge variables selon les caractéristiques des bénéficiaires) au titre des politiques d'insertion dans le secteur non marchand (on compte 110 924 contrats d'accompagnement dans l'emploi employés par les associations au 1^{er} trimestre 2011, selon les statistiques de la Dares)⁽⁹⁾ ou, encore, les contrats de service civique (l'objectif était de 15 000 en 2011), qui permettent l'engagement de jeunes volontaires au service d'activités associatives en contrepartie du versement d'une indemnité d'environ 500 euros mensuels (intégralement prise en charge par l'État lorsque l'association est agréée par l'Agence du service civique).

Tous ces éléments mettent en évidence les limites d'une analyse qui conclurait hâtivement au désengagement de l'État et à la marchandisation du monde associatif. Il serait en effet plus juste de parler d'un « réengagement » de l'État dans sa politique de soutien au monde associatif, au sens de l'entrée dans une nouvelle configuration historique.

Il s'agit d'une rupture à la fois avec l'héritage républicain de la loi de 1901, où l'association pouvait faire figure d'institution citoyenne et démocratique, et avec l'héritage d'une tradition de l'État social où le monde associatif participait à l'extension des missions de la puissance publique dans de nombreux domaines comme le social et le médico-social, l'éducation populaire ou encore le tourisme social.

Dans la perspective des élections présidentielle et législative de 2012, l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs de l'économie sociale (Usgeres) a publié une liste de propositions parmi lesquelles figure la « création d'un contrat "jeunes" de trois ans axé sur des métiers d'utilité sociale ». Dans un contexte de forte baisse de l'emploi public dans les administrations de l'État et dans la perspective probable ⁽¹⁰⁾ d'une stagnation, voire d'une réduction, des effectifs de la fonction publique territoriale, l'explosion du travail salarié dans le monde associatif relève ainsi, pour l'essentiel, des transformations du « modèle social » de la société française.

Sans généraliser de manière abusive, il convient de prendre acte que le travail associatif représente, pour beaucoup de jeunes actifs, une alternative à l'effondrement des chances objectives d'accéder à un poste de professeur des écoles, infirmier, travailleur social ou éducateur de jeunes enfants dans le cadre protecteur du statut d'agent public. Bon nombre d'aspirations à « servir l'intérêt général », qui auraient pu s'épanouir dans un contexte historique plus favorable à l'emploi public, apparaissent en effet

durablement contrariées par l'injonction à la réduction du nombre d'agents des administrations publiques.

L'enjeu des relations professionnelles dans l'économie sociale

À condition de prendre acte de la nouvelle configuration historique qui s'est progressivement imposée depuis le début des années 1990 ⁽¹⁾, il n'y a pas de raison de croire que le monde associatif ne pourra pas incarner une alternative possible aux recompositions profondes et durables de l'emploi public. Ceci suppose néanmoins qu'il adapte ses pratiques d'employeur à l'échelle des effectifs salariés qu'il a désormais en charge. En particulier, en structurant la relation formation/emploi pour développer les aspirations professionnelles des jeunes actifs, en organisant les carrières sur le long terme et en formalisant ses pratiques de dialogue social. Les relations professionnelles dans les entreprises de l'économie sociale, dont la construction a été amorcée à partir des années 1990, pourraient ainsi s'affirmer comme un espace déterminant pour la régulation des rapports salariaux dans l'économie sociale. Le développement de ces relations pourrait donner lieu à l'invention de nouvelles pratiques syndicales et de négociations dans un univers où l'antagonisme capital/travail est plus diffus, et probablement moins structurant, que dans le secteur marchand. Cela passe en partie par la contestation, par les salariés, du monopole du projet historique de l'économie sociale détenu par les employeurs de ce secteur, notamment pour se différencier des « vrais patrons » affiliés aux organisations patronales traditionnelles (Medef, CGPME, etc.). Mais aussi par la mobilisation des employeurs de l'économie sociale pour s'affirmer comme de véritables « partenaires sociaux » dans la négociation collective interprofessionnelle.

Notes

1 – À l'exception de la CFDT.

2 – « Amélioration du dialogue social, mise en place d'une politique ciblée visant à réduire les écarts salariaux entre les salariés à responsabilité équivalente, amélioration des conditions de travail et prévention des risques psychosociaux et professionnels – stress, souffrance au travail, harcèlement moral et usure professionnelle –, systématisation du remplacement des salariés absents, en formation, congés payés, délégations, maladie ou accidents, accès à la formation professionnelle sans condition pour chaque salarié ». Cf. « Protocole de fin de conflit entre l'association Emmaüs, représentée par Madame Hélène Delacroix, présidente, et Madame Latifa Abed, déléguée syndicale CGT, Monsieur Philippe Cabanes, délégué syndical Sud, Monsieur Alioune Touré, délégué syndical FO », signé le 15 mars 2009. 3 – Asso, affilié à l'Union syndicale Solidaires, <http://syndicat-asso.fr/>

4 – Le Groupe SOS est une « entreprise sociale » de plus de 3 000 salariés intervenant dans de nombreux domaines (petite enfance, services à la personne, humanitaire, dépendance, toxicomanie, environnement, insertion, etc.). Voir Jean-Marc Borello, « Les entreprises sociales : l'exemple du Groupe SOS », *Le journal de l'École de Paris du management*, janvier-février 2011, n° 87, p. 23-29.

5 – Il faut ajouter que bon nombre de guides pratiques à l'usage des professionnels de l'économie sociale et solidaire sont rédigés par des professeurs d'écoles de commerce, des chefs d'entreprises ou des cadres des entreprises capitalistes.

- 6 – Président du directoire du Groupe SOS et président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.
- 7 – Jean-Marc Borello « Les entreprises sociales : l'exemple du Groupe SOS », *Le journal de l'École de Paris du management*, janvier-février 2011, n° 87, p. 23-29.
- 8 – Source : Recherches et solidarités, *La générosité des Français*, 16^e éd., novembre 2011.
- 9 – Voir sur le site de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/politique-de-emploi-et-formation,84/politiques-d-emploi-et,438/a-le-contrat-unique-d-insertion,13130.html>
- 10 – En raison de la situation budgétaire délicate de nombreuses collectivités territoriales, confrontées à la réduction d'une part importante de leurs ressources (en particulier par la suppression de la taxe professionnelle) et à des difficultés de financement de leurs dépenses d'investissement par des institutions financières. Voir *Les finances des collectivités locales en 2011 : état des lieux*, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration, La Documentation française, 2011.
- 11 – Rappelons qu'au cours de la période 1993-2002, le nombre d'emplois salariés dans les associations a augmenté deux fois plus rapidement que le nombre d'agents publics titulaires *lato sensu* (voir Hély, 2008).

Bibliographie

- Bezès P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France (Puf), coll. « Le lien social ».
- Desmoustier, D. et Wilson-Courvoisier S., 2009, « L'enseignement initial de l'économie sociale et solidaire : un enjeu stratégique », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives - Revue internationale de l'économie sociale*, février (n° 311), p. 59-69.
- Desrosières A., 2008, *Historiciser l'action publique : l'État, le marché et les statistiques. Pour une sociologie historique de la quantification, tome 1 : L'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines, coll. « Sciences sociales », p. 39-56.
- Hély M., 2008, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148 ; 2011, « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? », entretien avec Matthieu Hély, La vie des idées.fr, consultable sur <http://www.laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour.html>
- Hély M. et Darbus F., 2010, « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Étude auprès des adhérents de Ressources solidaires », *Recma (Revue internationale de l'économie sociale)*, n° 317, consultable sur <http://www.recma.org/node/1073>
- Hély M. et Simonet M., 2011, « Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ? », in *L'Année sociale 2011*, Bérout S., Dompnier N. et Garibay D., Syllepse, coll. « L'Année sociale », p. 127-139.
- Lefèvre S., 2011, *ONG et Compagnie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Presses universitaires de France (Puf), coll. « Partage du savoir ».
- Tchernonog V., 2007, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Dalloz-Juris Associations.
- Usgeres, 2011, *20 propositions pour 2012. La contribution de l'Usgeres aux programmes présidentiels et législatifs*.