

« A travail égal, salaire inégal: Etude du niveau de salaire relatif des travailleurs associatifs »

Hély M. (2008) "A travail égal, salaire inégal: Ce que travailler dans le secteur associatif veut dire", *Sociétés contemporaines*, Vol. 1, n° 69, pp. 125-147.


Introduction

- Depuis 1970: professionnalisation du travail social: des acteurs et du secteur
- De concert, montée de la salarisation et de valeurs entrepreneuriales et revendications liées aux conditions de travail et aux salaires
- Ces phénomènes ne vont pas à l'encontre des valeurs du travail social: il faut « rompre avec le mythe d'un espace social qui serait « hors du monde »

Introduction

- Deux défis analysés ici:
 - La coexistence de travailleurs bénévoles et salariés
 - L'incursion du droit du travail via l'emploi salarié

1. Le salariat associatif

- Le salariat dans le secteur associatif n'est pas une réalité homogène: il existe une segmentation profonde à travers la pluralité des formes « d'entreprises associatives » et la diversité de statuts de travailleurs.
- 
- Les salariés des ASBL forment une catégorie spécifique de travailleurs puisque leur activité, bien que subordonnée au service d'un projet sans but lucratif, s'exerce dans un cadre statutaire qui relève du droit privé.
 - L'observation des pratiques de rémunération dans le monde associatif conforte également sa singularité.

1. Le salariat associatif

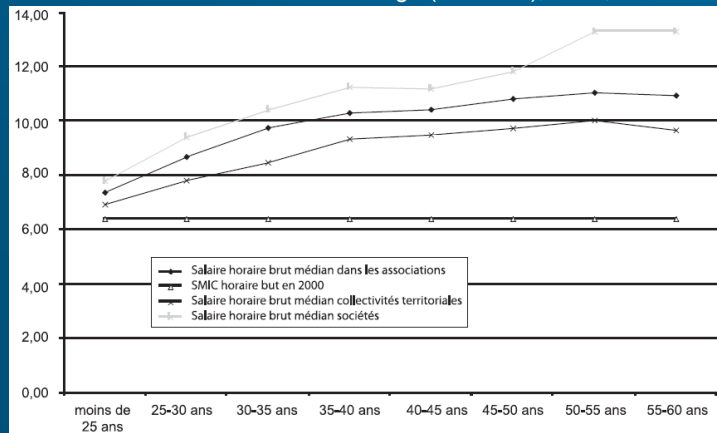
- L'une des particularités les plus frappantes de ce secteur : à emploi égal, le salaire perçu diffère sensiblement de ce qu'il pourrait être dans le cadre d'une entreprise privée à but lucratif.

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- A partir des déclarations administratives des entreprises Hély (2008) établit la distribution par âge du salaire horaire brut médian selon le type d'employeur.
- Le montant des salaires du secteur associatif est plus faible que celui des salariés du privé mais il est supérieur à celui des salariés des collectivités locales, ce qui s'explique sans doute par la présence plus importante d'un salariat qualifié composé de professions intermédiaires (travailleurs sociaux, personnel médical, enseignants) dans les entreprises associatives.

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

Salaire horaire brut médian selon l'âge (en euros), 2000, France



Source: Hély (2008)

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- Il est convenu de présenter le revenu de l'activité du travailleur associatif comme le prolongement d'un engagement personnel, ce qui permet d'expliquer que les salariés associatifs « accordent sans doute une grande importance à l'aménagement du temps de travail et à l'aspect "militant" c'est-à-dire à l'objet même de leur travail qui devient une source de motivation.
- Cela compense alors les points défavorables : salaires peu élevés, problèmes de statuts et de carrières...

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- De fortes différences en termes de conditions de travail et d'emploi (dans le secteur associatif c'est le salariat « atypique » qui est typique) existent entre sociétés, collectivités territoriales et associations.
- Étant données ces différences de structure, il est essentiel pour comparer les salaires entre ces différents types d'employeurs de raisonner « toutes choses égales par ailleurs ».

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- Les premières comparaisons statistiques entre le salaire moyen dans le secteur à but non lucratif et à but lucratif « toutes choses égales par ailleurs » ont été réalisées par:
 1. Burton A. Weisbrod, économiste américain à l'Université du Wisconsin à Madison, article publié en 1983 dans *Journal of Labor Economics*:
 - Les juristes employés par des organisations à but non lucratif seraient beaucoup mieux payés s'ils étaient employés par des entreprises à but lucratif.
 - Ils acceptent consciemment d'être moins bien rémunérés.

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

2. Anne. E. Preston, une autre économiste américaine, un article intitulé « The nonprofit worker in a for-profit world » et publié dans *Journal of Labor Economics* en 1989:
 - Un différentiel de salaire de 18 % entre le secteur sans but lucratif et le secteur privé à but lucratif
 - Différentiel statistiquement significatif que pour les « white collars » (i.e les professions intellectuelles), pas pour les employés administratifs et de commerce
 - Il n'est expliqué ni par les caractéristiques sociodémographiques, ni par la catégorie professionnelle, ni par le secteur d'activité.

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- Interprétation en termes de *labor donation* (*don de travail*).
- Disposition des travailleurs à accepter un salaire réduit, mais compensé par le fait leur activité est source « d'externalités positives ».
- Cette interprétation évoque la conception du salaire « équitable » ou « juste » qui ne résulte pas seulement de l'équilibre marchand, mais également de l'appréciation subjective du travailleur de sa propre situation en comparaison avec celle du groupe de référence (Akerlof 1982).

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

3. Deux économistes Legros et Narcy, article publié en 2004: à catégorie professionnelle équivalente, travailler pour une association entraîne une baisse salariale de +/- 18 %
- *Interprétation catégorique : « les travailleurs du secteur sans but lucratif, selon leurs préférences individuelles, font sciemment le choix de ce secteur. La théorie du "don du travail" s'applique donc parfaitement et ce d'autant plus que le différentiel de salaire obtenu est plus important quand on considère uniquement les cadres (22 % plus faibles dans le secteur sans but lucratif)... À l'instar de l'engagement bénévole, il peut exister un "engagement salarié" dans le secteur sans but lucratif. Le comportement altruiste reflété par l'acte bénévole peut aussi se retrouver, dans une moindre mesure, dans "l'acte salarié". Les motivations des salariés du secteur à but lucratif sont en toute vraisemblance différentes de celles des salariés du secteur sans but lucratif et l'on peut légitimement penser qu'ils sont plus intrinsèquement motivés »*

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- Le différentiel de salaire est estimé pour l'ensemble des travailleurs du secteur associatif (pas rien que pour les cadres) à 12 %.
- La théorie selon laquelle travailler dans le secteur non lucratif procéderait d'un choix effectué pour des motifs moraux vaut donc probablement pour les professions reconnues, comme ce peut être le cas dans le secteur de l'humanitaire, plus que pour des emplois moins qualifiés d'exécution ou d'entretien.
- les résultats présentés dans cet article ne portent que sur les emplois exercés à temps plein ce qui peut constituer un biais parce que la part des emplois exercés à temps partiel ou de façon intermittente sur le marché du travail associatif atteint 43 % contre près de 20 % pour les autres catégories de salariés.

1. Le différentiel de salaire entre secteur associatif et secteur à but lucratif

- C'est surtout l'idée d'un choix conscient pour le secteur associatif qui prête le flanc à la critique.
- L'idéologie du secteur associatif, fondée sur l'invocation du désintéressement et du don de soi et dont les bénévoles sont souvent les gardiens du temple, peut parfois servir d'alibi pour occulter la violence inhérente aux rapports salariaux.

2. Les effets du statut antérieur

- Différences significatives du niveau de rémunération selon le statut antérieur occupé par les travailleurs dans l'association qui les emploie en tant que salarié.
- En contrôlant l'effet des caractéristiques du sexe, de l'âge, de la durée mensuelle du travail et du diplôme, les salariés qui n'ont pas été bénévoles dans l'association avant d'être recrutés dans le cadre de ce dispositif, conservent une probabilité plus forte (30,2 % de chances contre 24 %) d'obtenir une rémunération mensuelle nette supérieure que ceux qui l'ont été avant d'être embauchés.
- L'expérience bénévole discrédite les prétentions salariales car elle brouille les frontières entre la « passion » et le « travail »

2. Les effets du statut antérieur

- Ce résultat vient ainsi compléter les hypothèses de la théorie du don du travail :
- si le travailleur associatif consent à une moindre rémunération en raison des contreparties morales et symboliques dont il est crédité, l'expérience d'un bénévolat antérieur dans la même organisation accroît de façon significative le différentiel de salaire qui l'oppose aux salariés du secteur à but lucratif.

2. Les effets du statut antérieur

- Si être recruté dans le cadre d'une relation bénévole au sein même de l'établissement employeur a pour conséquence de réduire les chances d'obtenir une rémunération équivalente à celle des salariés recrutés selon un autre mode, l'effet de ce mode de recrutement sur l'appréciation subjective à l'égard du salaire perçu devrait donc logiquement aller dans le sens d'une moindre satisfaction.
- Les résultats de Hély (2008) contredisent l'hypothèse d'une insatisfaction consécutive à la diminution du salaire; il trouve même l'effet inverse : la modalité « était bénévole dans l'établissement employeur avant le recrutement » engendre une augmentation de 14,95 % de la probabilité d'être satisfait de sa rémunération.

2. Les effets du statut antérieur

- Le compromis implicite sur lequel repose le « don de travail » consenti par le salarié est-il stable sur le long terme ?

3. La norme des horaires hors normes

- Travailler de façon habituelle ou ponctuelle le week-end (samedi et dimanche), ou en soirée, sont des attributs qui caractérisent plus particulièrement des rythmes de travail « hors normes ».
- En dépit d'une flexibilité accrue des conditions de travail, la semaine de 5 jours à horaires réguliers reste la norme de référence sur le marché de l'emploi.
- En isolant les salariés des entreprises associatives du reste des travailleurs, il est frappant de constater que ceux-ci se distinguent des salariés du privé lucratif par une part significative de personnes déclarant travailler de façon occasionnelle et régulière lors de périodes atypiques.

3. La norme des horaires hors normes

- Plusieurs interprétations peuvent être avancées:
 - La faible structuration du secteur associatif, tant du point de vue des organisations syndicales comme des groupements d'employeurs, explique que la législation du travail y soit beaucoup moins respectée que sur le reste du marché de l'emploi
 - Être employé dans le cadre d'une entreprise associative implique souvent de collaborer avec des bénévoles ce qui entraîne *de facto* une banalisation des heures supplémentaires et une injonction à s'engager sans compter son temps.
 - On pourrait aussi penser que les conditions de travail atypiques seraient liées « par nature » aux fonctions professionnelles exercées.

3. La norme des horaires hors normes

- (dans la ligne de la dernière interprétation) Si certaines activités nécessitent une flexibilité dans la gestion du temps de travail, il serait plausible que ce désagrément soit en retour compensé par un supplément de salaire (théorie des différences compensatoires).
- La législation du travail impose une majoration de salaire dans le cas où un salarié se voit privé du repos du dimanche ce qui devrait entraîner un effet positif significatif sur le montant de la rémunération nette perçue.
 - C'est effectivement le cas dans la fonction publique
 - Ce n'est pas vérifié pas pour les salariés des entreprises privées à but lucratif, c'est même l'inverse qui se produit pour le samedi (exemple des employés de commerce et des chauffeurs routiers)
 - Concernant le secteur associatif, le travail régulier le week-end n'a d'effet sur le salaire perçu que dans le cas du travail occasionnel le dimanche. De plus, cet effet reste relativement faible.

3. La norme des horaires hors normes

- C'est surtout le travail en soirée (entre 20h et minuit) qui fait apparaître des différences encore plus radicales du point de vue des normes sur lesquelles repose la socialisation professionnelle des salariés associatifs.
 - Alors qu'il fait l'objet d'une compensation salariale importante et très significative pour l'ensemble des salariés (privé lucratif comme dans la fonction publique), on ne constate aucun effet pour les seuls travailleurs associatifs.
- **Dans l'entreprise associative, les horaires hors normes sont « normaux », particulièrement pour les professions de service à la personne.**

4. Conclusion

- La théorie du « don de travail » est critiquable sur plusieurs points :
 - Elle pose comme postulat l'idée d'un choix conscient pour le secteur associatif alors qu'il peut s'agir d'un choix par défaut, où faute d'alternative de carrière, les acteurs font de « nécessité vertu » (contrats aidés et aux mesures d'insertion).
 - Le différentiel de salaire peut également résulter d'un rapport de domination où l'engagement désintéressé est invoqué comme un alibi pour justifier une forte implication du travailleur.
 - Mais surtout, la faiblesse principale de cette théorie est de considérer le salaire comme le prix du travail: le fait que l'emploi associatif soit orienté vers la production d'une prestation d'utilité sociale introduit une rupture radicale avec l'idée que le traitement versé au fonctionnaire n'est pas la contrepartie du service fourni.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics : Le financement des services de proximité à finalité sociale

- Deux éléments: l'hybridation des ressources et un secteur encore en plein chantier où se côtoient souvent le pire et le meilleur.
- Construire la politique de financement = une tâche complexe, car le décideur politique arrive toujours dans un second temps (dans la réaction plutôt que dans la pure initiative)
- Quand la volonté de création d'emplois à tout prix devient une priorité absolue, le risque de distorsion des fonctionnements augmente considérablement.
- Mouvement de va-et-vient entre les acteurs de terrain et les choix politiques pour y répondre → complexité du financement des services de proximité à finalité sociale.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Un financement hybride pour un secteur toujours en chantier*
- La première difficulté réside dans la multiplicité des sources et des types de financement.
- La multiplicité des niveaux de pouvoirs et de compétences que nous connaissons en Belgique ajoute encore à la complexité du système.
- Enfin, le nombre important de missions que l'on assigne aux services de proximité à finalité sociale entraîne avec lui une démultiplication des sources de financement.
- Certaines d'entre elles sont structurelles, d'autres sont ponctuelles
- Certaines sont accordées à la structure en fonction de ses finalités, d'autres dépendent du statut du travailleur engagé et d'autres encore sont accordées à l'utilisateur.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Deux observations:
 - d'une part, l'intérêt stratégique d'adosser le développement d'un service de proximité à une structure existante, sorte de «mère porteuse» qui pourra apporter son expertise en matière de sources de financement
 - d'autre part, pour le, ou les, responsable(s) du projet, la nécessité impérieuse d'une expertise en gestion administrative et financière ainsi qu'une connaissance précise des mécanismes de financement.
- ***Des choix politiques qui influencent directement le secteur***
- Une deuxième difficulté est liée aux choix politiques qui ne correspondent pas toujours aux exigences du terrain.
- Certaines structures ne trouvent donc aucun financement, ou un financement insuffisant et non structurel.
- Elles doivent soit se résoudre à s'insérer dans des cadres qui ne sont pas appropriés à leur action, soit à développer d'autres stratégies.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- ***Un choix politique fort : la création d'emplois***
- Infléchir les courbes croissantes du chômage est une obsession partagée par tous les responsables politiques occidentaux.
- Les services de proximité apparaissent alors comme une niche, un gisement d'emplois à fort potentiel.
- Ce choix est lourd de conséquences. Mais cette prépondérance engendre des effets pervers d'importance.
- Multiplication des missions qui n'est compensée que par une seule subvention → distorsions fonctionnelles et, dans certains cas, de véritables dysfonctionnements.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Par ailleurs, il faut observer que les promoteurs de projets participent eux-mêmes aux côtés parfois « schizophrènes » des dispositifs de subventionnement et de leur mode de justification.
- Avec leurs enjeux et leurs moyens respectifs, décideurs politiques et promoteurs de projets participent donc de façon très complémentaire à maintenir et développer un système de financement au sein duquel il y a souvent un décalage entre les missions officielles et les moyens mis en œuvre pour les remplir.
- Poser ainsi les choses suscite de nombreuses questions en termes de modes d'évaluation pour l'efficacité des services mais aussi, par rapport à la compréhension que peuvent en avoir les bénéficiaires et les travailleurs.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Des appels à projets*
- Nos décideurs valorisent les actions mesurables et quantifiables et les résultats visibles à court terme.
- Les «projets pilotes » sont une manière d'y arriver → pas d'intervention structurelle.
- Dans certains cas, on ne cesse de réinventer ce qui existe. L'essentiel est que cela paraisse neuf.
- Ainsi, les promoteurs de projets doivent sans cesse renouveler leur emballage et leur présentation en y apportant les dernières touches « tendances ».
- L'insécurité du service et des emplois qui y sont liés est une conséquence directe de cette manière de fonctionner.
- Mais les projets pilotes peuvent donner lieu à un financement structurel par après et ils stimulent la créativité.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Identifier de nouveaux besoins et...les faire reconnaître comme tels*
- Beaucoup de services relèvent d'une certaine forme de «génération spontanée».
- Ensuite, demandes de soutien, d'abord ponctuelles puis de plus en plus récurrentes.
- Les demandes vont, viennent et s'adaptent aux conditions et aux cadres posés par les instances de financement.
- Parfois, les fragilités inhérentes aux projets émergents leur sont fatales.
- Une stratégie possible, c'est la politique du coucou.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *«Une structure mère»*
- La «mère porteuse » pourra assumer la prise en charge de la phase de mise en route et, grâce à son « filet de sécurité», permettra souvent de pousser plus loin les prospectives innovantes avec les inévitables prises de risque que cela implique.
- Ces apports de sang neuf sont d'ailleurs essentiels pour alimenter la dynamique des entreprises sociales mais impliquent toujours un très fort investissement personnel des promoteurs.
- Au-delà de la toute relative sécurité que la structure «mère» peut apporter, il faut encore que les porteurs des nouvelles initiatives aient la capacité de construire le projet en élaborant, d'emblée, une structure financière viable, du moins après quelques années.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Enfin, toutes sortes de questions qui ont trait à la gestion des ressources humaines
- Les pionniers ne sont pas toujours les meilleures personnes pour diriger la mise en place effective de la structure.
- Parfois, l'agrément et/ou la subvention viendra alimenter un système qui marie emploi bénévole et emploi salarié.
- Les services de proximité sont peut-être un gisement d'emplois mais pas toujours exclusivement d'emplois rémunérés.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- ***Mouvements, institutionnalisations et indépendances***
- Tandis que les structures s'installent et se développent avec d'inévitables rigidités liées à leurs règles de contrôle, les réseaux continuent à frémir ou à s'agiter en inventant au quotidien de nouvelles formes de solidarité.
- A force d'obstination et de combat, les solidarités du passé et tous ceux qui les ont fait vivre ont débouché sur les modalités actuelles de financement et de subvention.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics : Le financement des services de proximité à finalité sociale

- Deux éléments: l'hybridation des ressources et un secteur encore en plein chantier où se côtoient souvent le pire et le meilleur.
- Construire la politique de financement = une tâche complexe, car le décideur politique arrive toujours dans un second temps (dans la réaction plutôt que dans la pure initiative)
- Quand la volonté de création d'emplois à tout prix devient une priorité absolue, le risque de distorsion des fonctionnements augmente considérablement.
- Mouvement de va-et-vient entre les acteurs de terrain et les choix politiques pour y répondre → complexité du financement des services de proximité à finalité sociale.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Un financement hybride pour un secteur toujours en chantier*
- La première difficulté réside dans la multiplicité des sources et des types de financement.
- La multiplicité des niveaux de pouvoirs et de compétences que nous connaissons en Belgique ajoute encore à la complexité du système.
- Enfin, le nombre important de missions que l'on assigne aux services de proximité à finalité sociale entraîne avec lui une démultiplication des sources de financement.
- Certaines d'entre elles sont structurelles, d'autres sont ponctuelles
- Certaines sont accordées à la structure en fonction de ses finalités, d'autres dépendent du statut du travailleur engagé et d'autres encore sont accordées à l'utilisateur.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Deux observations:
 - d'une part, l'intérêt stratégique d'adosser le développement d'un service de proximité à une structure existante, sorte de «mère porteuse» qui pourra apporter son expertise en matière de sources de financement
 - d'autre part, pour le, ou les, responsable(s) du projet, la nécessité impérieuse d'une expertise en gestion administrative et financière ainsi qu'une connaissance précise des mécanismes de financement.
- **Des choix politiques qui influencent directement le secteur**
- Une deuxième difficulté est liée aux choix politiques qui ne correspondent pas toujours aux exigences du terrain.
- Certaines structures ne trouvent donc aucun financement, ou un financement insuffisant et non structurel.
- Elles doivent soit se résoudre à s'insérer dans des cadres qui ne sont pas appropriés à leur action, soit à développer d'autres stratégies.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- **Un choix politique fort : la création d'emplois**
- Infléchir les courbes croissantes du chômage est une obsession partagée par tous les responsables politiques occidentaux.
- Les services de proximité apparaissent alors comme une niche, un gisement d'emplois à fort potentiel.
- Ce choix est lourd de conséquences. Mais cette prépondérance engendre des effets pervers d'importance.
- Multiplication des missions qui n'est compensée que par une seule subvention → distorsions fonctionnelles et, dans certains cas, de véritables dysfonctionnements.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Par ailleurs, il faut observer que les promoteurs de projets participent eux-mêmes aux côtés parfois « schizophrènes » des dispositifs de subventionnement et de leur mode de justification.
- Avec leurs enjeux et leurs moyens respectifs, décideurs politiques et promoteurs de projets participent donc de façon très complémentaire à maintenir et développer un système de financement au sein duquel il y a souvent un décalage entre les missions officielles et les moyens mis en œuvre pour les remplir.
- Poser ainsi les choses suscite de nombreuses questions en termes de modes d'évaluation pour l'efficacité des services mais aussi, par rapport à la compréhension que peuvent en avoir les bénéficiaires et les travailleurs.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Des appels à projets*
- Nos décideurs valorisent les actions mesurables et quantifiables et les résultats visibles à court terme.
- Les «projets pilotes » sont une manière d'y arriver → pas d'intervention structurelle.
- Dans certains cas, on ne cesse de réinventer ce qui existe. L'essentiel est que cela paraisse neuf.
- Ainsi, les promoteurs de projets doivent sans cesse renouveler leur emballage et leur présentation en y apportant les dernières touches « tendances ».
- L'insécurité du service et des emplois qui y sont liés est une conséquence directe de cette manière de fonctionner.
- Mais les projets pilotes peuvent donner lieu à un financement structurel par après et ils stimulent la créativité.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *Identifier de nouveaux besoins et...les faire reconnaître comme tels*
- Beaucoup de services relèvent d'une certaine forme de «génération spontanée».
- Ensuite, demandes de soutien, d'abord ponctuelles puis de plus en plus récurrentes.
- Les demandes vont, viennent et s'adaptent aux conditions et aux cadres posés par les instances de financement.
- Parfois, les fragilités inhérentes aux projets émergents leur sont fatales.
- Une stratégie possible, c'est la politique du coucou.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- *«Une structure mère»*
- La «mère porteuse » pourra assumer la prise en charge de la phase de mise en route et, grâce à son « filet de sécurité», permettra souvent de pousser plus loin les prospectives innovantes avec les inévitables prises de risque que cela implique.
- Ces apports de sang neuf sont d'ailleurs essentiels pour alimenter la dynamique des entreprises sociales mais impliquent toujours un très fort investissement personnel des promoteurs.
- Au-delà de la toute relative sécurité que la structure «mère» peut apporter, il faut encore que les porteurs des nouvelles initiatives aient la capacité de construire le projet en élaborant, d'emblée, une structure financière viable, du moins après quelques années.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- Enfin, toutes sortes de questions qui ont trait à la gestion des ressources humaines
- Les pionniers ne sont pas toujours les meilleures personnes pour diriger la mise en place effective de la structure.
- Parfois, l'agrément et/ou la subvention viendra alimenter un système qui marie emploi bénévole et emploi salarié.
- Les services de proximité sont peut-être un gisement d'emplois mais pas toujours exclusivement d'emplois rémunérés.

3. Les acteurs clefs des services de proximité à finalité sociale

Les pouvoirs publics

- ***Mouvements, institutionnalisations et indépendances***
- Tandis que les structures s'installent et se développent avec d'inévitables rigidités liées à leurs règles de contrôle, les réseaux continuent à frémir ou à s'agiter en inventant au quotidien de nouvelles formes de solidarité.
- A force d'obstination et de combat, les solidarités du passé et tous ceux qui les ont fait vivre ont débouché sur les modalités actuelles de financement et de subvention.