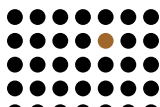


# Baromètre Tenzing des Salaires 2022 dans l'ESS



**TENZING**  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Avril 2023



# Édito

Après une 1<sup>re</sup> édition qui avait été plébiscitée, Tenzing est heureux de présenter sa 2<sup>e</sup> édition du baromètre Tenzing des Salaires dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), qui répond à un vrai besoin du secteur de pouvoir se comparer et évaluer l'attractivité de ses politiques de rémunération.

Alors que l'inflation a marqué l'année 2022 et s'annonce toujours forte en 2023, ce baromètre apporte un éclairage sur les enjeux d'un secteur qui s'est fortement transformé ces dernières années pour gagner en impact et efficacité et répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Cette transformation s'est traduite par une optimisation des organisations, une professionnalisation des fonctions supports au service d'un développement ambitieux et souvent d'un fameux « passage à l'échelle ».

Là où le sens a toujours été au cœur de l'ADN des associations, ce nouveau paradigme réconciliant «sens et performance» fait également écho à ce que l'on observe dans le secteur privé qui suit le chemin inverse, en quête de sens au-delà de la performance.

Mais si globalement, le secteur privé a toujours proposé des salaires bien plus attractifs que dans l'ESS, est-ce que ce réalignement du sens et de la performance s'accompagne d'une revalorisation des salaires, là où jusqu'il y a peu, il y avait une perception du commun qu'il est normal d'être moins rémunéré dans l'ESS ?

Plus largement, cette étude doit nous interroger sur la valeur que nous accordons aux acteurs du lien social quand la rémunération dans notre société est l'un des principaux marqueurs de reconnaissance.

Notre baromètre semble confirmer une tendance à la hausse ces dernières années des salaires dans l'ESS, en particulier sur les fonctions du siège où la concurrence avec le privé est la plus forte. L'année 2022 aura par ailleurs été marquée par une revalorisation des bas salaires en lien avec l'inflation.

Cette revalorisation est une bonne nouvelle. Elle n'est cependant pas encore suffisante si l'on compare les écarts de salaires avec le privé à responsabilité équivalente.

L'ESS reste par ailleurs marquée par une recherche constante de partage de la valeur et d'une équité forte entre les salaires. Celle-ci s'illustre notamment par des écarts de salaire relativement faibles entre les plus bas et plus hauts salaires contrairement à ce qu'on observe dans le secteur marchand.

Je suis convaincu que le secteur privé et celui de l'ESS ont tant à apprendre l'un de l'autre. De nature optimiste, je lance ici un double vœu :

1. que les salaires dans l'ESS continuent à augmenter, juste reconnaissance de la valeur ajoutée des travailleurs essentiels et des associations au regard des enjeux de la transition sociale.
2. que les salaires dans le privé soient déterminés par une meilleure répartition de la valeur autour de critères de durabilité et de soutenabilité, traduction d'un capitalisme plus durable et porteur de sens.

Je remercie chaleureusement les associations de leur participation et j'invite dès à présent de nouvelles associations à nous rejoindre pour la prochaine édition.

Bonne lecture

# L'ESS, la double recherche du partage de la valeur et d'une rémunération plus attractive

## 2,73

Rapport entre le salaire le plus bas et le plus haut

L'ESS affiche aujourd'hui une nouvelle dynamique. Un secteur attractif qui s'articule autour de plusieurs leviers de reconnaissance notamment le sens, la solidarité et le partage de la valeur. Un bon indicateur dans notre étude de ces fondamentaux est **l'écart médian entre le salaire le plus bas et le plus haut de 2,73**. Un marqueur fort d'égalité et de solidarité, très éloigné des pratiques du secteur privé.

## 76%

Proposent une prime collective

Toujours sur ces mêmes principes, on observe une tendance forte à proposer des primes et des augmentations collectives. La prime de partage de la valeur (Prime Macron) aura été à cet effet largement plébiscitée en 2022. La rémunération collective permet de fédérer davantage les collaborateurs, un objectif renforçant le modèle de gouvernance de l'ESS. **76% des associations donnent une prime collective et 55 % proposent une augmentation collective**. Les primes collectives concernent les cadres mais également les non-cadres avec un montant quasi similaire autour de 800 €, démontrant également cette recherche d'équité entre les profils.

Au-delà de ces principes forts, les associations ont recherché ces dernières années à revaloriser les salaires pour gagner en attractivité dans un contexte de tension sur le recrutement et la fidélisation des collaborateurs. Ce phénomène est également renforcé par une forte concurrence entre associations et avec les entreprises du privé qui proposent aujourd'hui davantage de sens à leurs salariés.

On observe donc une nouvelle dynamique, marquée par des niveaux de salaires qui nous semblent être plus attractifs même s'ils sont encore en deçà des pratiques du privé. A titre d'exemple, les postes de directeur proposent **un salaire médian de 52 200 €** davantage en adéquation avec les niveaux de responsabilité associés.

Face au contexte d'inflation, de nombreux efforts furent aussi déployés en 2022 dans le but de soutenir les plus bas salaires, toujours dans une recherche d'équité entre les collaborateurs.

**Les animateurs ont ainsi bénéficié d'une revalorisation salariale au vu du contexte inflationniste.** Leur salaire médian pour notre panel s'élève à 23 290€, soit 15% plus élevé que le SMIC. Les tensions ne sont pas spécifiques aux animateurs mais à l'ensemble des postes de terrain. Le chargé d'action local affiche par exemple une rémunération médiane de 28 000€. Ces pratiques traduisent une vraie volonté des associations de lutter contre la précarité de leurs salariés, malgré des moyens économiques limités.

Cette revalorisation des salaires marque également une nouvelle tendance à reconnaître la performance individuelle en parallèle des valeurs d'équité et de solidarité abordées précédemment.

Nous sommes donc bien ici dans ce que l'on pourrait appeler une valorisation du sens et de la performance. Il s'agit de plus en plus de trouver le bon équilibre entre les politiques de rémunération collective, dont on a vu qu'elles demeurent largement plébiscitées, et les politiques de rémunération individuelle autour des primes et des augmentations. A ce titre, 45% des associations de notre panel ont réalisé des augmentations individuelles et 52% ont versé une prime individuelle.

Salaire médian  
d'un directeur

52K€

15%

Supérieur  
au SMIC

52%

Proposent  
une prime  
individuelle

**On observe une proportion plus importante de primes individuelles pour les cadres qui semble démontrer des enjeux de fidélisation et de reconnaissance individuelle (84% de bénéficiaires versus 61% pour les non-cadres).**

Cet esprit de solidarité et de valorisation du collectif devrait se poursuivre en 2023 puisque les associations de notre panel prévoient de continuer les efforts de revalorisation des salaires et d'augmenter davantage les non-cadres par rapport aux cadres (5% versus 3%).

# Des enjeux différents selon les types de postes notamment Siège et Terrain

L'ESS, un marché qui ne cesse de se développer, **des salaires de plus en plus attractifs et intéressants, tout en gardant leurs principes et valeurs.** Mais cette augmentation salariale s'explique aussi par la forte concurrence que rencontrent les organisations, en particulier celles situées en Ile-de-France qui éprouvent une difficulté à recruter sur des postes dits du « Siège ». On observe ainsi une revalorisation des salaires notamment au sein des postes de directeurs avec **un salaire médian de 52 251 €** pouvant s'élever jusqu'à 55 296€ pour un poste de directeur de la communication (versus 52 251€ directeur des partenariats, 52 200€ directeur administratif et financier, 51 250€ directeur des ressources humaines). Ces postes sont devenus primordiaux pour accompagner la transformation attendue des associations par les parties prenantes, dont les financeurs : professionnalisation de la structure, passage à l'échelle et ainsi optimisation de leur impact.

## 55 296€

Directeur de communication

**La revalorisation s'observe également au sein des fonctions support Siège** avec un salaire médian de 32 485€ (chargé de communication : 30 255€, chargé de développement mécénat : 31 500€, comptable : 32 485€, contrôleur de gestion : 36 900€, administrateur RH : 29 274€, chargé de développement RH : 32 580€), postes qui viennent également accompagner la professionnalisation des associations.

Au-delà de ses fonctions support, la revalorisation des salaires concerne également des postes clés du Siège qui sont au cœur de la mission d'une association.

**L'ingénieur pédagogique, notamment, perçoit un salaire médian de 36 000€**, soit un salaire supérieur par rapport aux autres postes opérationnels de notre panel. Cela traduit une tension sur ce poste clé. Un autre poste clé au sein d'une association est le mécénat. Les salaires sont là aussi au-dessus de la moyenne à savoir 52 251€ pour le Directeur des partenariats et 31 500€ pour le chargé de développement mécénat.

**Enfin, l'un des enjeux des associations demeure la réduction des écarts de salaires entre le Siège et le Terrain.** A titre d'exemple, des écarts s'observent parmi les salaires des directeurs : **le directeur régional gagne 14 000€ de moins qu'un directeur de communication (41 300€ versus 55 300€)**, soit un écart de 25%. On constate également des écarts importants entre des postes fonctions support du siège et des postes opérationnels du terrain. A titre d'exemple, **le chargé de développement RH gagne 32 580€ contre 28 000€ pour le chargé d'action local**, soit un écart de 15%. Le responsable local gagne 20% de moins que le responsable projet (29 500€ versus 37 500€). Si une partie de ces écarts peut s'expliquer par la localisation (le siège en île de France versus des postes terrain en région), cela traduit néanmoins un écart plus grand que ne semblent pas justifier des niveaux de responsabilité différents. Les associations soutiennent les postes terrain et tentent de revaloriser davantage leurs salaires afin de réduire les écarts.

# 36K€

Ingénieur  
pédagogique

# 15%

Écart entre  
"chargé" Siège  
vs Terrain

# Les résultats et la méthode de notre étude

## 38,5

Collaborateurs  
en valeur  
médiane

L'étude est construite à partir d'un panel de 26 associations, comprenant 38,5 collaborateurs en valeur médiane. **Pour caractériser le dynamisme du secteur associatif, nous nous sommes particulièrement intéressés à la rémunération et aux politiques de temps de travail.**

L'analyse a été menée début 2023 sur la base des salaires bruts annuels 2022 (hors primes) déclarés par les associations sur une vingtaine de postes. Elle s'est particulièrement fondée sur la question de la rémunération et les données sont présentées en médiane pour une meilleure représentativité. Six indicateurs importants permettent d'apporter un éclairage sur les enjeux du secteur de l'ESS : le taux augmentation collective, le taux augmentation individuelle, le montant médian de prime individuelle, le montant médian de la prime collective, le temps de travail, le nombre de RTT.

## Figure 1 – Salaire brut annuel par poste en 2022 (hors primes)

Le tableau ci-dessous présente le salaire médian de chaque poste issu du panel des participants

	Salaire médian	Ancienneté médiane dans le poste (En années)	
<b>Postes Siège</b>	Directeur général	66 732 €	5,5
	Directeur de la communication	55 296 €	2
	Chargé de communication	30 255 €	1,3
	Directeur des partenariats	52 251 €	4
	Chargé de développement mécénat	31 500 €	1,2
	Directeur administratif et financier	52 200 €	2
	Comptable	32 485 €	3,3
	Contrôleur de gestion	36 900 €	2
	Directeur des ressources humaines	51 250 €	2
	Administrateur RH	29 274 €	1,5
	Chargé de développement RH	32 580 €	2,3
	Directeur de programme	48 000 €	2
	Resp. Programme / projet	37 200 €	2
	Ingénieur pédagogique	36 000 €	2,5
	Chargé de projet	30 587 €	1,9
	Directeur Informatique	54 000 €	3
	Chef de projet SI	42 000 €	2
Directeur des opérations/réseaux	47 148 €	3,7	
<b>Postes Terrain</b>	Directeur régional	41 300 €	2,6
	Responsable local	29 500 €	3,5
	Chargé d'action local	28 000 €	1,6
	Animateur	23 290 €	2



# Tenzing acteur engagé au service de l'économie sociale et solidaire

Tenzing est ESS par la gouvernance depuis sa création, B-Corp par ses modes de fonctionnement depuis 2018, et « Société à mission » par sa finalité sociale depuis mai 2020. Tenzing a depuis l'origine associé BusinESS à ESS en s'engageant pour la mixité sociale et les transformations responsables.

Porteur de conseil pour des organisations privées, pour des acteurs associatifs et des acteurs publics, Tenzing jouit d'une position d'observateur lui permettant d'identifier les freins et de constater les écueils de ces partenariats particuliers notamment dans leur démarche de transformation durable.

Ce baromètre 2022 des salaires de l'ESS s'inscrit dans cette ambition de mieux valoriser le secteur de l'économie sociale et solidaire tout en cherchant à créer des ponts avec le secteur marchand, convaincu que l'hybridation du marchand et du non marchand sera un levier fort pour accompagner les transitions sociétales.