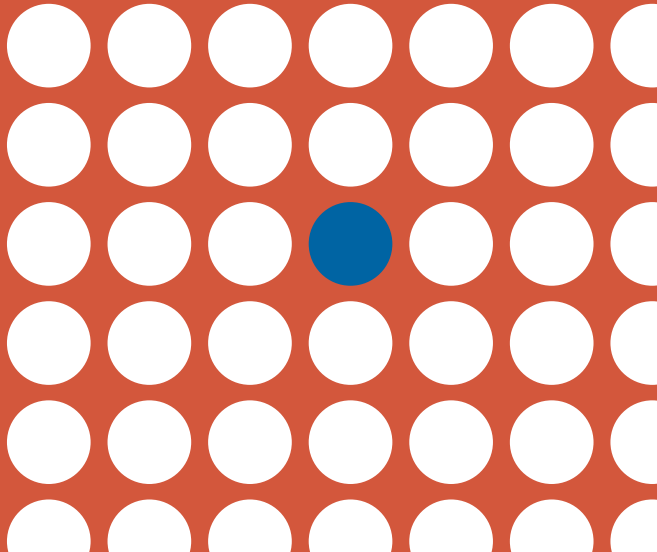


RECTO  
VERSO

L'autre vision du conseil

# Baromètre *Tenzing* des salaires 2023 dans le secteur associatif



Septembre 2024

# Baromètre *Tenzing* des salaires 2023 dans le secteur associatif

## ● Édito

Le Baromètre des salaires du secteur associatif, réalisé par Tenzing et désormais à sa troisième édition, s'impose comme une référence incontournable pour appréhender les réalités salariales dans le milieu associatif. Fruit d'une mobilisation conséquente d'associations participantes, cette étude offre une analyse éclairante des pratiques en matière de rémunération, constituant un outil opérationnel pour les acteurs du secteur.

En 2023-2024, le paysage économique des associations françaises se dessine sous un ciel contrasté. D'un côté, les subventions publiques, tant françaises qu'européennes, accusent une baisse préoccupante. De l'autre côté, les financements privés, tendent à se concentrer sur des projets spécifiques, fragilisant ainsi le financement du fonctionnement global des structures associatives.

À cela s'ajoute un contexte inflationniste et des attentes des salariés du secteur associatif qui aspirent à une juste rémunération et à une reconnaissance à la hauteur de leur engagement.

Dans ce contexte, le baromètre met en lumière les efforts déployés par les associations et les signaux encourageants : les associations démontrent une volonté réelle de valoriser leurs collaborateurs et de partager la valeur créée collectivement.

Ainsi les deux dernières années ont été marquées par des efforts continus en matière de revalorisation salariale notamment auprès des plus bas salaires. Mais aussi par la poursuite des efforts de professionnalisation notamment sur les fonctions du Siège, en particulier sur des postes clés comme la levée de fonds.

Le baromètre confirme la tendance : le secteur associatif, bien que confronté à des défis économiques majeurs, s'engage résolument dans la reconnaissance et la valorisation de ses salariés. Cette démarche responsable et solidaire est indispensable pour pérenniser l'engagement associatif.

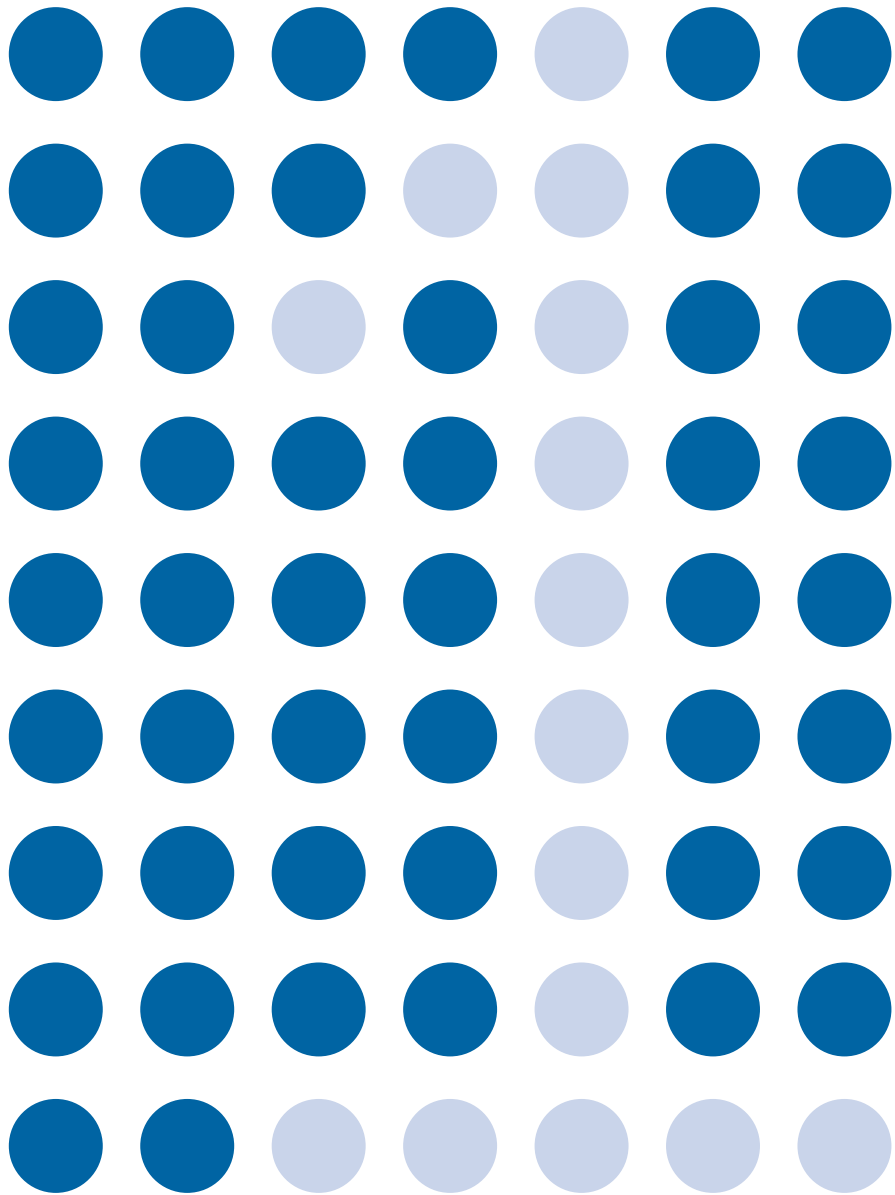
Je remercie chaleureusement les associations pour leur participation et j'invite dès à présent de nouvelles associations à nous rejoindre pour la prochaine édition.

Bonne lecture ●

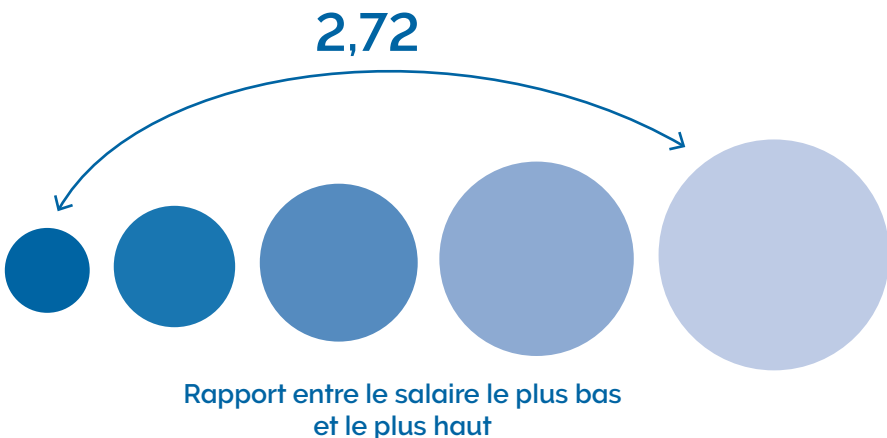


Cécile Cheramy

Manager  
cecile.cheramy@tenzingconseil.fr  
06 29 57 67 40



# Le secteur associatif, une recherche continue du partage de la valeur



- En 2023, le secteur associatif comptait 2 millions de salariés en France.

Entre 2022 et 2023, l'augmentation du nombre de salariés du secteur associatif reste stable ce qui tend à démontrer une certaine attractivité du secteur en particulier pour des personnes actives de plus en plus en quête de sens.

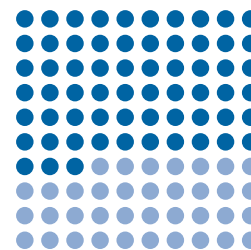
En particulier sur les politiques de rémunération, le partage de la valeur est un vrai marqueur différenciant par rapport au secteur du privé. Le rapport de l'écart médian entre le plus bas salaire et le plus haut est un bon indicateur pour connaître les inégalités de rémunération dans le cadre de notre étude. En 2023, ce rapport est de 2,72. Cela souligne une forte égalité de rémunération entre les salariés du panel associatif étudié.

Dans la même logique, le secteur associatif a largement recours chaque année à des augmentations ou primes collectives pour les cadres et non-cadres, 50% des associations proposant ce type de politique.

« Dans la même logique, le secteur associatif a largement recours chaque année à des augmentations ou primes collectives pour les cadres et non-cadres, 50% des associations proposant ce type de politique. »

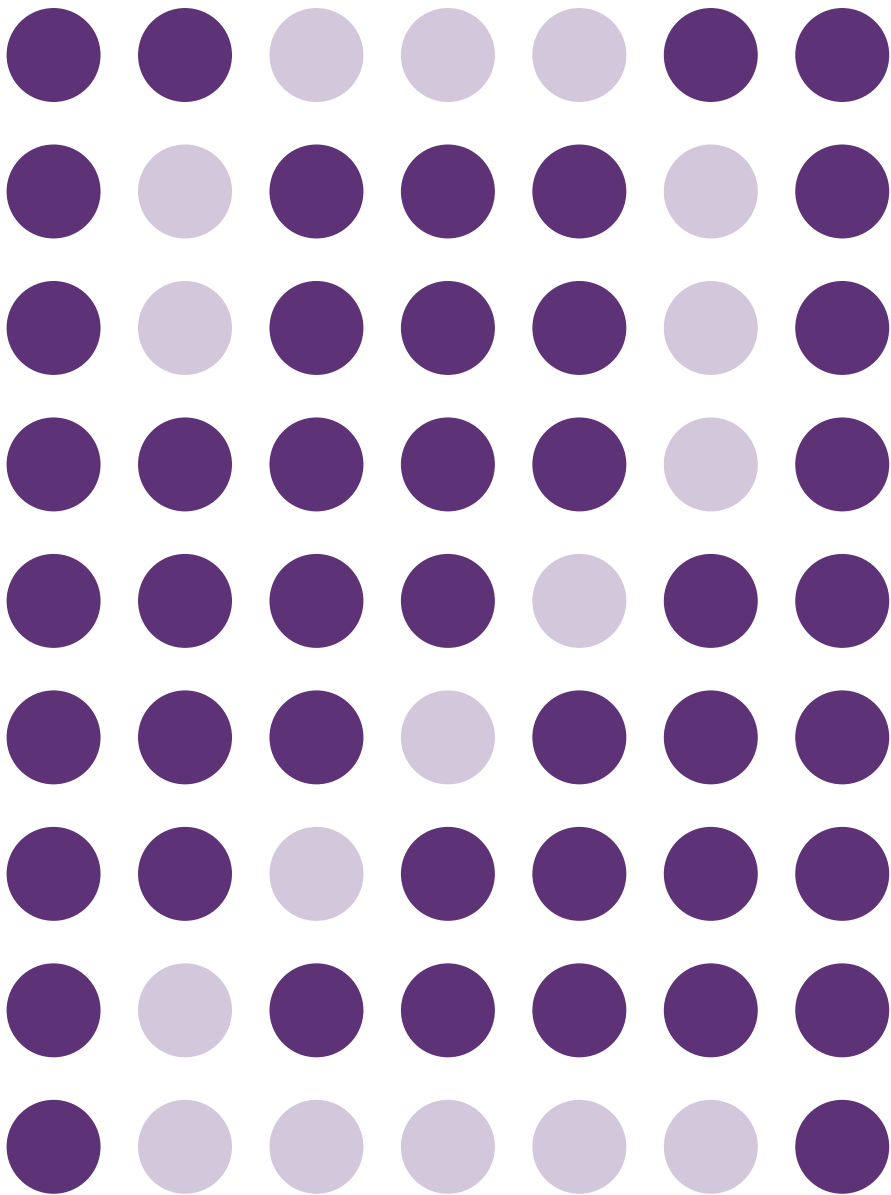
Pour autant, la prise en compte d'une performance individuelle dans la rémunération devient un enjeu de plus en plus prégnant pour répondre à des attentes croissantes des salariés en la matière.

Ainsi, 63% proposent une augmentation individuelle. En 2023, la répartition par population bénéficiant d'une prime individuelle était de 60% pour les cadres et de 70% pour les non-cadres. Là aussi, on observe donc une logique d'équité dans le versement de primes individuelles entre cadres et non-cadres, avec de plus en plus de non-cadres qui ont accès à des primes individuelles. ● ● ●



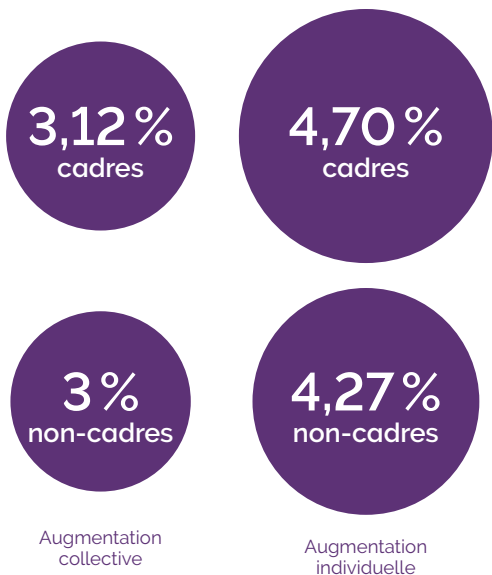
63%

Proposent une prime individuelle



Des efforts  
depuis 2  
ans dans  
un contexte  
inflationniste

2023



● En 2023, les associations ont poursuivi leurs efforts avec des augmentations importantes.

● **1. Augmentation collective:** En moyenne de 3,12% pour les cadres et à 3,00% pour les non-cadres.

● **2. Augmentation individuelle:** En moyenne de 4,70% pour les cadres versus 4,27% pour les non-cadres.

2024  
(estimation)



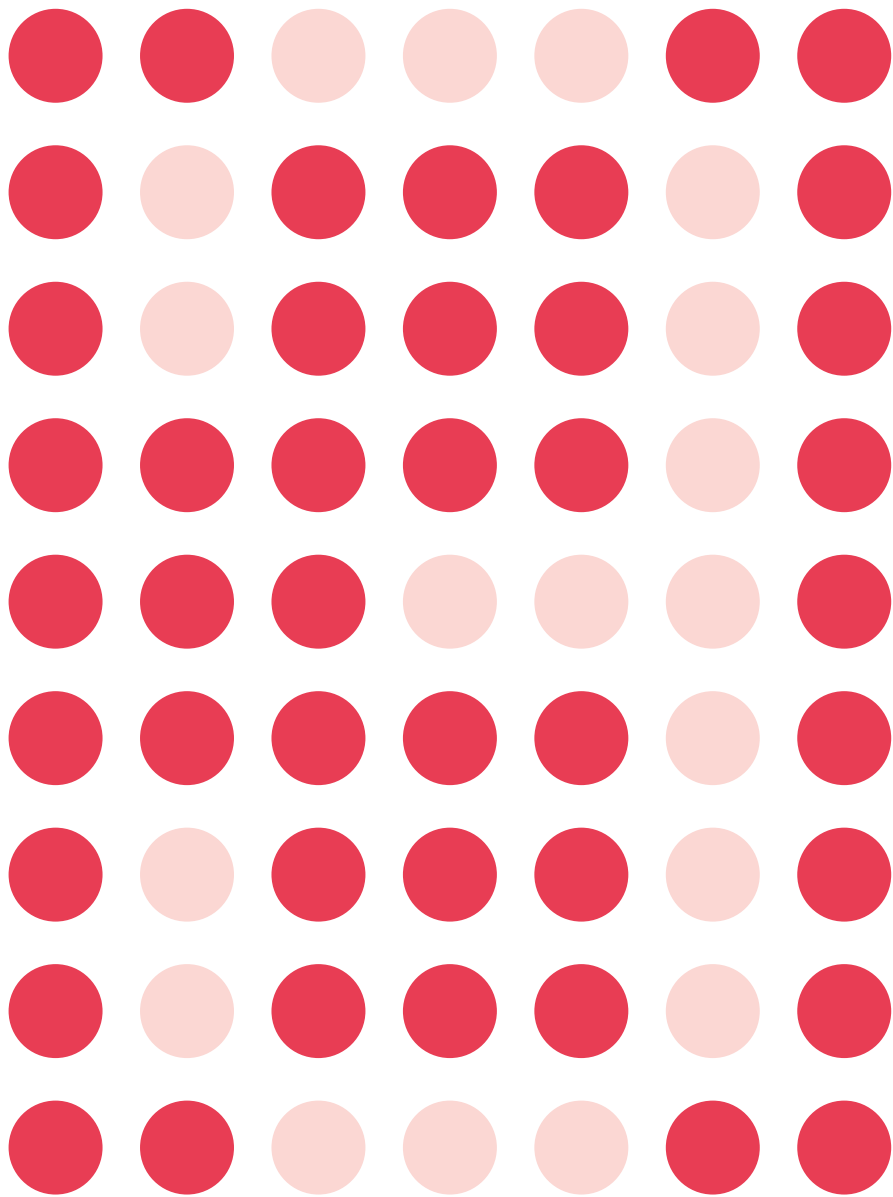
Pour 2024, les associations prévoient un taux d'augmentation de 3,10% pour les cadres et de 3,50% pour les non-cadres.

Concernant les primes, on observe également un maintien des versements:

● **1. Primes collectives:** le montant médian des primes collectives est de 710€ pour les cadres et de 618€ pour les non-cadres. Si l'on rentre dans le détail des primes collectives utilisées, certaines associations utilisent la prime de partage de la valeur. Le montant médian de cette prime pour les cadres est de 1 000€ et de 720€ pour les non-cadres. Le montant des primes collectives des cadres a augmenté de 14% entre 2023 et 2022 quand il a diminué de 20% pour les non-cadres sur la même période.

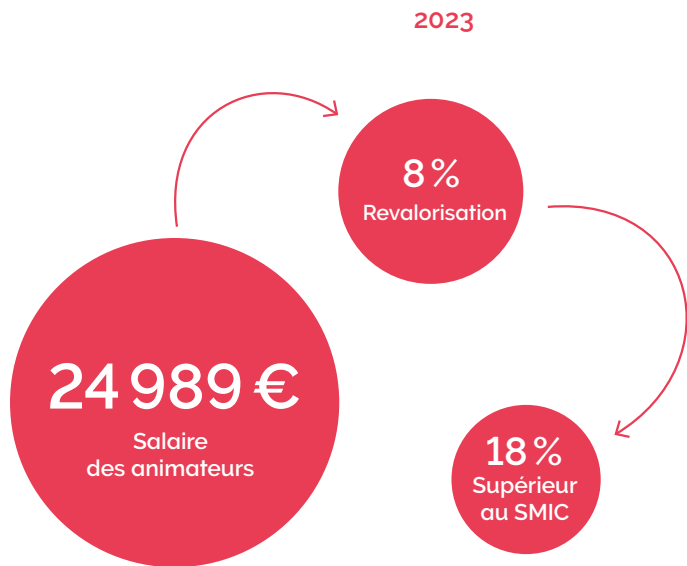
● **2. Primes individuelles:** un montant moyen pour les cadres de 1 271€ contre 594€ pour les non-cadres. Le montant moyen des primes individuelles des cadres a augmenté de 49% alors qu'il a diminué de 10% pour les non-cadres.

Ces chiffres s'expliquent par le fait que les associations souhaitent récompenser le travail individuel réalisé par les cadres et ainsi les fidéliser. La concurrence qui s'accroît avec le secteur privé et de la tension qu'il peut y avoir sur certains postes clés pousse encore plus loin le besoin de fidélisation des cadres pour le secteur associatif. ● ● ●



# Le secteur associatif, une politique de rémunération marquée par 4 enjeux





- Un contexte de tension sur le modèle économique des associations marquées par une baisse des subventions publiques et une recherche permanente d'équité.

Le secteur associatif doit désormais composer en prenant en compte 4 enjeux majeurs : les politiques bas salaires, la tension des postes support, le mécénat et enfin la fidélisation des jeunes managers. ●

- Des politiques bas salaires en réponse à l'inflation

En 2023, les associations étudiées ont mis en place des politiques de revalorisation des bas salaires. Les animateurs, poste avec la rémunération la plus faible du panel étudié, ont connu une revalorisation salariale de 8%. Les salaires des animateurs sont, en 2023, 18% supérieurs au SMIC s'élevant à 24989€ brut en valeur médiane. Cela montre aussi une volonté pour les associations de mieux rémunérer leurs équipes «terrain», proches de leurs bénéficiaires. Le métier d'animateur restant un poste précaire avec un fort *turn-over*, offrir une meilleure rémunération permet de souligner l'importance de ce poste et de retenir ses animateurs. La volonté des associations de réduire la précarité de leurs salariés malgré des moyens économiques limités se vérifie encore en 2023. ●



**Hausse du salaire des managers**

- Une recherche de fidélisation des managers de proximité

Le secteur associatif doit relever le défi de fidéliser ses managers de proximité. Ces derniers occupent souvent des postes de responsable local, avec des équipes présentes sur plusieurs territoires. On observe un *turn-over* important sur ces postes clés. Le baromètre révèle une augmentation significative (10%) du salaire médian du poste de responsable local entre 2022 et 2023. ●

- Une tension sur des Fonctions Support

Le secteur associatif se dirige vers une professionnalisation croissante, ce qui nécessite un renforcement des postes du siège. Les associations étudiées ont consenti d'importants efforts pour rendre ces postes plus attractifs. Par exemple, les postes liés à la comptabilité ont tous bénéficié d'une augmentation du salaire médian, avec une hausse de 8 % pour les directeurs administratif et financier entre 2022 et 2023, et de 15 % pour les responsables du service de comptabilité. Ces augmentations reflètent également une concurrence plus forte avec le secteur privé. ●

- Un besoin majeur sur la recherche de financement

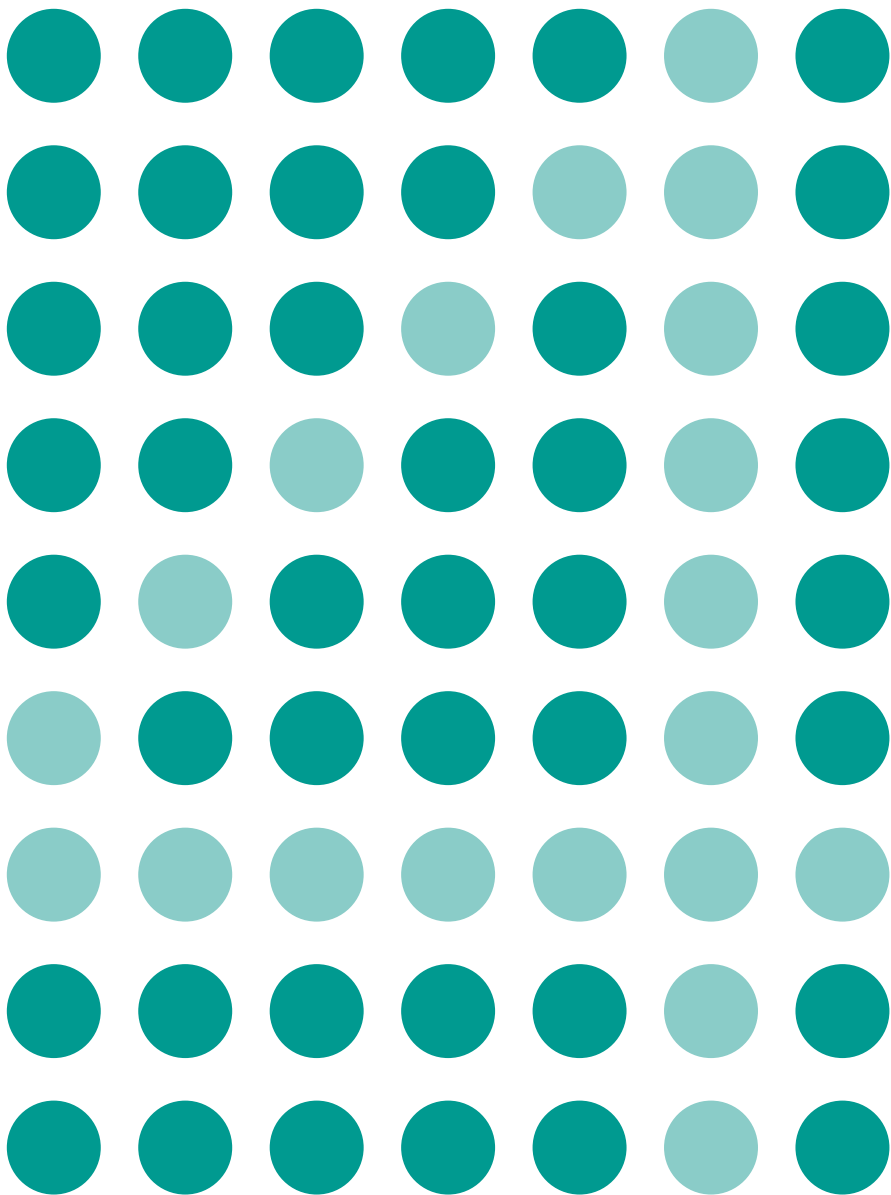
Cette professionnalisation du secteur associatif s'accompagne également d'un contexte particulier de financement. Avec les diminutions de subventions publiques adressées aux associations, le secteur associatif doit trouver d'autres moyens de se financer pour perdurer. Pour ce faire, les associations se munissent de directeurs des partenariats, de responsables mécénat et de chargés de développement mécénat. Ces trois postes sont clés pour que les associations puissent trouver de nouvelles sources de financement. Malgré l'importance de ces postes, on remarque qu'il est difficile de les fidéliser avec un taux de *turn-over* élevé. Cela s'explique par l'importante concurrence entre les associations et la rareté de ces profils. C'est pourquoi, les associations tendent à offrir une meilleure rémunération pour ces postes avec notamment, une hausse de 14% du salaire médian de chargé de développement mécénat. ● ● ●



14 %

Hausse  
du salaire  
des chargés  
en mécénat

« Les associations tendent à offrir une meilleure rémunération pour ces postes avec notamment, une hausse de 14 % du salaire médian de chargé de développement mécénat. »

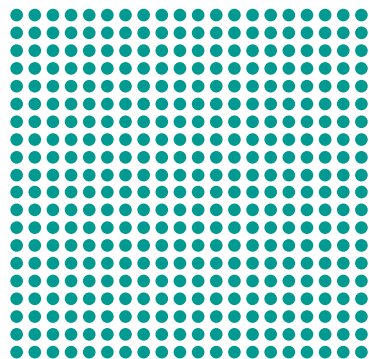
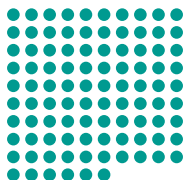


# Un effet de taille ?

- de 100 salariés

65 000 €

Salaire médian



+ de 100 salariés

86 124 €

Salaire médian

● Dans les associations comptant plus de 100 salariés, on observe généralement une répartition des responsabilités croissante autour de trois niveaux: entre directeur, responsable et chargé.

En revanche, dans les associations de moins de 100 salariés, cette répartition n'est pas systématique et les responsables peuvent avoir des niveaux de responsabilité plus élevés. Ainsi, la taille de l'association a un impact sur les responsabilités des postes étudiés.

- 100 salariés

34 000 €

Salaire médian  
administrateur  
RH

VS

+ 100 salariés

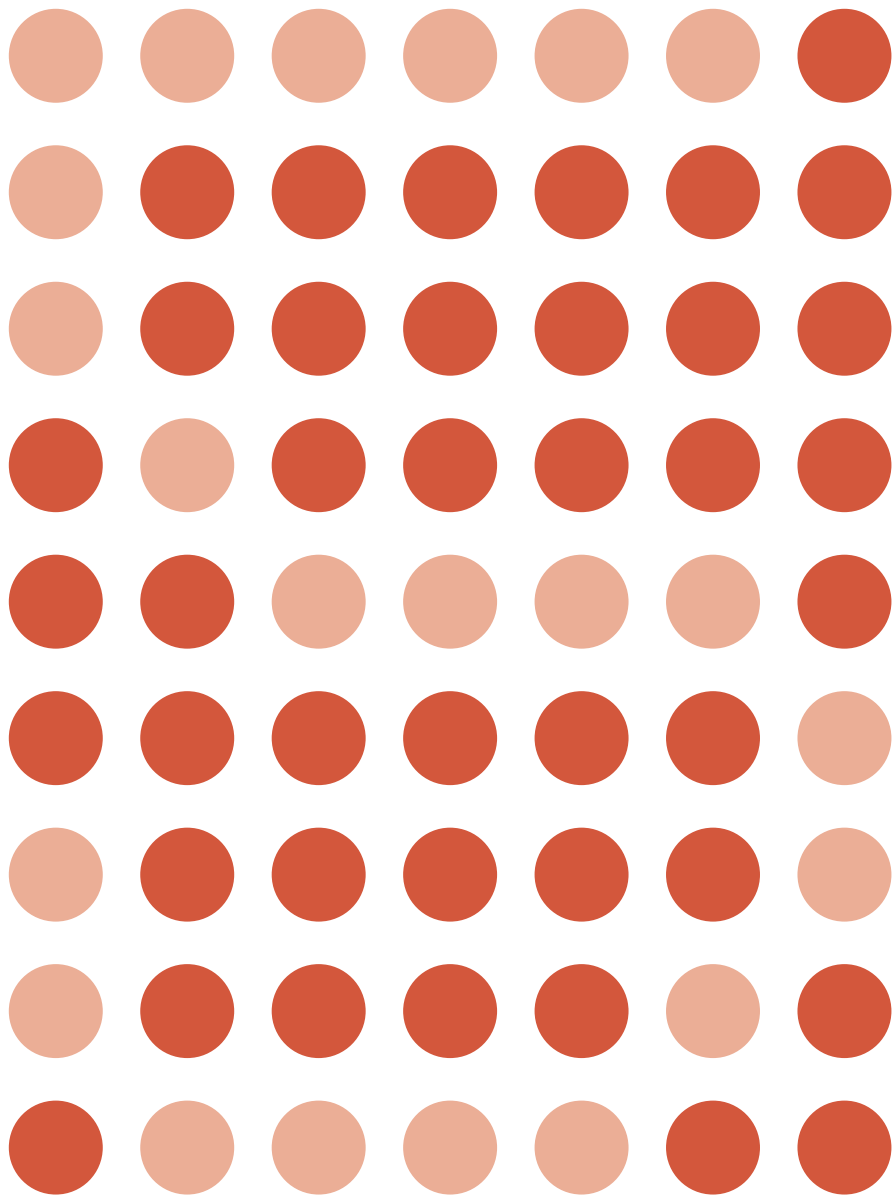
30 200 €

Salaire médian  
administrateur  
RH

Les différents niveaux de responsabilité varient en fonction de la taille de l'association et cela se reflète aussi dans la rémunération. En examinant la rémunération des directeurs généraux, on remarque que le salaire médian est nettement plus élevé dans les associations de plus de 100 salariés (86 124€ contre 65 000€), ce qui témoigne de responsabilités plus importantes.

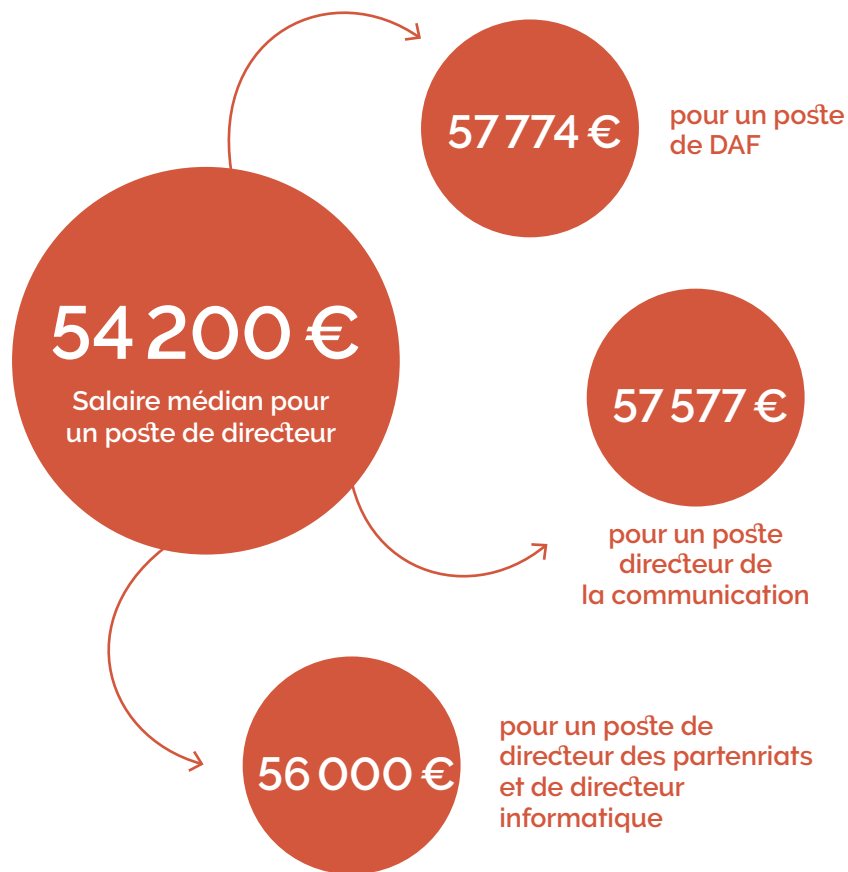
Pour les autres postes de direction, les associations de plus de 100 salariés offrent généralement une rémunération supérieure. En revanche, on dénombre très peu de directeurs au sein des associations de moins de 100 salariés. Pour combler ce manque de directeurs, ces associations préfèrent nommer des responsables et des chargés de mission avec des responsabilités élargies, ce qui se traduit par des rémunérations potentiellement plus élevées que celles pratiquées dans les associations de plus de 100 salariés.

Par exemple, dans les associations de moins de 100 personnes, l'administrateur RH gagne en médiane 13% de plus que dans les associations de plus de 100 employés (34 000€ vs 30 200€). On constate une tendance similaire pour le poste de chargé de mécénat, avec un salaire médian 11% plus élevé dans une association de moins de 100 employés (34 000€ vs 30 500€). Cette différence significative reflète des niveaux de responsabilité distincts pour des postes similaires au sein d'associations de tailles différentes. ● ● ●



Une distinction  
« siège » et  
« terrain »  
qui commence  
à s'effacer

2023



● Comme nous avons pu le présenter plus tôt, le secteur associatif ne cesse de se développer en proposant des salaires toujours plus attractifs.

L'augmentation des salaires et des primes peuvent s'expliquer non seulement par cette envie d'égalité entre les équipes mais également par la forte concurrence que les associations rencontrent.

L'ancienneté médiane sur les postes du siège est inférieure à 2 ans. La majorité des associations du panel ayant leur siège en Ile-de-France sont confrontées à la tension du marché de l'emploi sur certains postes clés pour leurs activités. En 2023, ce sont principalement les fonctions relatives à la comptabilité et au mécénat qui sont en tension.

Si l'on rentre dans le détail et que l'on compare les salaires «siège» aux salaires «terrain» pour le poste de directeur, il existe toujours des écarts malgré des politiques de rémunération plus égalitaires. La rémunération des différents postes de «directeur» a augmenté par rapport à 2022 avec une médiane 54 200€ brut par an, pouvant s'élever jusqu'à 57 774€ pour un poste de directeur administratif et financier. Les postes suivants ont des salaires très proches de ce dernier : 57 577€ pour un directeur de la communication et 56 000€ pour les postes de directeur des partenariats et de directeur informatique. L'augmentation de ces salaires s'explique par la professionnalisation des structures associatives et par l'importance que ces postes ont sur l'accompagnement à la transformation, souvent dans une logique de passage à l'échelle.

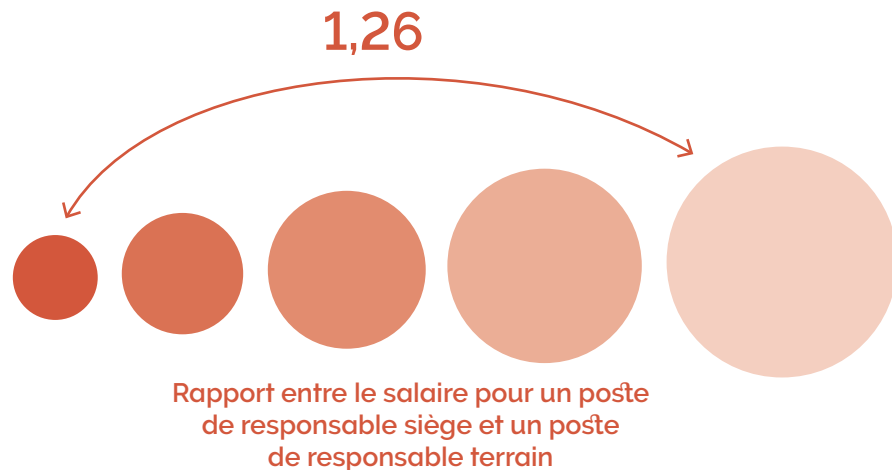
On remarque tout de même des écarts entre les rémunérations «terrain» et les rémunérations «siège» en particulier sur le poste de directeur régional avec une rémunération médiane de 44 500€ brut. Cela se traduit par un rapport de 1,5 sur les salaires pour les postes de directeur. L'effet taille est cependant très marqué sur ce poste avec un salaire médian de 58 000€ pour les associations de plus de 100 salariés.

Si l'on s'intéresse aux différents postes de «responsable», on remarque un schéma similaire entre les postes «siège» et les postes «terrain» avec un rapport de 1,26 sur les salaires. Tandis que le salaire médian aux différents postes de responsable est de 41 000€ brut, les responsables «terrain» ont les rémunérations les plus faibles avec 37 000€ brut pour les responsables d'équipe et 35 750€ brut pour les responsables locaux. A contrario, les postes «siège» les mieux rémunérés sont les postes de responsable service comptabilité (45 000€), responsable mécénat (43 000€), et responsable paie (41 496€).

Les rémunérations des postes de «chargé» ne diffèrent pas énormément entre les postes «siège» et les postes «terrain». Les salaires gravitent tous autour de la médiane de 30 555€ brut par an avec un rapport de 1,18 sur les salaires pour les postes de chargé.

En réalisant une comparaison entre les salaires bruts de 2022 et ceux de 2023, on remarque une hausse d'environ 4% au global en valeur médiane. Les postes «terrain» ont eu connu une hausse de 6% en valeur médiane par rapport à l'année passée tandis que les postes «siège» ont connu une hausse de 4% en valeur médiane. Cette hausse des salaires «terrain» vient limiter les écarts que nous avons pu souligner dans notre étude l'année passée même si leurs rémunérations restent inférieures à celles des postes «siège».

Le secteur associatif est donc marqué en 2023 par une augmentation des salaires, observable au travers de l'augmentation des médianes et d'une réduction de certaines inégalités salariales. ● ● ●



Hausse du salaire au global



Hausse du salaire pour les postes terrains

« Le secteur associatif est donc marqué en 2023 par une augmentation des salaires, observable au travers de l'augmentation des médianes. »

Figure 1 - Salaire brut annuel par poste en 2023 (hors primes)

		Salaire médian	Ancienneté médiane dans le poste*
Postes Siège	Directeur général	68 000 €	7
	Directeur de la communication	57 600 €	2,5
	Chargé de communication	30 600 €	3
	Directeur des partenariats	56 000 €	2
	Chargé de développement mécénat	33 500 €	1
	Directeur administratif et financier	58 500 €	1,5
	Comptable	31 400 €	4
	Contrôleur de gestion	37 500 €	2,5
	Directeur des ressources humaines	52 400 €	2
	Administrateur RH	30 700 €	2
	Chargé de développement RH	33 600 €	1,3
	Directeur de programme	50 000 €	4
	Resp. Programme / projet	39 000 €	2,5
	Ingénieur pédagogique	35 000 €	2
	Chargé de projet	31 000 €	2
Directeur Informatique	56 000 €	3	
Chef de projet SI	38 400 €	2	
Postes Terrain	Directeur des opérations/réseaux	51 100 €	4
	Directeur régional	44 500 €	4,5
	Responsable local	35 800 €	3
	Chargé d'action local	28 400 €	2
	Animateur	25 000 €	1

\* en années

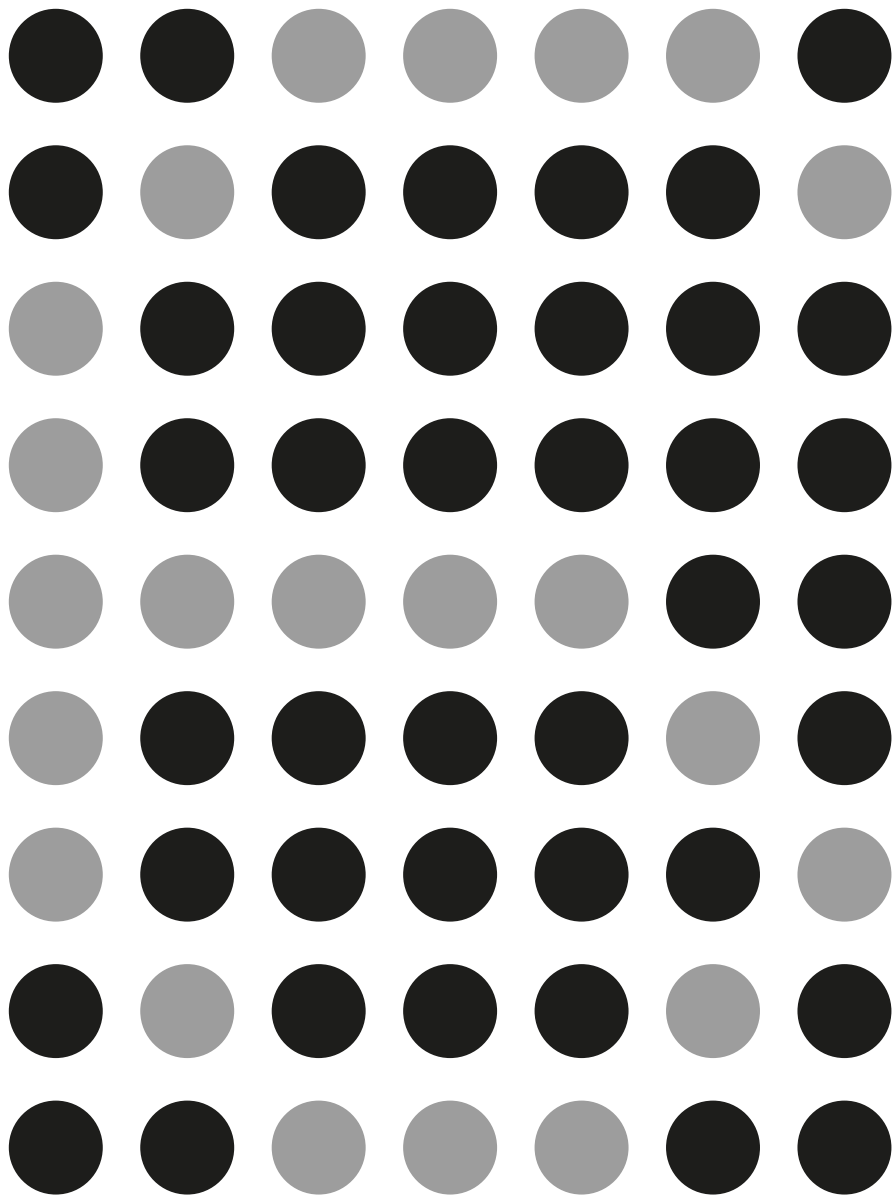


## Les résultats et la méthode de notre étude

Cette étude a été construite à partir d'un panel de 27 associations comprenant 54 collaborateurs en valeur médiane. Parmi ces associations, 21 réitèrent leur participation pour la deuxième fois. Ces dernières forment le panel constant, permettant une comparaison des données de 2023 à celles de 2022. La réalisation de cette étude repose principalement sur la politique de rémunération et les politiques de temps de travail mises en place au sein du secteur associatif. Ces paramètres nous permettent de caractériser le dynamisme du secteur.

L'analyse a été menée début 2024 sur la base des salaires bruts annuels 2023 (hors primes) déclarés par les associations sur une trentaine de postes. Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes posés la question de la rémunération en la comparant aux données de 2022. Toutes les données utilisées sont présentées en valeur médiane pour une meilleure représentativité. La rémunération ne s'arrêtant pas à l'unique paramètre du salaire versé, nous avons utilisé six indicateurs supplémentaires pour avoir un éclairage sur les enjeux du secteur associatif : le taux d'augmentation collective, le taux d'augmentation individuelle, le montant médian de la prime collective, le montant médian de la prime individuelle, le temps de travail ainsi que le nombre de RTT.





Tenzing,  
un cabinet de  
conseil au cœur  
des transitions  
sociétales



● 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 2023 des salaires du secteur associatif s'inscrit dans cette ambition de mieux valoriser ce 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.





TENZING  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL