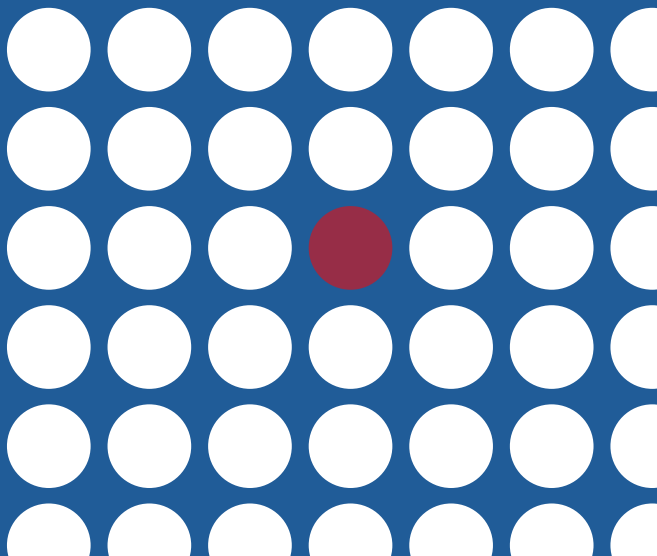


Baromètre *Tenzing* des salaires 2024 dans le secteur associatif

Octobre 2025



Baromètre *Tenzing* des salaires 2024 dans le secteur associatif

● Édito

Le Baromètre *Tenzing* des salaires du secteur associatif, désormais dans sa quatrième édition, poursuit son ambition : donner à voir, comprendre et reconnaître la valeur du travail au sein des associations. À travers les données salariales, c'est tout un modèle économique et social que nous observons : celui d'un secteur essentiel à la cohésion de notre société mais aujourd'hui sous tension extrême.

2024 aura été une année charnière, marquée par une crise silencieuse mais profonde du monde associatif. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon *Le Mouvement Associatif* et *ESS France*, près d'un tiers des associations employeuses disposent de moins de trois mois de trésorerie et 69 % déclarent des fonds propres fragiles ou nuls. Retards de versements, baisses de subventions, appels à projets toujours plus complexes : le modèle de financement s'essouffle et met en péril la pérennité des structures.

Alors que les financements publics s'érodent, les associations doivent rapidement développer le mécénat privé, générant une tension forte sur certains postes clés : directions administratives et financières, contrôleurs de gestion, responsables du développement mécénat. Ces fonctions stratégiques, indispensables pour aller chercher des ressources et garantir la viabilité des associations, connaissent des hausses de salaires inédites.

Ce focus particulier sur le développement du mécénat pourrait selon nous représenter un risque pour les dirigeants des associations de les détourner partiellement du terrain, où les équipes continuent d'assurer l'essentiel : le lien, l'accompagnement, la solidarité.

Et pourtant, malgré ce contexte, le baromètre révèle la résilience remarquable du secteur. Les associations continuent de maintenir des politiques de rémunération équitables, avec un rapport médian de 2,77 entre le salaire le plus haut et le plus bas – loin des pratiques du secteur lucratif. Elles poursuivent

également leurs efforts de revalorisation, en maintenant des taux d'augmentation autour de 3 %, dans un souci de reconnaissance et d'attractivité.

Autrement dit, elles résistent en restant fidèles à leurs valeurs : l'équité, la solidarité et le sens du collectif. Ce baromètre témoigne d'un paradoxe : un secteur fragilisé mais profondément engagé.

Un secteur qui incarne, mieux que tout autre, la conviction que la valeur d'un travail ne se mesure pas seulement en euros mais en impact social, en humanité et en utilité collective.

Chez *Tenzing Conseil*, en tant qu'acteur de l'ESS et entreprise labellisée *B-Corp*, nous croyons que le monde associatif est un pilier de notre modèle démocratique. Le fragiliser, c'est affaiblir notre capacité collective à « faire société ».

Il est urgent de réarmer financièrement les associations, de sortir du court-termisme budgétaire et de leur redonner les moyens d'agir durablement au service de l'intérêt général.

Ce baromètre, au-delà des chiffres, est un appel à reconnaissance. Celui d'un secteur qui, malgré la tempête, continue à tenir debout pour que tienne la société.

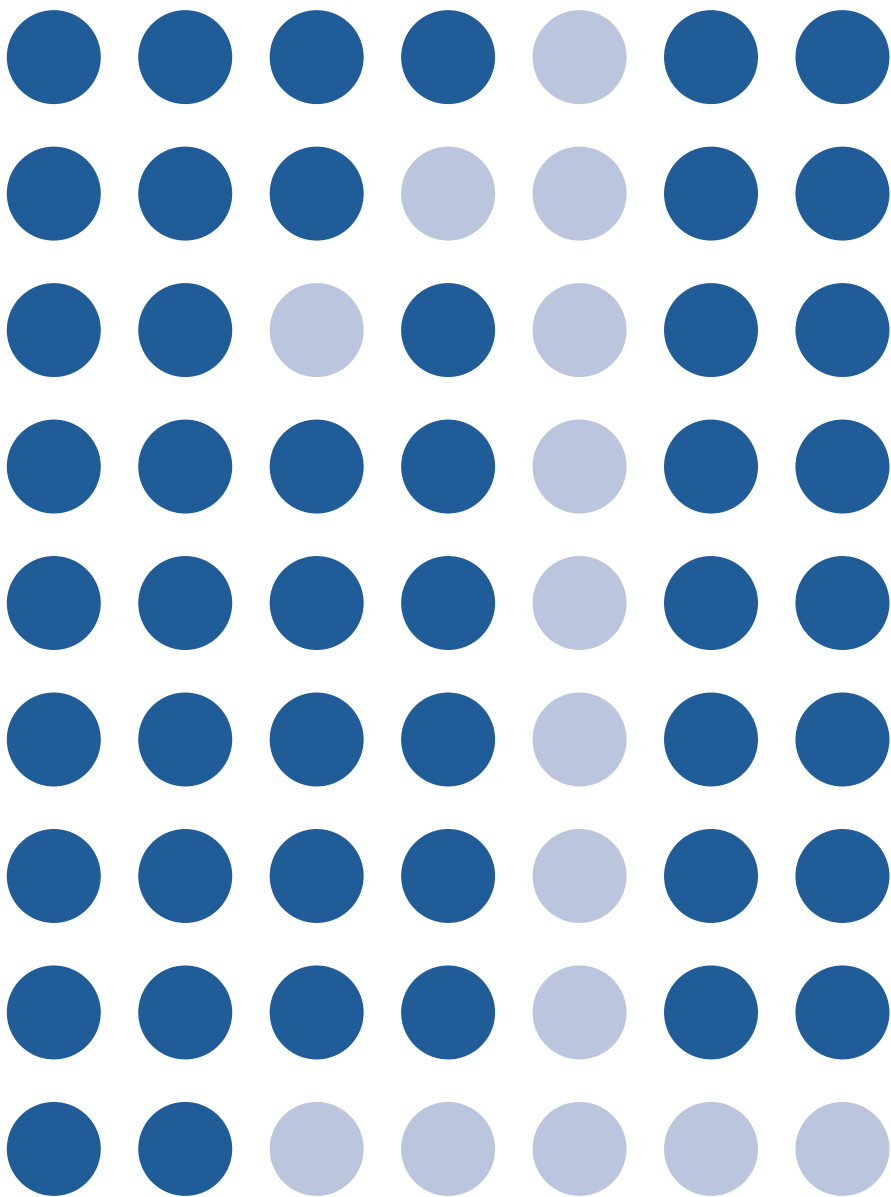
Bonne lecture ●



Arnaud Regnier
Associé Fondateur



Cécile Chéramy
Manager

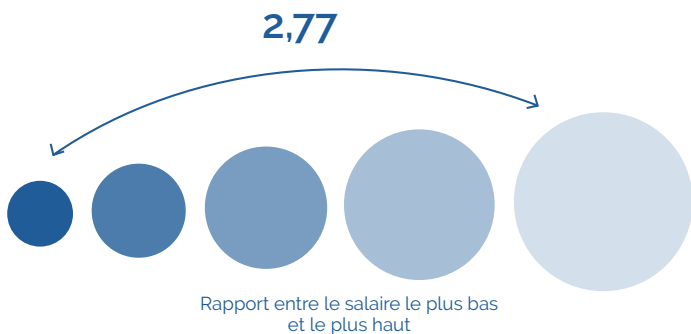


Le secteur associatif, entre juste partage de la valeur et reconnaissance

● En 2024, près d'un salarié sur dix du secteur privé travaille au sein d'une association

Ce chiffre, stable depuis 2023, illustre la capacité du monde associatif à rester attractif, malgré un environnement économique de plus en plus incertain. Les associations ont été particulièrement exposées aux tensions budgétaires, aux arrêts de dispositifs publics et à la hausse générale des coûts mais elles continuent de faire preuve d'un fort engagement envers leurs équipes.

Malgré ces contraintes, le secteur associatif maintient des politiques de rémunération fondées sur l'équité. Les associations du panel présentent un rapport médian de 2,77 entre le salaire le plus bas et le plus haut, contre 7 dans le secteur privé lucratif. Cette donnée confirme un modèle salarial où la cohésion interne et la réduction des écarts de rémunération restent des priorités fortes.



Pour autant, cette recherche d'équité n'exclut pas la reconnaissance individuelle. Les associations articulent leurs politiques autour de deux leviers complémentaires : le partage collectif de la valeur et la reconnaissance des efforts personnels.

Près de la moitié des associations du panel versent des primes collectives, alors que seules 23 % attribuent une prime individuelle.

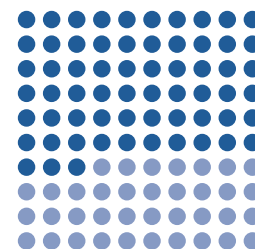
« Les associations articulent leurs politiques autour de deux leviers complémentaires : le partage collectif de la valeur et la reconnaissance des efforts personnels. »

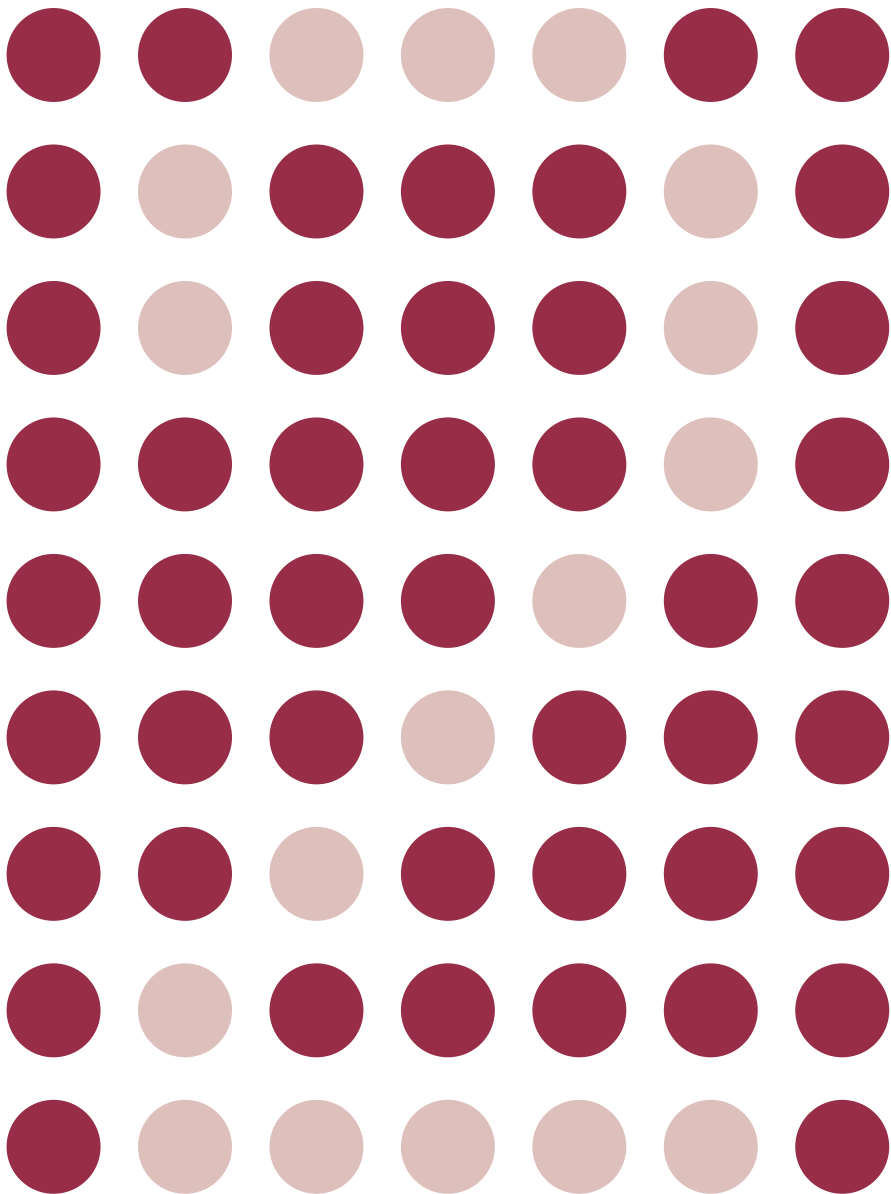
Ce pourcentage est en légère baisse par rapport à 2023 mais celles qui maintiennent ce dispositif en font bénéficier une large majorité de cadres (85 %) et plus d'un salarié non-cadre sur deux (58 %).

Les augmentations individuelles, plus fréquentes, témoignent d'une autre forme de reconnaissance : 72 % des associations en pratiquent, mais de manière sélective, au bénéfice de 36 % des cadres et 41 % des non-cadres.

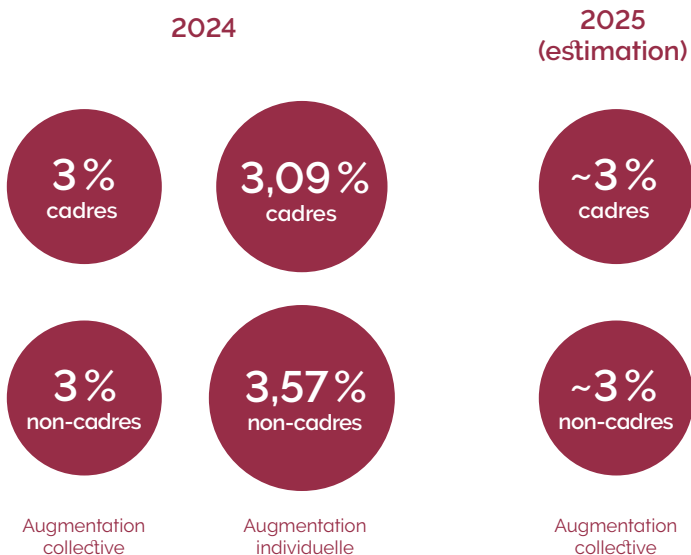
associations en pratiquent, mais de manière sélective, au bénéfice de 36 % des cadres et 41 % des non-cadres.

Ainsi, la performance individuelle influence la rémunération de façon mesurée : les primes, rares mais largement partagées, relèvent davantage d'une logique collective, tandis que les augmentations individuelles, plus sélectives, valorisent l'implication et la progression personnelle. ● ● ●





Un maintien
des politiques
d'augmentation
malgré
un contexte
contraint



● En dépit des difficultés budgétaires, les associations poursuivent leurs efforts de revalorisation salariale

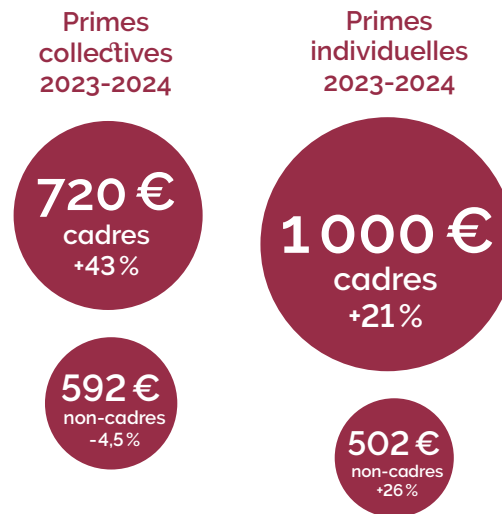
Les augmentations collectives se situent en moyenne à 3% pour les cadres comme pour les non-cadres et les augmentations individuelles atteignent 3,09% pour les cadres contre 3,57% pour les non-cadres. Les prévisions pour 2025 confirment cette tendance: les associations anticipent un maintien du rythme autour de 3 %, illustrant une volonté de stabilité et de fidélisation.

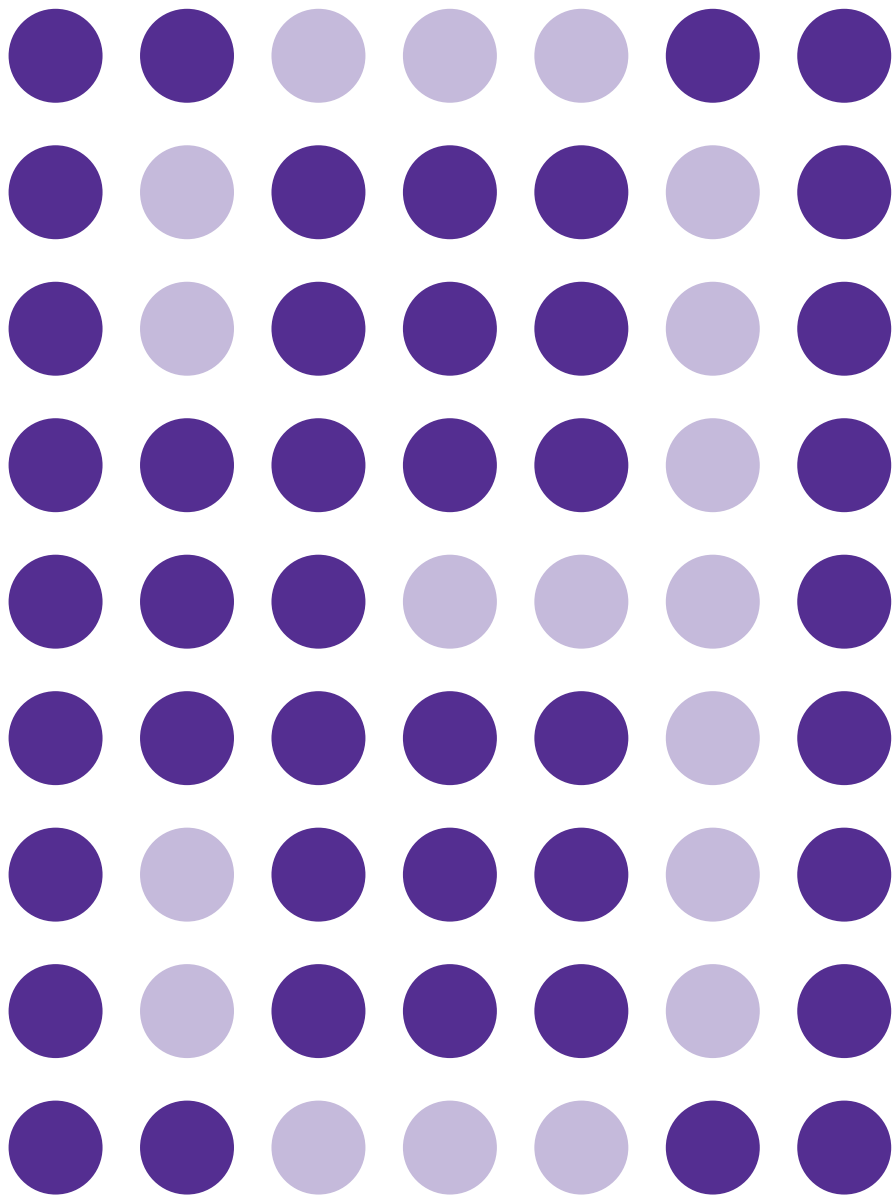
Concernant les primes, la dynamique est similaire :

● **Primes collectives**: les cadres bénéficient de montants médians supérieurs (720€ contre 592€ pour les non-cadres). 38 % des associations du panel mobilisent la prime de partage de la valeur, avec un montant médian de 749€ pour les cadres et 583€ pour les non-cadres. Entre 2023 et 2024, ces primes ont progressé de +43 % pour les cadres, tandis qu'elles ont légèrement reculé pour les non-cadres (-4,5 %).

● **Primes individuelles**: leur montant médian atteint 1000€ pour les cadres et 500€ pour les non-cadres, en hausse de +21 % et +26 % respectivement sur un an. En revanche, la part des associations proposant ce dispositif recule légèrement, passant de 26 % à 21 % à panel constant.

Ces chiffres traduisent la continuité des efforts du secteur pour conjuguer reconnaissance, attractivité et équité. En maintenant leurs dispositifs de rémunération dans un environnement financier dégradé, les associations affirment leur engagement à valoriser leurs équipes et préserver leur cohésion sociale. ● ● ●





Le secteur
associatif,
une politique
de rémunération
marquée par
trois tensions
majeures

- En 2024, les associations ont dû composer avec un environnement d'une complexité inédite, où la contrainte financière se double désormais d'enjeux organisationnels et humains

Derrière la stabilité apparente des politiques de rémunération, trois tensions structurantes se dessinent : la compétition accrue sur les profils financiers, l'intensification des attentes des financeurs et la difficulté à se projeter dans un avenir lisible. ●

- Une tension sur les profils financiers

Attirer et fidéliser des profils financiers reste un enjeu majeur pour les associations : en 2024, 75% du panel emploient un Directeur Administratif et Financier, complété au gré de leurs besoins par des postes de contrôleur de gestion, responsable paie ou gestionnaire de paie. Ces postes jouent un rôle clé dans la transparence, la rigueur et la sécurisation des flux financiers – des qualités devenues indispensables face aux exigences accrues des financeurs publics et privés.

Cette professionnalisation se traduit par une pression forte sur le recrutement et la rétention de ces profils, désormais rares sur le marché.

Entre 2023 et 2024, la rémunération médiane du Directeur Administratif et Financier a progressé de 8 % (de 57 744 € à



Hausse de la rémunération médiane du DAF



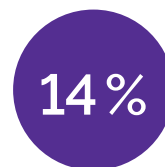
Hausse de la rémunération médiane d'un gestionnaire de paie

62 412 €) et celle du gestionnaire de paie de près de 14 % (de 30 200 € à 34 329 €).

Ces évolutions traduisent une reconnaissance du caractère critique de ces compétences mais elles interrogent la capacité du secteur à maintenir cet effort dans la durée. ●

- Des attentes plus importantes de la part des financeurs

Face à des financeurs publics et privés de plus en plus exigeants, les associations doivent professionnaliser leur levée de fonds et développer de nouvelles compétences en interne. Cette dynamique crée une forte pression sur certains métiers clés, notamment les postes de développement mécénat.



Hausse du salaire de chargés de dév. mécénat

Les chargés de développement mécénat illustrent parfaitement cette dynamique. Leur rémunération médiane a progressé de 14 % entre 2023 et 2024, passant de 31 000 € à 35 866 € alors même que leur ancienneté médiane reste inférieure à un an. Cette rotation élevée témoigne de la difficulté à fidéliser ces talents, très recherchés sur un marché désormais concurrentiel. Dans ce contexte, la rémunération apparaît comme le levier principal mobilisé par les associations pour fidéliser leurs talents. ●

- Un futur incertain

Si le secteur continue de faire preuve d'une résilience remarquable, la question de la soutenabilité de ces efforts se pose avec acuité. Les associations doivent maintenir leur attractivité tout en maîtrisant leurs charges, dans un contexte où la masse salariale représente souvent plus de 70 % des dépenses totales.

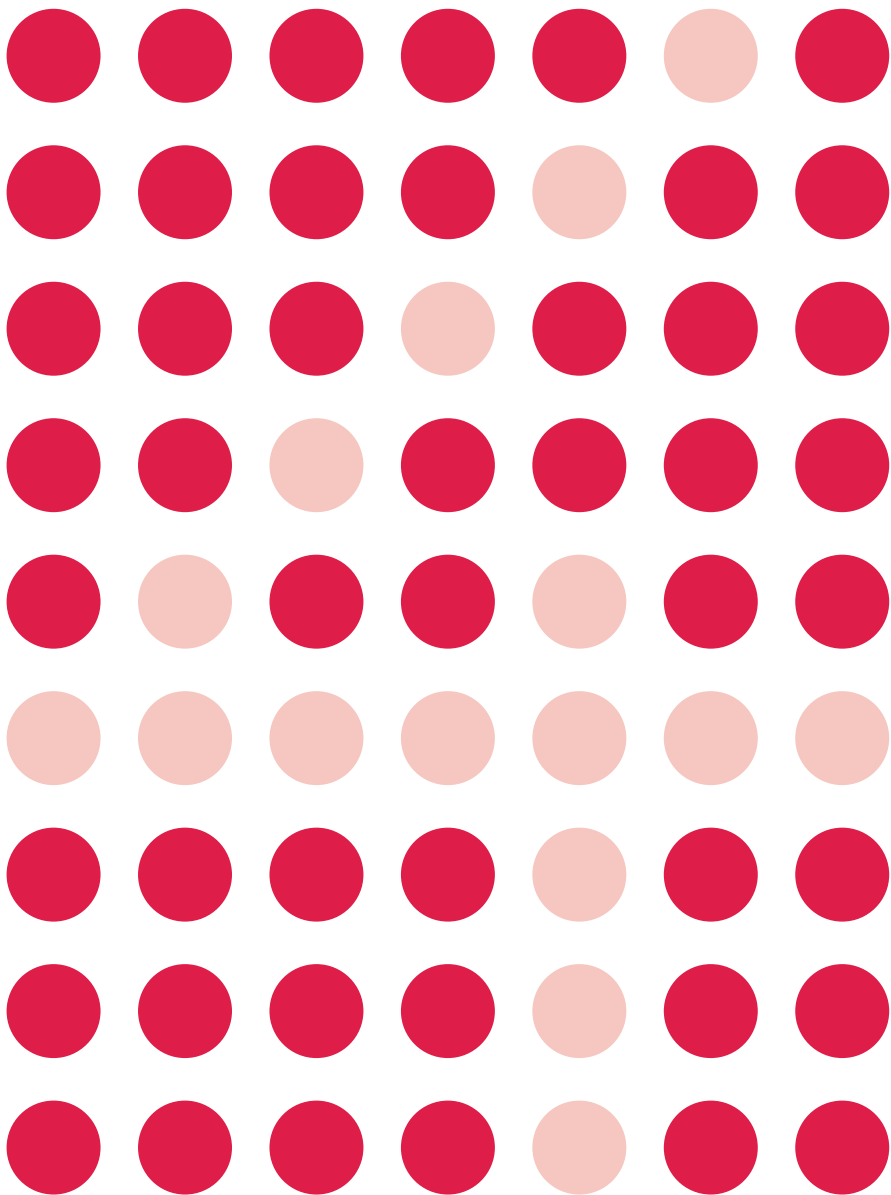
Malgré ces contraintes, elles ont su préserver une progression salariale moyenne de 3 % pour leurs collaborateurs, cadres et non-cadres confondus, et maintenir des niveaux de rémunération supérieurs au SMIC, notamment pour les postes de terrain (+15 % pour les animateurs).

Cette constance traduit une volonté de préserver la reconnaissance et l'équité mais elle s'accompagne d'un risque croissant de déséquilibre économique. À court terme, le secteur devra concilier trois impératifs : pérenniser l'emploi, attirer les compétences nécessaires à sa transformation et assurer la viabilité de son modèle dans un environnement financier toujours plus instable. ● ● ●

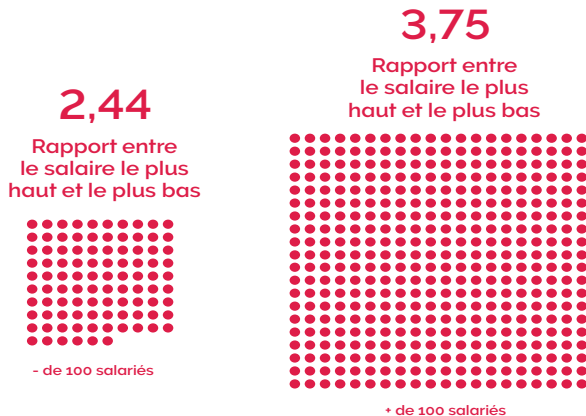


des dépenses
totales sont
attribuées à la
masse salariale

« À court terme, le secteur devra concilier trois impératifs : pérenniser l'emploi, attirer les compétences nécessaires à sa transformation et assurer la viabilité de son modèle dans un environnement financier toujours plus instable. »



Un effet taille : deux mondes associatifs



● Comme observé en 2023, l'effet de taille se confirme en 2024 : dans la plupart des postes analysés, les salaires médians sont plus élevés dans les associations de plus de 100 salariés que dans celles de moins de 100 salariés

Derrière cet écart se cachent avant tout des niveaux de responsabilité différents.

Les grandes associations structurent leurs équipes selon une organisation hiérarchique plus classique – « Directeur », « Responsable », « Chargé de » – où chaque fonction est clairement identifiée et spécialisée. À l'inverse, dans les structures



VS



de taille plus modeste, les périmètres de poste sont souvent élargis : un « Responsable » peut y endosser des missions de direction, de pilotage de projet ou de coordination opérationnelle. Cette polyvalence rend les comparaisons plus délicates et explique que certains postes puissent être mieux rémunérés dans les plus petites structures.

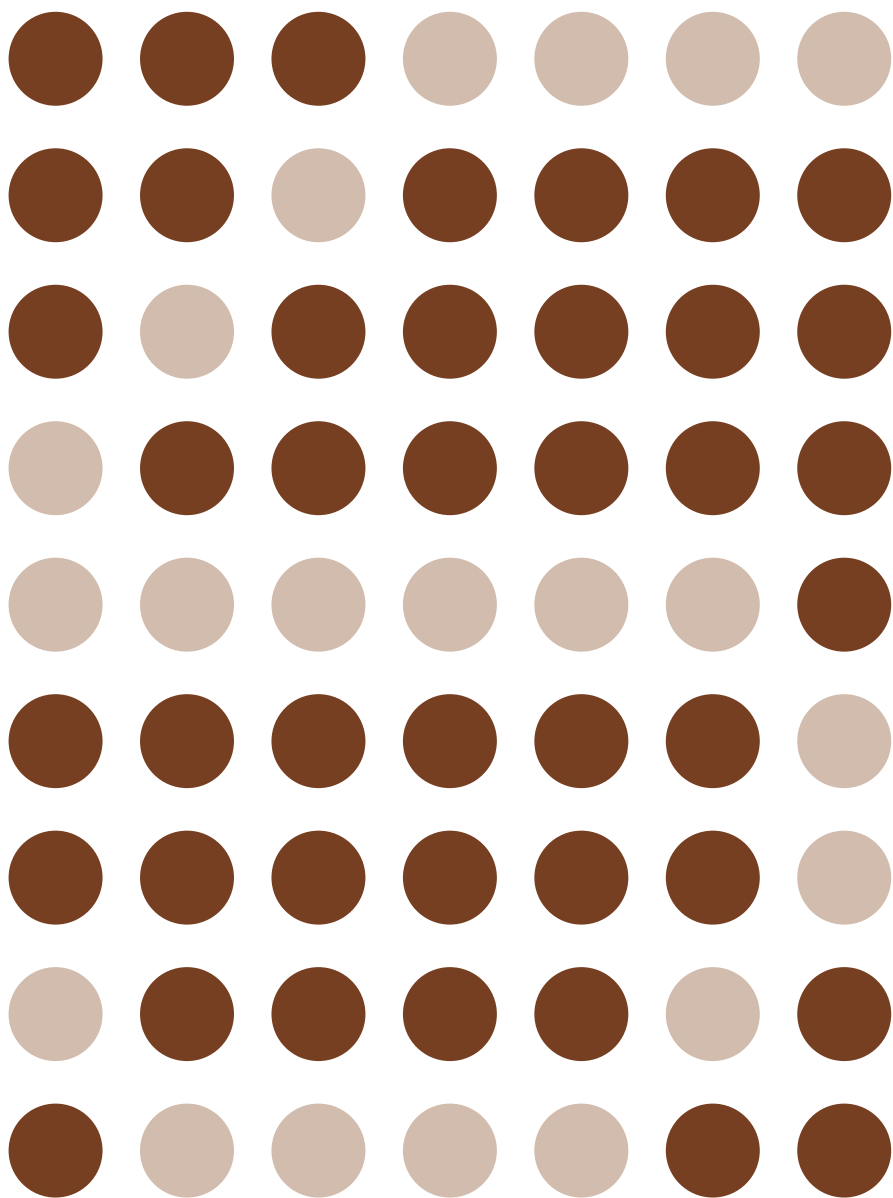
C'est notamment le cas du poste de Responsable programme / projet, dont le salaire médian atteint 39 604 € dans les associations de moins de 100 salariés, soit 11 % de plus que dans les structures plus importantes (35 343 €).

De leur côté, les associations de plus grande taille bénéficient d'équipes plus étoffées et de fonctions support spécialisées, générant une hiérarchie plus verticale et des marges de manœuvre accrues pour attirer certains profils stratégiques. À l'inverse, les plus petites associations doivent parfois externaliser certaines fonctions – comptabilité, paie ou communication – pour des raisons opérationnelles ou économiques, ce qui redistribue les responsabilités internes et renforce la polyvalence des équipes.

L'écart salarial reflète directement ces différences d'organisation : le rapport entre le salaire le plus haut et le plus bas atteint 3,75 dans les associations de plus de 100 salariés, contre 2,44 dans celles de plus petite taille.

Cet écart illustre à la fois la structure plus hiérarchisée des grandes organisations et leurs capacités à proposer des rémunérations différenciées pour fidéliser des profils experts.

En définitive, ces deux modèles – l'un orienté vers la professionnalisation et la spécialisation, l'autre fondé sur la polyvalence et la proximité – coexistent et font la richesse du tissu associatif. Mais ils soulignent aussi les inégalités croissantes de moyens entre structures, qui doivent désormais rivaliser sur le même marché du travail avec des ressources bien différentes pour attirer, reconnaître et fidéliser les talents. ● ● ●



La soutenabilité des politiques salariales : un équilibre sous contrainte

● Malgré un environnement budgétaire tendu, le secteur associatif a su préserver, en 2024, des politiques de rémunération relativement stables et équitables

Les associations du panel ont maintenu un taux moyen d'augmentation autour de 3 % pour les cadres comme pour les non-cadres, confirmant la volonté du secteur de valoriser ses salariés et de préserver son attractivité.

Cette dynamique se poursuivrait en 2025, les prévisions faisant état d'une stabilité autour du même niveau malgré la poursuite de la contraction des financements publics et la hausse des coûts de fonctionnement.

Mais cette constance interroge : jusqu'où le secteur pourra-t-il maintenir ce rythme ?

Les résultats du Mouvement Associatif montrent que de plus en plus de structures doivent arbitrer entre reconnaissance salariale et équilibre financier. Près d'une association sur trois envisage en 2025 une réduction de sa masse salariale, principalement par le non-remplacement des départs ou le report des recrutements. Certaines anticipent même des gels d'embauches ou des réductions d'activités, transformant l'emploi en variable d'ajustement.

Cette tension met en lumière le paradoxe d'un secteur qui continue à rémunérer par solidarité mais sans marge de manœuvre pour investir dans la durée.

« Près d'une association sur trois envisage en 2025 une réduction de sa masse salariale, principalement par le non-remplacement des départs ou le report des recrutements. »

À force de préserver la reconnaissance immédiate, beaucoup d'associations fragilisent leurs capacités futures d'action : développement limité, réorganisations contraintes, perte d'expertise. Comme le souligne *ESS France*, « le monde associatif atteint aujourd'hui les limites de sa résilience : il ne peut pas

absorber indéfiniment les désengagements budgétaires sans conséquences sur l'emploi et sur la qualité du service rendu ».

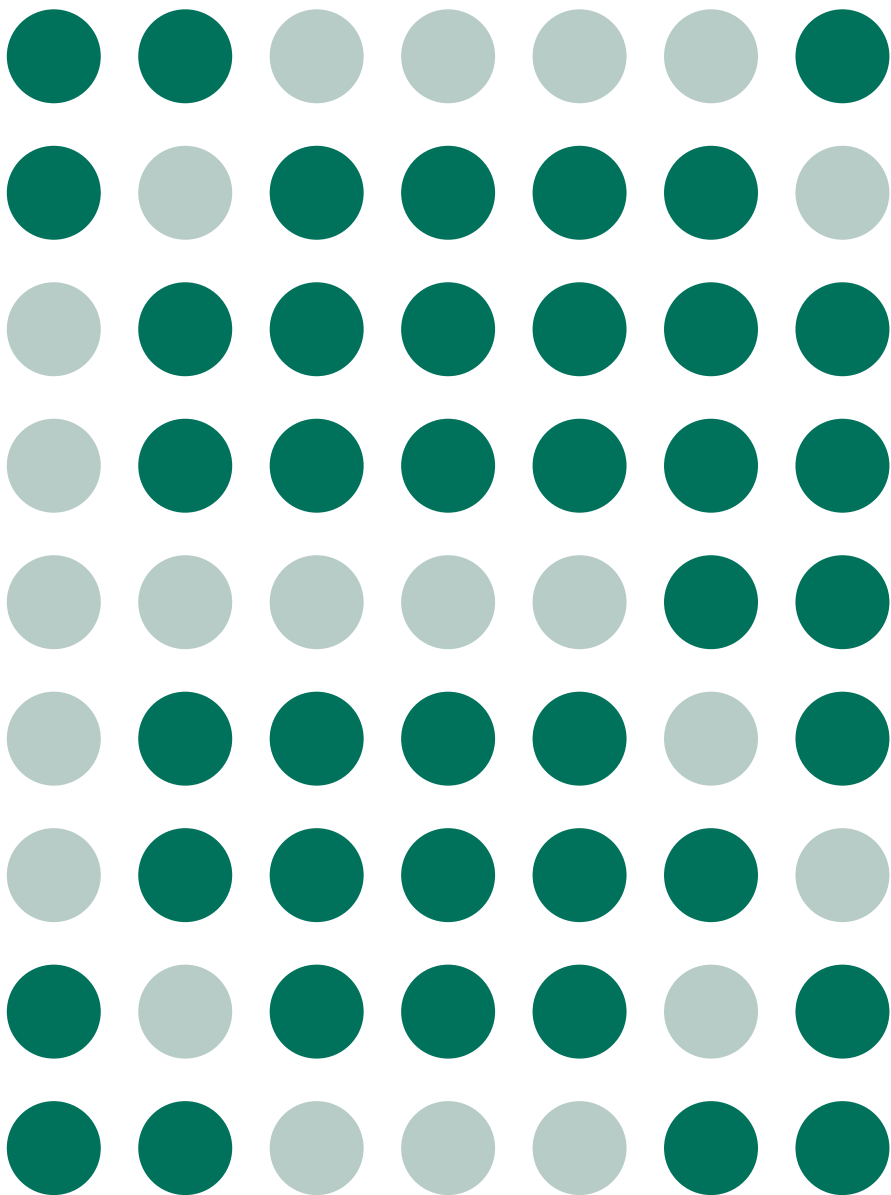
Face à ce constat, la question n'est plus seulement celle des niveaux de rémunération mais celle de leur soutenabilité dans le temps.

Sans sécurisation du financement public et pluriannuel, ni appui renforcé des financeurs privés, les marges

d'action resteront étroites. Le maintien des politiques salariales actuelles repose sur un équilibre fragile, entre volonté de reconnaissance et épuisement des ressources. ●

● En définitive, le modèle résiste encore, mais à quel prix ?

Si les associations continuent à placer l'humain au cœur de leur engagement, leur capacité à le faire durablement dépendra désormais de la reconnaissance – politique, économique et sociale – du rôle qu'elles jouent dans la société. ● ● ●



Les résultats et la méthode de notre étude

	Postes	Salaire médian	Ancienneté médiane (en années)
Postes Siège	Directeur général	69 000 €	7,2
	Directeur de la communication	55 176 €	2,8
	Responsable communication	39 500 €	2,5
	Chargé de communication	31 000 €	2,0
	Directeur des partenariats	56 000 €	2,8
	Responsable mécénat	41 000 €	2,7
	Chargé de développement mécénat	34 466 €	1,7
	Directeur Administratif et Financier	59 556 €	3,4
	Responsable service comptabilité	44 279 €	3,5
	Comptable	31 251 €	5,0
	Contrôleur de gestion	40 000 €	1,5
	Directeur des Ressources Humaines	55 080 €	2,5
	Responsable paie	47 600 €	2,2
	Gestionnaire de paie	34 329 €	4,4
	Administrateur RH	31 842 €	3,5
	Chargé de développement RH	33 600 €	3,4
	Directeur de programme	45 500 €	4,5
	Resp. programme / projet	36 444 €	3,0
	Ingénieur pédagogique	36 241 €	3,0
	Chargé de formation	31 200 €	3,2
	Chargé de projet	29 962 €	2,0
	Chargé de mission	30 611 €	1,5
	Directeur Informatique	55 548 €	4,5
	Chef de projet SI	39 182 €	4,0
	Directeur des opérations / réseaux	51 000 €	4,4
Postes Terrain	Directeur régional	44 947 €	5,5
	Directeur de site	49 427 €	6,4
	Responsable d'équipe	37 285 €	3,7
	Responsable local	31 866 €	3,8
	Chargé d'action local	29 164 €	1,8
	Animateur	24 948 €	1,5

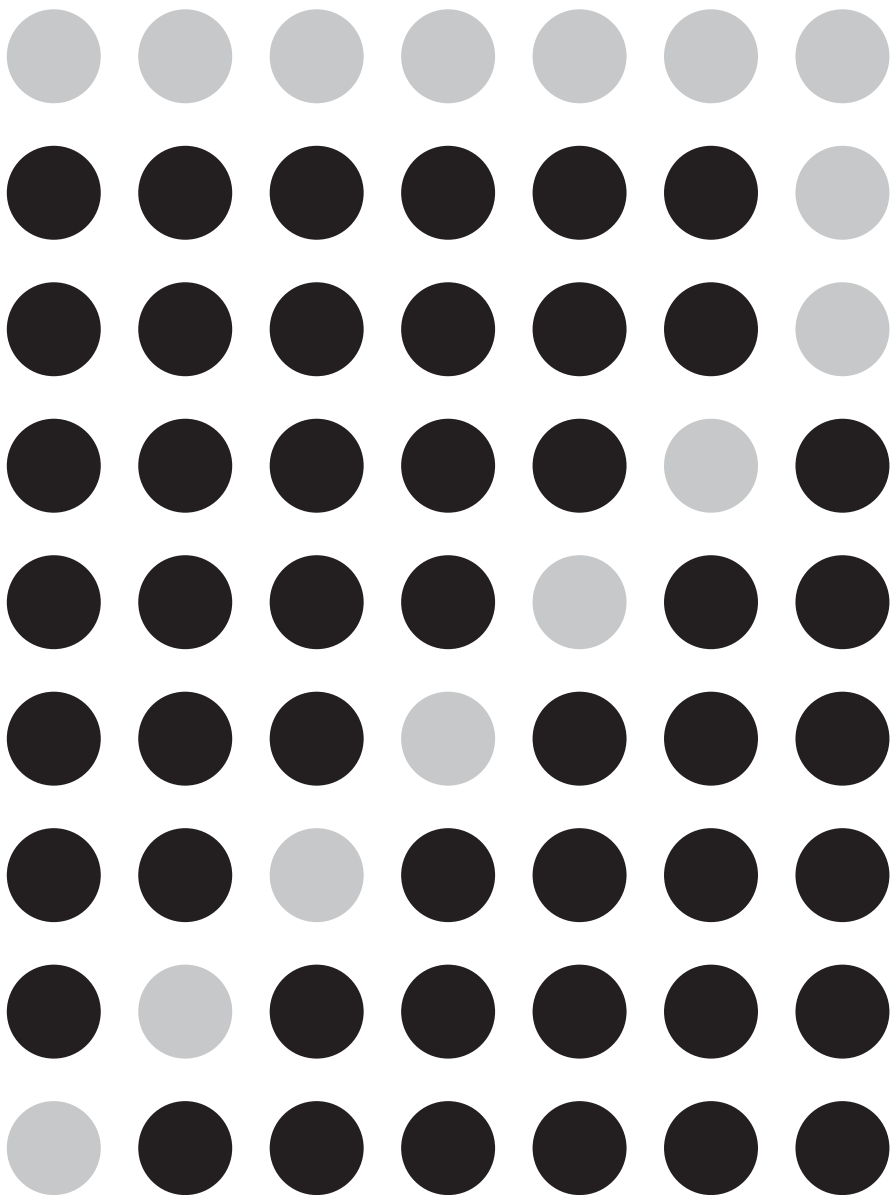


Cette étude a été construite à partir d'un panel de 22 associations comprenant 64 collaborateurs en valeur médiane. Parmi ces associations, 17 réitèrent leur participation pour la troisième fois. Ces dernières forment le panel constant, permettant une comparaison des données de 2024 à celles de 2023 et 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 2025 sur la base des salaires bruts annuels 2024 (hors primes) déclarés par les associations sur une trentaine de postes. Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes posé la question de la rémunération en la comparant aux données de 2023 et 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.



(À droite) **Figure 1** – Salaire brut annuel par poste en 2024 (hors primes)



Tenzing,
un cabinet de
conseil au cœur
des transitions
sociétales

