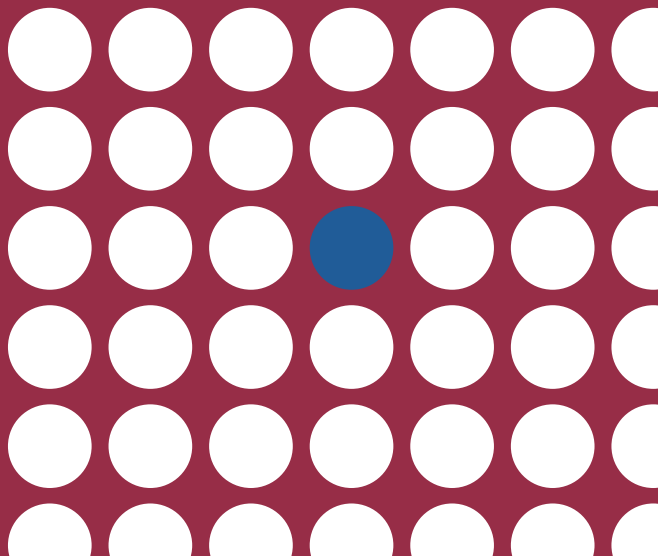


Baromètre *Tenzing* des salaires 2025 dans le secteur associatif

Octobre 2026



Baromètre *Tenzing* des salaires 2025 dans le secteur associatif

● Édito

Le Baromètre des salaires du secteur associatif franchit cette année un nouveau cap. Pour sa cinquième édition, réalisée par Tenzing en partenariat avec Carenews, il s'appuie sur un panel élargi à 28 associations. Cette mobilisation croissante témoigne d'un besoin partagé : disposer de données fiables pour objectiver les politiques de rémunération et éclairer les décisions des directions, des gouvernances et des financeurs.

Cette exigence est d'autant plus importante que le secteur associatif traverse une période de tension financière profonde. Les budgets se contractent, mais les tensions concernent aussi la trésorerie : les financements publics diminuent, sont attribués tardivement et sont parfois versés plusieurs mois après le démarrage des actions. Selon le Mouvement Associatif, près de 70 % des associations employeuses déclarent aujourd'hui des fonds propres fragiles ou nuls, et 30 % disposent de moins de trois mois de trésorerie.

Ces tensions ne sont plus seulement comptables. Elles se traduisent par des réductions d'activité, des plans sociaux et des fermetures. En 2024, selon Le Monde, 856 associations ont été concernées par une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, soit une hausse de 82 % en deux ans. Derrière ces chiffres, ce sont des emplois qui disparaissent, mais aussi des services essentiels et des liens de proximité qui ne sont plus assurés.

L'incertitude politique renforce cette difficulté à se projeter. À l'approche de la fin du mandat présidentiel, l'absence de majorité stable et de cap partagé limite la capacité à engager de nou-

velles politiques de long terme. L'échéance de 2027 ne devra donc pas seulement être l'occasion de débattre du montant des aides publiques. Elle devra permettre de redéfinir la place des associations dans notre projet de société et de reconnaître leur contribution à la cohésion sociale, à la vitalité démocratique et à l'innovation territoriale.

Les résultats du baromètre 2025 doivent être lus à la lumière de ce contexte. Après plusieurs années d'efforts de revalorisation, quatre associations sur dix n'ont accordé aucune augmentation. Pour celles qui ont procédé à une revalorisation collective, celle-ci résultait principalement d'une obligation prévue par leur convention collective. Les augmentations collectives sont ainsi passées d'environ 3 % en 2024 à 1,75 % en 2025. Le recours aux primes collectives recule lui aussi nettement.

La reconnaissance du travail devient plus individuelle et plus sélective. Les montants des augmentations et des primes individuelles progressent légèrement, mais ils restent globalement modestes et ne bénéficient qu'à une partie des salariés, faute de marges de manœuvre.

Malgré ces tensions, les associations continuent de préserver une échelle des rémunérations resserrée. Le rapport moyen entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus faible s'établit à 2,92. Ce ratio témoigne de leur exemplarité en matière de partage de la valeur et de leur attachement à une politique salariale équitable. Il incarne pleinement l'un des principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire : une répartition plus juste de la valeur créée, cohérente avec la mission sociale et le projet collectif des structures.

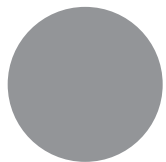
Face à cette situation, la sécurisation du modèle associatif ne pourra pas reposer uniquement sur un retour hypothétique des financements publics. La diversification des ressources apparaît aujourd'hui alors comme l'une des voies explorées par les associations pour consolider leur modèle économique. Lorsque leur activité s'y prête, certaines développent des prestations ou de nouvelles offres, valorisent davantage les cobénéfices éco-

nomiques, sociaux ou environnementaux qu'elles génèrent, ou proposent une partie de leur expertise à des publics disposant d'une capacité contributive plus importante. Cette évolution doit toutefois rester au service de leur raison d'être et renforcer leur capacité d'action, sans les détourner de leur mission principale ni des publics les plus fragiles.

Les financeurs ont, eux aussi, une responsabilité déterminante. Ils doivent d'abord respecter les calendriers de versement. Ils doivent ensuite veiller à ce que le coût collectif des candidatures et de leur instruction ne devienne pas disproportionné au regard des sommes effectivement distribuées. Enfin, la légitime exigence de redevabilité ne doit pas se traduire par une inflation continue des justificatifs et des indicateurs après l'action.

Financer une association, ce n'est pas seulement financer un dispositif. C'est aussi lui permettre de consolider son fonctionnement, de professionnaliser ses pratiques, d'investir dans ses équipes et d'adapter ses actions lorsque la réalité du terrain l'exige. Cela suppose des financements plus pluriannuels, plus souples et fondés sur une relation de confiance.

Ce baromètre n'est donc pas seulement un outil de comparaison salariale. Il éclaire aussi, en partie, les choix et les contraintes auxquels les associations sont aujourd'hui confrontées, et invite à construire un cadre plus soutenable. Car derrière chaque donnée salariale se pose une question politique essentielle : quels moyens sommes-nous collectivement prêts à consacrer à celles et ceux qui font vivre, chaque jour, la solidarité, la cohésion sociale et l'intérêt général? ●



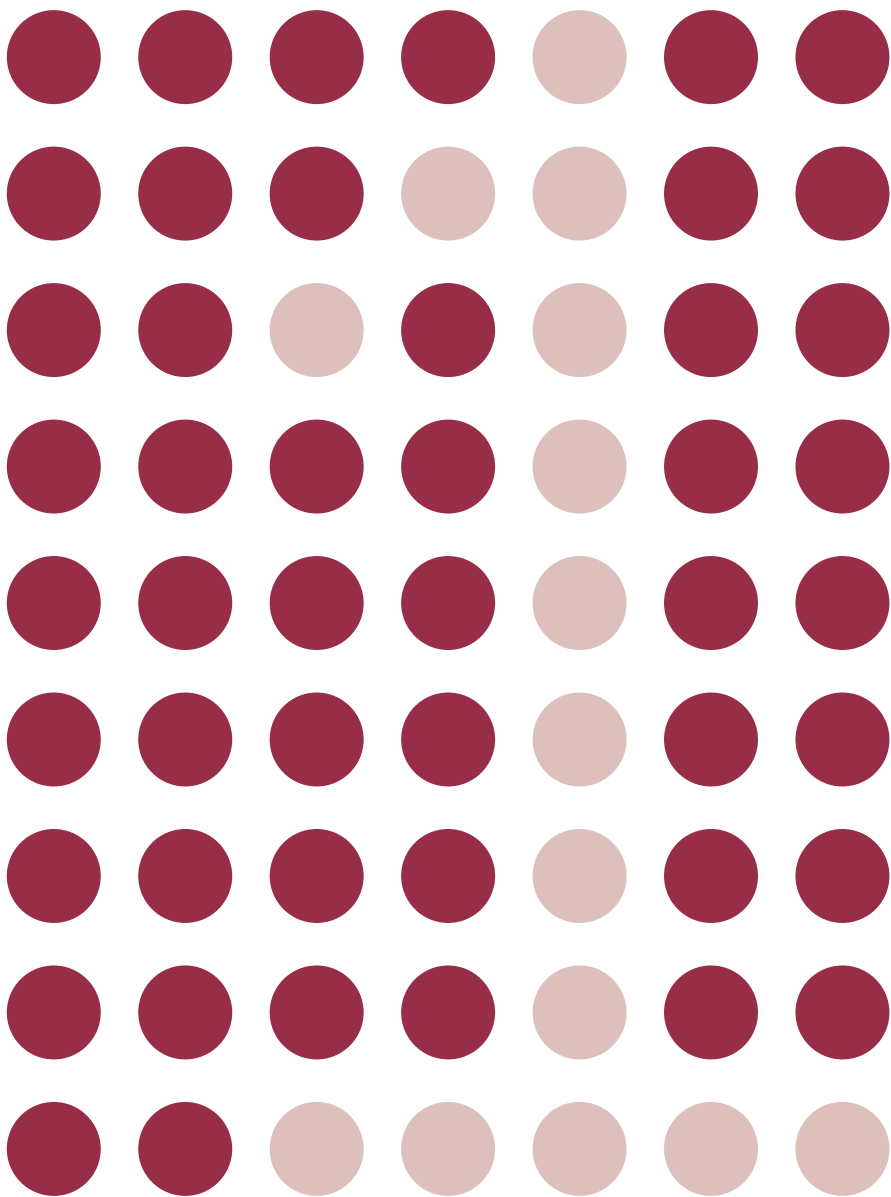
Guillaume Helluy
Manager *Tenzing Conseil*

● Une méthode robuste, renforcée par un panel élargi à 28 associations

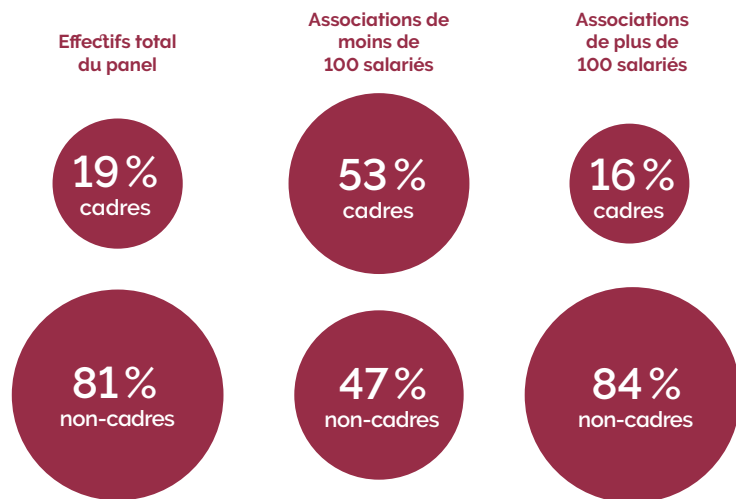
Basée sur des données réelles là où d'autres benchmarks se basent sur du déclaratif, notre méthode permet de produire un baromètre représentatif des tendances du secteur associatif sans la nécessité d'atteindre un panel très large. Notre objectif est d'atteindre les 30 associations, notre idéal serait de viser un panel de plus de 50 associations. C'est aussi dans cet objectif que l'édition 2025 a été lancée en partenariat avec Carenews.

Comparée à l'édition 2024, qui reposait sur un panel de 22 associations, cette nouvelle édition marque une progression sensible de la participation, avec six associations supplémentaires, dont huit rejoignent le baromètre pour la première fois. Elle couvre également de nouvelles fonctions, notamment dans les domaines du plaidoyer et du juridique. Cet élargissement confirme l'intérêt croissant du secteur associatif pour la comparaison des pratiques salariales, aussi bien du point de vue des équipes RH que des instances de gouvernance et des financeurs.

Le baromètre 2025 s'appuie donc sur un panel de 28 associations participantes dont 20 associations de moins de 100 salariés, dont la taille médiane s'établit à 29 salariés, et de 8 associations de plus de 100 salariés, dont la taille médiane atteint 375 salariés. ● ● ●



Le temps
de travail,
une organisation
stable malgré
les tensions

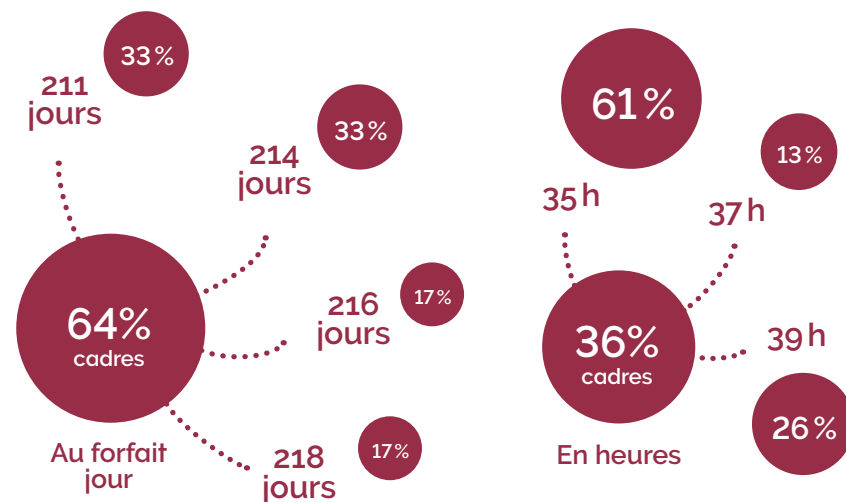


● Le temps de travail, une organisation stable malgré les tensions

La répartition des effectifs du panel reste marquée par une nette prédominance des non-cadres, qui représentent 81 % des salariés étudiés, contre 19 % de cadres. Cette proportion se resserre nettement dans les associations de moins de 100 salariés, où la répartition avoisine 53 % de cadres et 47 % de non-cadres, contre respectivement 16 % et 84 % dans les associations de plus de 100 salariés.

Concernant l'aménagement du temps de travail, 64 % des cadres du panel relèvent d'un forfait jours, avec une réparti-

tion assez homogène entre 211 jours (33 %), 214 jours (33 %), 216 jours (17 %) et 218 jours (17 %). Les 36 % de cadres restants sont décomptés en heures, sur une base allant de 35 à 39 heures (61 % à 35h, 13 % à 37h, 26 % à 39h).



79 % des associations du panel déclarent que leurs salariés bénéficient de jours de RTT. Le nombre de RTT accordé varie sensiblement selon les populations : 46 % des cadres concernés perçoivent entre 11 et 29 jours de RTT par an, contre seulement 25 % des non-cadres ; à l'inverse, 57 % des non-cadres ne bénéficient d'aucun RTT, contre 25 % des cadres. Le nombre moyen de congés payés s'établit à 25 jours, aussi bien pour les cadres que pour les non-cadres.

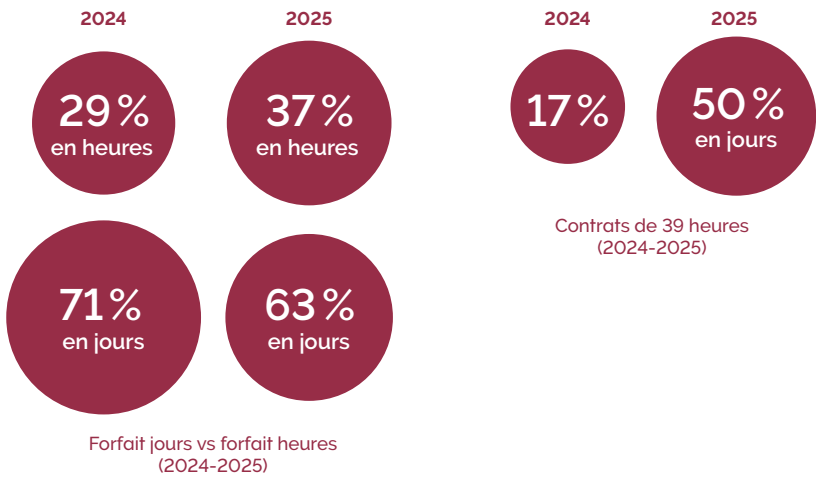
Cette organisation demeure stable par rapport à 2024. Une seule association du panel a fait évoluer ses pratiques vers une semaine de 4 jours ou un temps de travail plus modulable, une évolution qui reste marginale mais qui témoigne d'une tendance émergente. ●

25 jours

Nombre moyen de congés payés aussi bien pour les cadres que pour les non-cadres.

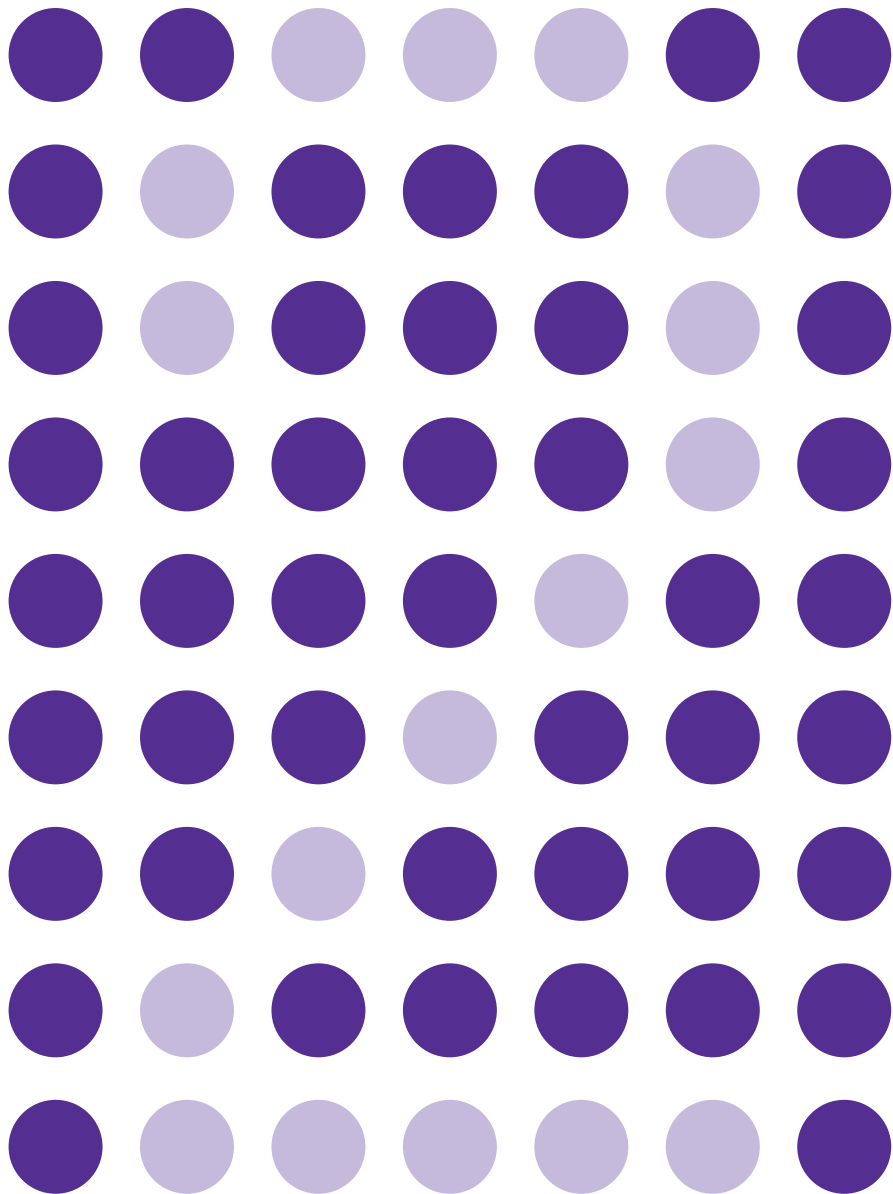
● Deux mondes associatifs face au temps de travail

Dans les associations de plus de 100 salariés, le recours au forfait heures progresse par rapport au forfait jours pour les cadres (37 % en heures contre 63 % en jours, contre respectivement 29 % et 71 % en 2024). Ces mêmes structures s'orientent par ailleurs de plus en plus vers des contrats de 39 heures pour les non-cadres, qui concernent désormais 50 % des contrats, contre 17 % en 2024. 87 % des associations de plus de 100 salariés déclarent que leurs salariés bénéficient de RTT. ● ● ●



À l'inverse, les associations de moins de 100 salariés comptent une proportion de cadres nettement supérieure (53 % contre 47 % de non-cadres), et une tendance vers le forfait jours pour les cadres continue de se dessiner (65 % en jours contre 35 % en heures). La majorité des contrats des non-cadres y demeurent fixés à 35 heures (74 %) et 78 % des associations de cette taille déclarent que leurs salariés bénéficient de RTT. ● ● ●

Une seule association du panel a fait évoluer ses pratiques vers une semaine de 4 jours ou un temps de travail plus modulable, une évolution qui reste marginale mais qui témoigne d'une tendance émergente.

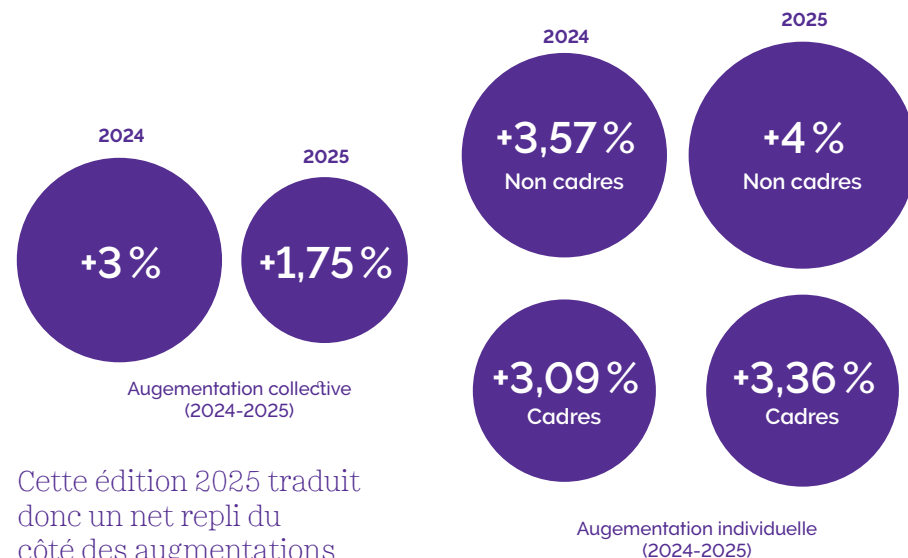
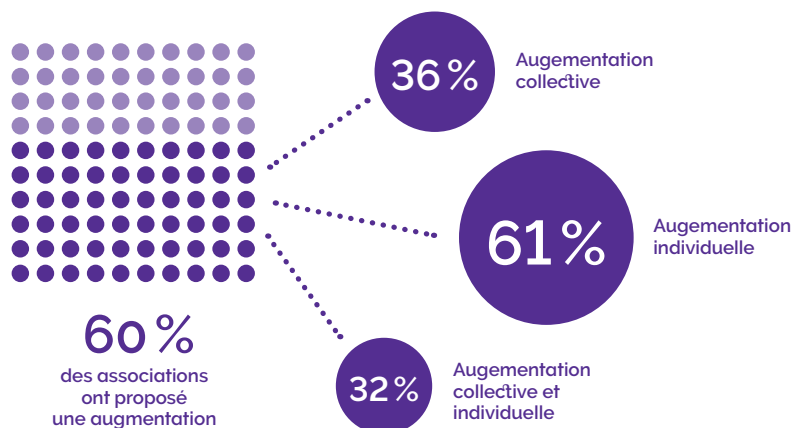


Des
augmentations
en net repli,
entre prudence
et sélectivité

- Des augmentations en net repli, entre prudence et sélectivité

En 2025, 40 % des associations du panel n'ont proposé aucune augmentation à leurs salariés, un signal de prudence budgétaire marqué dans un contexte de visibilité financière réduite. Parmi les associations ayant procédé à des augmentations : 36 % ont opté pour une augmentation collective, 61 % pour une augmentation individuelle, et 32 % ont combiné les deux leviers.

Le taux d'augmentation collective s'établit à 1,75 %, aussi bien pour les cadres que pour les non-cadres. Le taux d'augmentation individuelle atteint 3,36 % pour les cadres et 4,00 % pour les non-cadres, mais seule une minorité de l'effectif en bénéficie réellement : 32 % des cadres et 23 % des non-cadres.



Cette édition 2025 traduit donc un net repli du côté des augmentations collectives, tandis que les taux d'augmentation individuelle progressent légèrement mais touchent un périmètre de salariés plus restreint qu'auparavant

Les prévisions pour 2026 confirment cette tendance à la modération, avec des taux prévisionnels attendus à 2,00 % pour les cadres et 1,89 % pour les non-cadres.

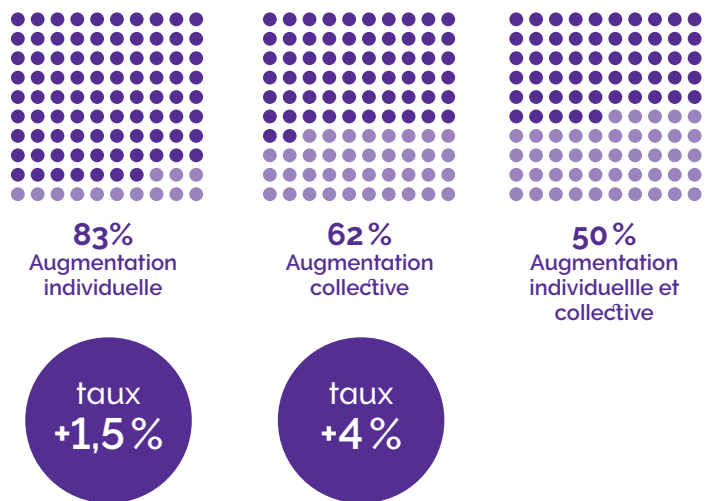
Comparée à 2024, où les augmentations collectives se situaient en moyenne à 3,00 % et les augmentations individuelles à 3,09 % pour les cadres et à 3,57 % pour les non-cadres, cette édition 2025 traduit donc un net repli du côté des augmentations collectives, tandis que les taux d'augmentation individuelle progressent légèrement mais touchent un périmètre de salariés plus restreint qu'auparavant. Ce contraste illustre une sélectivité accrue dans l'attribution des augmentations, cohérente avec le contexte budgétaire contraint que traverse le secteur. ●

● Deux dynamiques d'augmentation selon la taille des associations

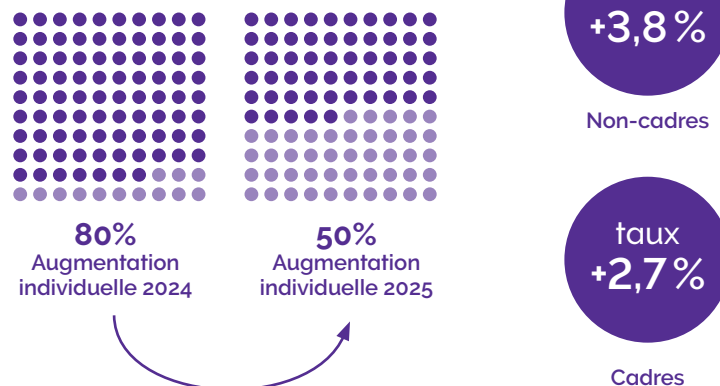
Dans les associations de plus de 100 salariés, la pratique de l'augmentation individuelle est nettement plus répandue : 87 % du panel en proposant une, 62 % une augmentation collective, et la moitié du panel cumule les deux leviers, une proportion en forte hausse par rapport à 2024, où seules 25 % des associations cumulaient ces deux dispositifs. Les taux pratiqués restent toutefois modérés et homogènes entre cadres et non-cadres (1,50 % en collectif, 4,00 % en individuel), avec un taux prévisionnel 2026 attendu à 2,80 %.

Dans les associations de moins de 100 salariés, la part des structures proposant une augmentation individuelle s'est nettement resserrée, passant de 80 % en 2024 à 50 % en 2025. Les taux d'augmentation individuelle restent plus favorables aux non-cadres (3,80 %) qu'aux cadres (2,70 %) et le taux prévisionnel 2026 se stabilise autour de 2,40 % pour les non-cadres et 2,00 % pour les cadres. ● ● ●

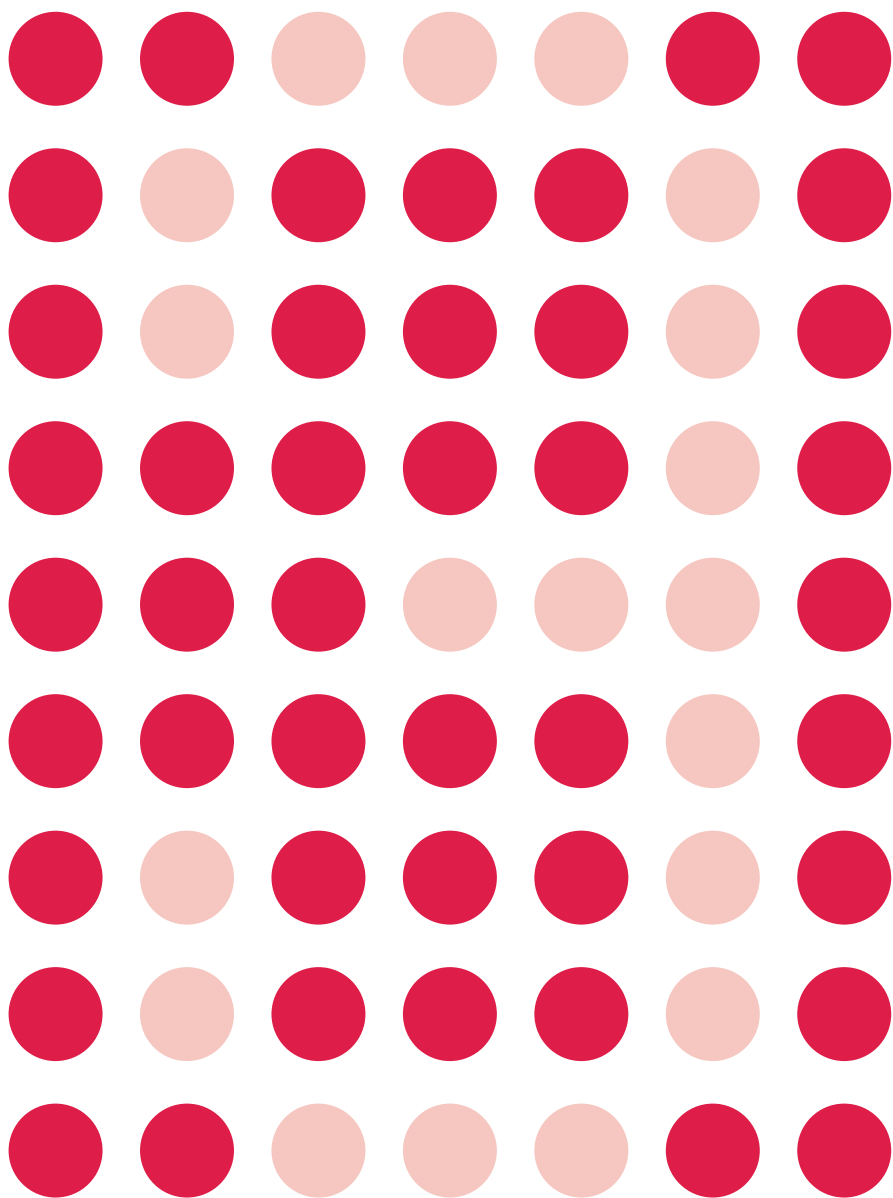
Associations de + 100 salariés



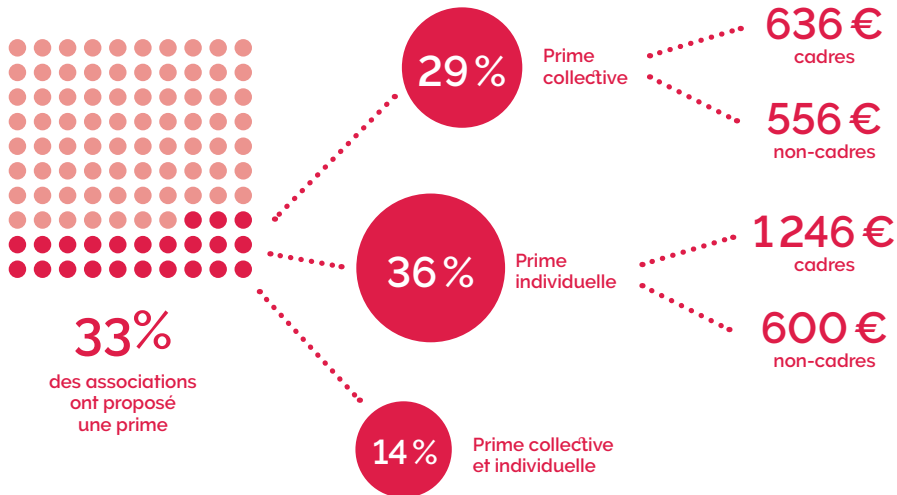
Associations de - 100 salariés



Ce contraste illustre une sélectivité accrue dans l'attribution des augmentations, cohérente avec le contexte budgétaire contraint que traverse le secteur.



Les primes, une
reconnaissance
individuelle
qui se resserre



● Les primes, une reconnaissance individuelle qui se resserre

Seul un tiers des associations du panel proposent des primes à leurs salariés en 2025 : 29 % une prime collective, 36 % une prime individuelle, et 14 % cumulent les deux dispositifs.

Le montant médian des primes collectives versées s'élève à 636 € pour les cadres et 556 € pour les non-cadres. Les primes individuelles, quant à elles, atteignent un montant médian de 1 246 € pour les cadres et 600 € pour les non-cadres, ces dernières bénéficiant respectivement à 70 % et 60 % de l'effectif concerné.

- 84€
De primes
collectives pour les
cadres en 2025

+ 246€
De primes
individuelles pour
les cadres en 2025

+ de 100 salariés

+ 12%
De primes
individuelles
en 2025

- de 100 salariés

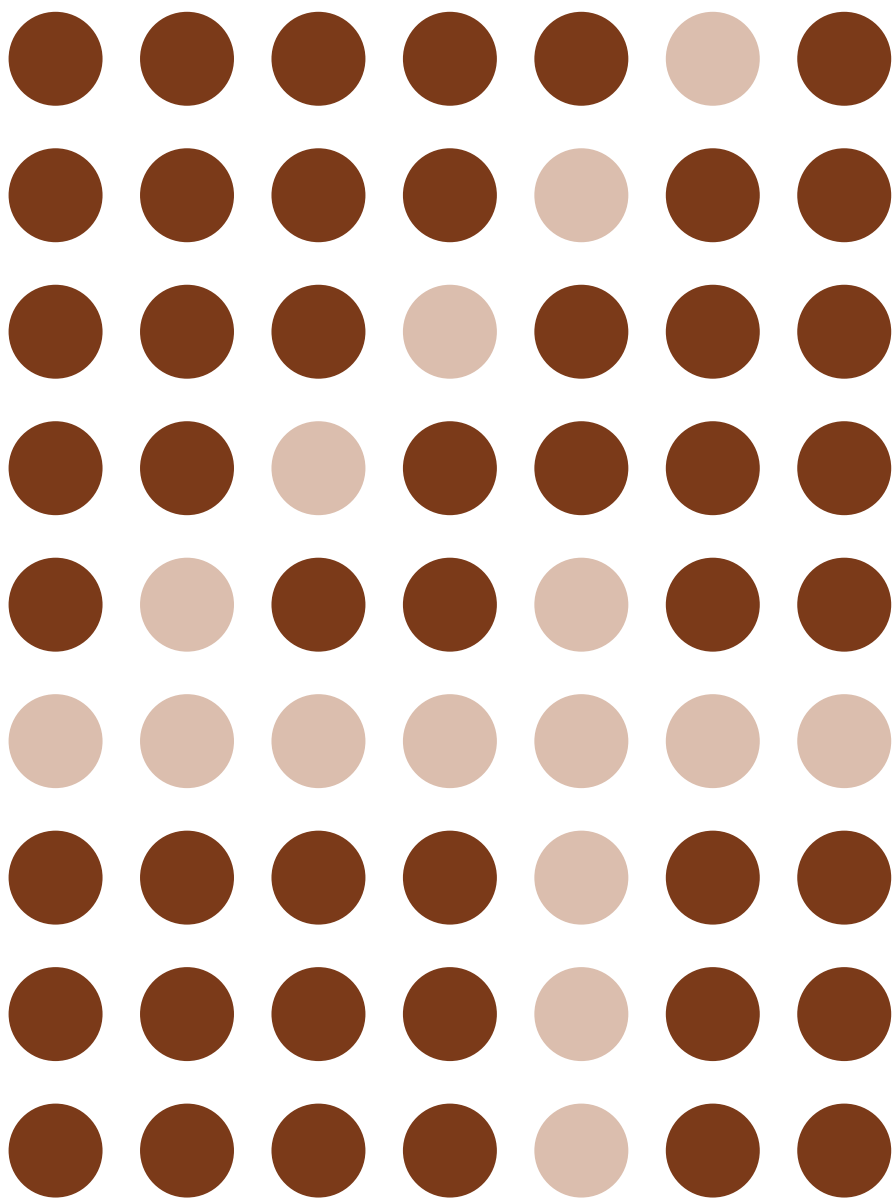
- 27%
De primes
collectives en 2025

Comparée à 2024, où les primes collectives s'élevaient à 720 € pour les cadres et 592 € pour les non-cadres, où les primes individuelles atteignaient 1 000 € pour les cadres et 500 € pour les non-cadres, et où ces dernières bénéficiaient à 85 % des cadres et 58 % des non-cadres, on observe donc en 2025 une baisse du montant de la prime collective pour les cadres, une quasi-stabilité pour les non-cadres, et à l'inverse une progression sensible du montant des primes individuelles, aussi bien pour les cadres que pour les non-cadres. Le recours aux primes collectives se réduit par ailleurs nettement, puisque près de la moitié des associations en proposaient en 2024, contre 29 % en 2025, ce qui confirme un recul global des politiques salariales collectives au profit d'une reconnaissance plus individualisée, mais concentrée sur un nombre plus restreint de salariés.

Deux politiques de primes selon la taille des associations

Dans les associations de plus de 100 salariés, près de deux tiers proposent une prime collective (62 %), et 37 % une prime individuelle, contre 25 % en 2024. Le montant médian de la prime individuelle y recule cependant de moitié par rapport à 2024, tout en continuant à toucher une part comparable de l'effectif (44 % des cadres et 50 % des non-cadres).

Dans les associations de moins de 100 salariés, le recours aux primes collectives diminue nettement par rapport à 2024, passant d'environ 57 % à 30 % des associations, tandis qu'environ un tiers du panel propose des primes individuelles, dont bénéficient alors la majorité des cadres et des non-cadres (70 % dans les deux cas). Des écarts de montant restent observés entre cadres et non-cadres (996 € contre 600 €), bien que ces écarts tendent à se réduire. ● ● ●

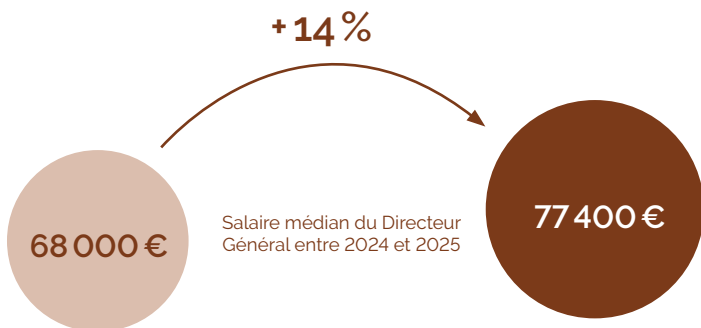


Une grille
de postes
élargie pour
mieux objectiver
les métiers
du secteur

- Une grille de postes élargie pour mieux objectiver les métiers du secteur

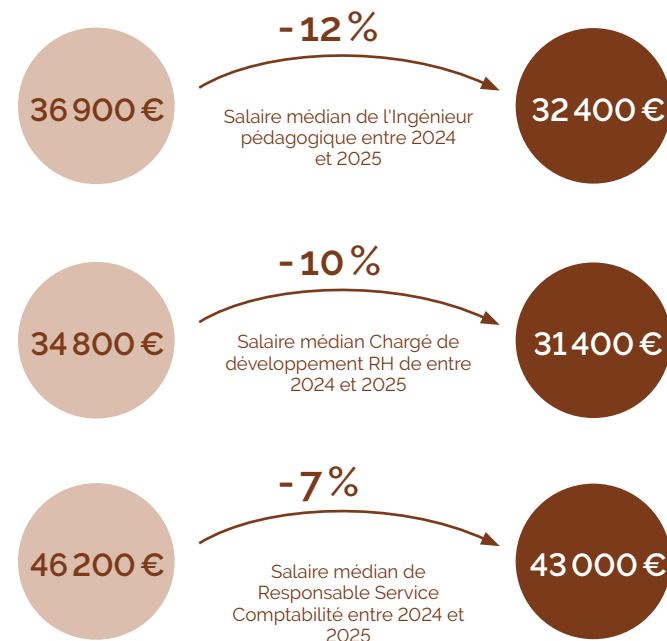
Le panel de comparaison s'élargit cette année pour couvrir plus largement les postes observés au sein des associations, avec pour la première fois des données sur des fonctions jusqu'alors peu documentées, telles que le plaidoyer et le juridique. Cet élargissement permet de dessiner une chaîne hiérarchique plus complète sur des filières auparavant réduites à un seul poste, faisant progressivement évoluer l'outil d'un référentiel centré sur les postes de direction vers un véritable référentiel de filière métier, permettant de positionner des postes intermédiaires et des fonctions spécialisées.

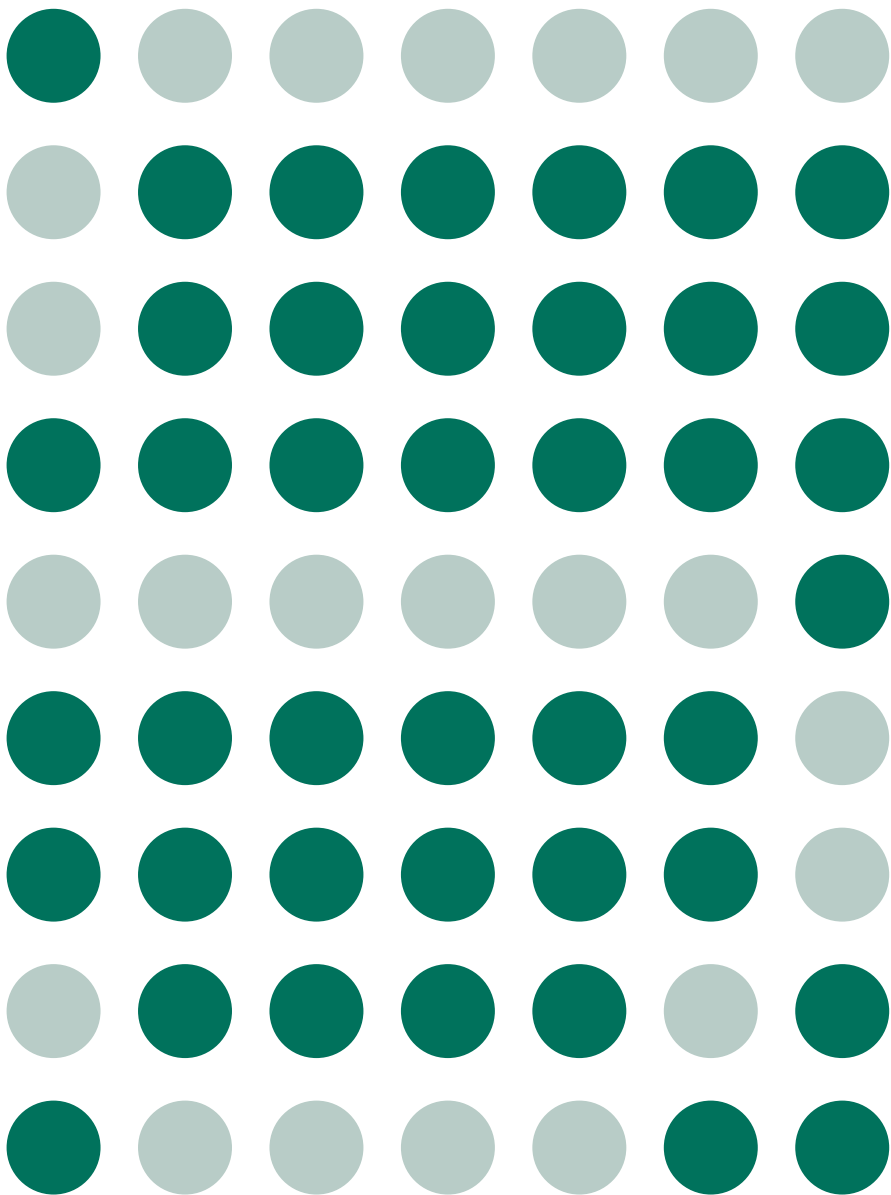
Ces nouvelles données, issues de l'élargissement du panel à 28 associations, ne peuvent pas encore être comparées à l'édition 2024 et ouvrent un chantier à observer lors des prochaines éditions.



Sur le panel constant de 17 associations ayant participé aux deux dernières éditions, en revanche, plusieurs évolutions marquantes se dégagent d'une année sur l'autre. Le salaire médian du Directeur général progresse fortement, passant de 68 000 € à 77 400 €, soit une hausse de 14 %.

À l'inverse, trois postes connaissent une baisse sensible de leur rémunération médiane : l'Ingénieur pédagogique (-12 %), le Chargé de développement RH (-10 %) et le Responsable Service Comptabilité (-7 %), une évolution qui traduit probablement des départs suivis de remplacements par des collaborateurs moins expérimentés. Trois autres postes connaissent au contraire une hausse marquée : le Gestionnaire de Paie (+11 %), le Chargé de projet (+11 %) et le Comptable (+9 %), ce qui souligne l'importance grandissante de ces fonctions opérationnelles au sein des structures associatives. ● ● ●





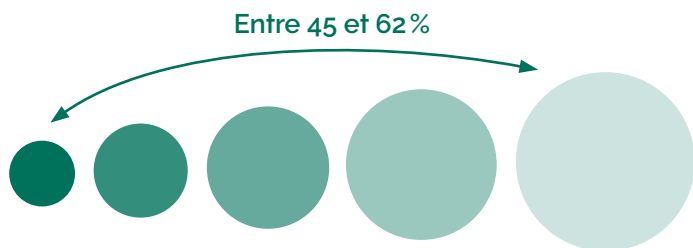
Un effet taille qui persiste sur les fonctions de direction

- Un effet taille qui persiste sur les fonctions de direction

L'analyse différenciée selon la taille des associations confirme un effet de taille très marqué sur les postes de direction : le Directeur administratif et financier, le Directeur des opérations et le Directeur des ressources humaines affichent tous des écarts de rémunération compris entre 45 % et 62 % en faveur des associations de plus de 100 salariés.

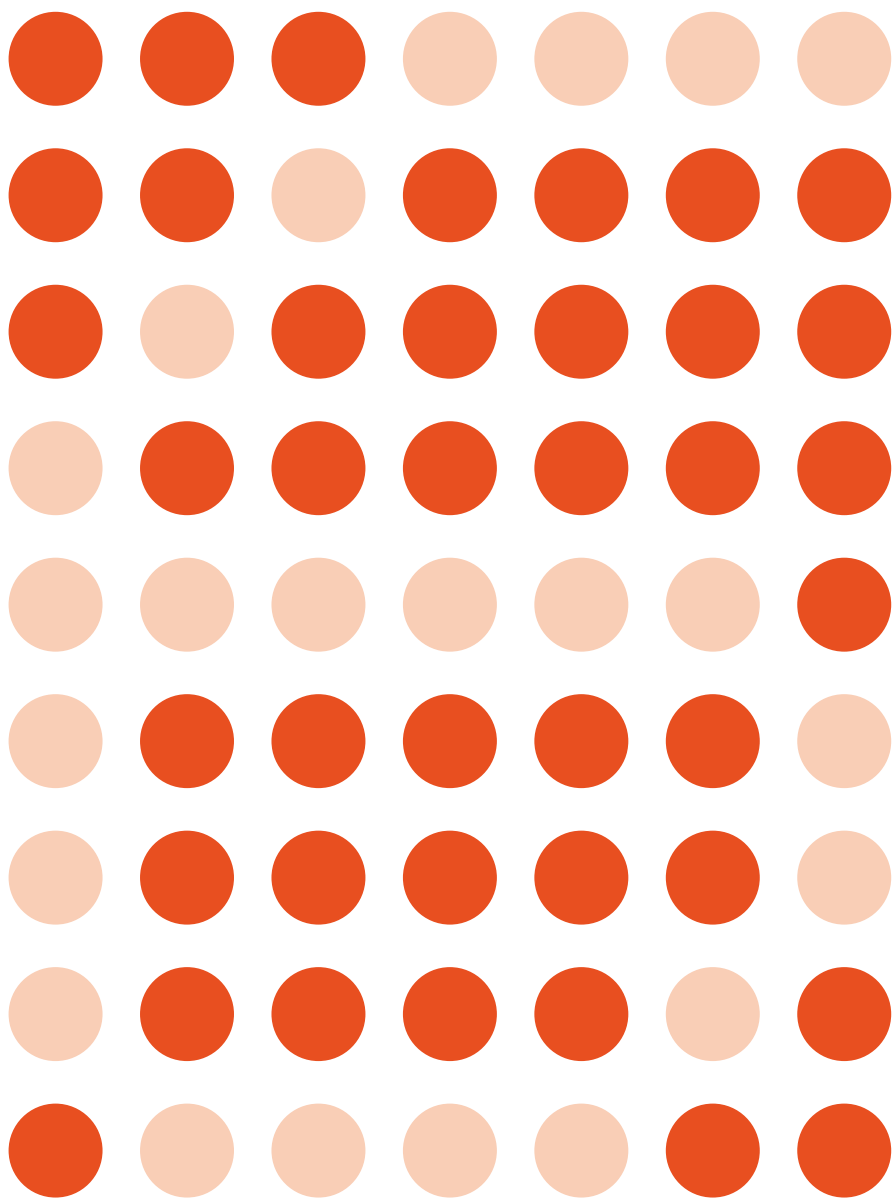
Cet écart s'atténue nettement sur les postes plus techniques, tels que Comptable, Chargé de communication, Ingénieur pédagogique ou Chargé de déploiement, où les écarts se limitent à une fourchette de 5 % à 13 %.

Fait notable, trois postes affichent au contraire un salaire médian plus élevé dans les structures de plus petite taille : Administrateur RH, Chargé de formation et Chargé des opérations, ce qui traduit probablement des périmètres de poste plus larges et une polyvalence accrue au sein des associations de taille plus modeste. ● ● ●

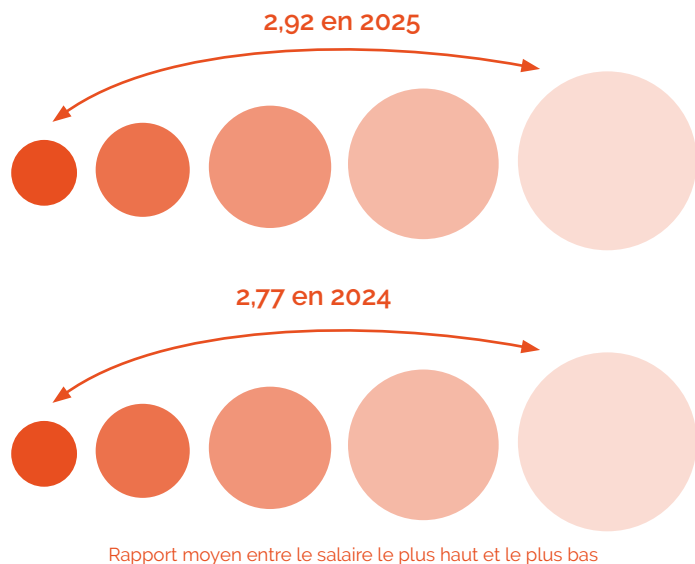


Écart de rémunération pour les postes de direction (Directeur administratif et financier, Directeur des opérations et Directeur des RH)

Trois postes affichent un salaire médian plus élevé dans les structures de plus petite taille : Administrateur RH, Chargé de formation et Chargé des opérations, ce qui traduit probablement des périmètres de poste plus larges et une polyvalence accrue au sein des associations de taille plus modeste.



Des écarts
de rémunération
contenus, loin
des pratiques du
secteur lucratif

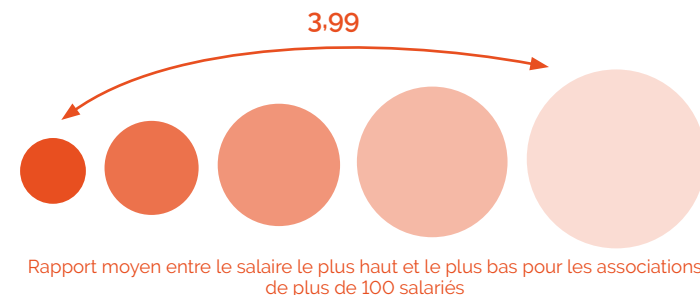
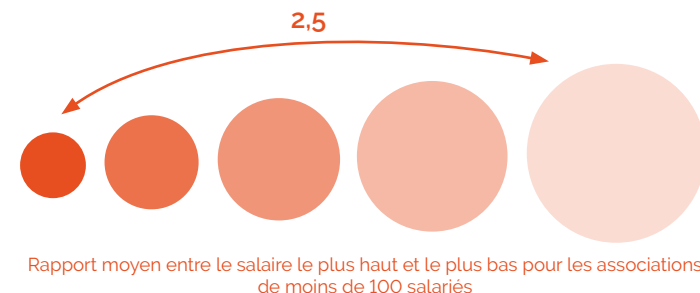


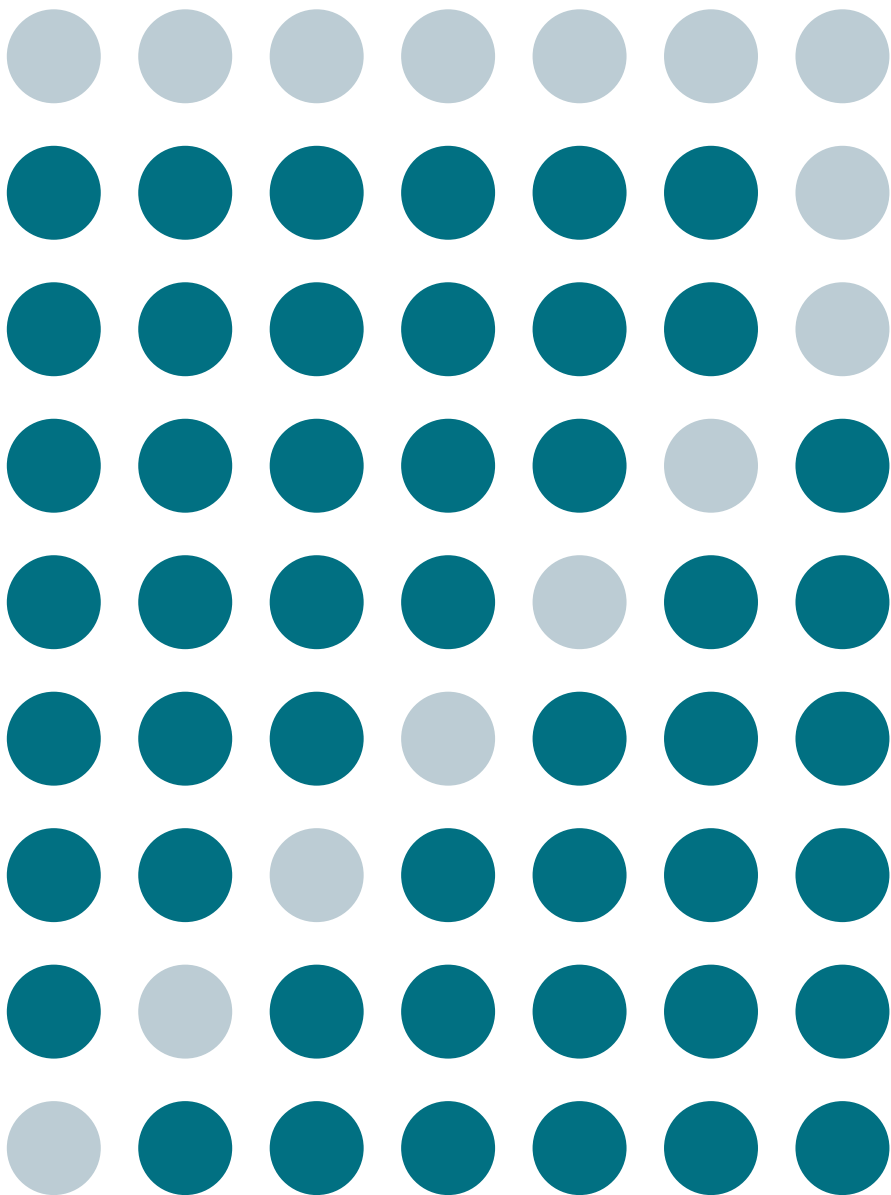
● Des écarts de rémunération contenus, loin des pratiques du secteur lucratif

Le rapport moyen entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas de chacune des structures du panel s'établit à 2,92 en 2025. Dans le détail, ce rapport reste contenu à 2,5 dans les associations de moins de 100 salariés, tandis qu'il atteint 3,99 dans les associations de plus de 100 salariés, ces dernières présentant une hiérarchisation salariale plus marquée.

Comparé à 2024, où le rapport médian s'établissait à 2,77 pour l'ensemble du panel (2,44 pour les associations de moins de 100 salariés et 3,75 pour celles de plus de 100 salariés), ce niveau traduit une relative stabilité de l'écart global entre le salaire le plus haut et le plus bas, avec une légère accentuation de la hiérarchisation salariale dans les grandes structures. Les deux éditions ne mobilisent pas exactement le même indicateur statistique, la médiane en 2024 et la moyenne en 2025, ce qui invite à lire cette évolution avec la prudence méthodologique nécessaire.

Dans tous les cas, ces rapports demeurent très en retrait du seuil de 7, souvent considéré comme un plancher de référence dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, confirmant que les associations continuent de privilégier des politiques de rémunération resserrées, très éloignées des pratiques observées dans le secteur lucratif. ● ● ●





Conclusion :
un secteur qui
résiste, mais
sous contrainte

Postes	Salaire médian	Ancienneté médiane (en années)
Directeur général	75 784 €	7,0
Directeur / responsable administratif et financier	55 375 €	3,0
Responsable Service Comptabilité	43 000 €	4,5
Comptable	33 500 €	6,5
Responsable contrôle de gestion	50 862 €	5,5
Contrôleur de gestion	41 567 €	3,0
Directeur / responsable mécénat	56 533 €	3,0
Chargé de développement mécénat / levée de fonds	35 540 €	2,0
Directeur / responsable des ressources humaines	54 300 €	3,0
Responsable Paie	48 385 €	3,0
Gestionnaire de Paie	35 517 €	3,5
Administrateur RH	31 689 €	2,0
Chargé de développement RH	32 641 €	2,0
Chargé de formation	30 000 €	4,5
Directeur / responsable de la communication	48 193 €	3,0
Chargé de communication	31 980 €	3,0
Directeur / responsable juridique	58 198 €	5,5
Directeur / responsable Informatique / RSI	50 074 €	2,0
Développeur informatique	41 000 €	2,0
Technicien de maintenance informatique	28 211 €	3,0
Directeur / responsable des opérations	45 000 €	3,5
Responsable d'équipe / pôle	37 396 €	3,0
Chargé des opérations	30 552 €	3,0
Chargé de déploiement / coordination	30 910 €	2,5
Directeur / responsable du développement	54 218 €	3,5
Directeur / responsable régional	44 732 €	3,6
Directeur / responsable de programme	44 828 €	3,0
Chef de programme	35 089 €	4,0
Ingénieur pédagogique	34 000 €	2,0
Chef de / Chargé de projet	32 594 €	3,0
Chargé de mission	30 226 €	2,0

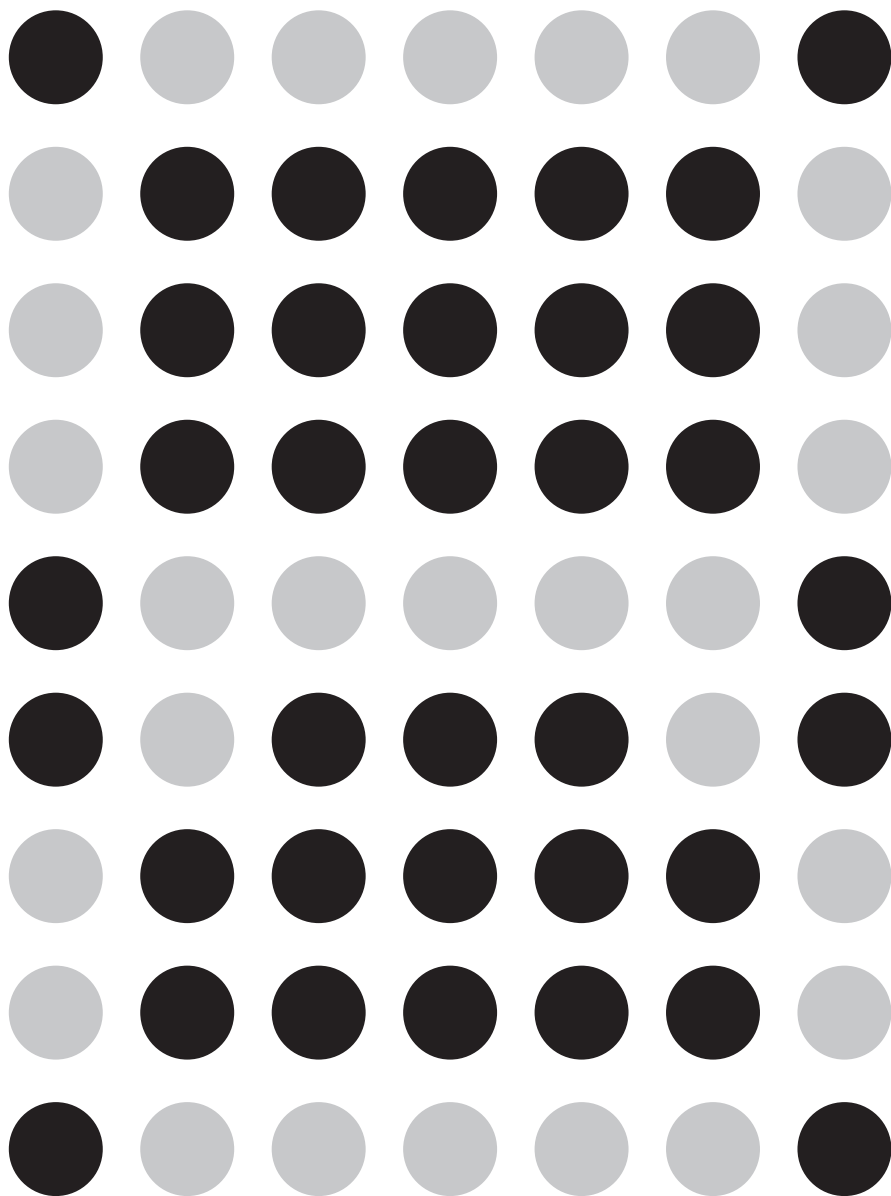


L'édition 2025 du baromètre confirme une politique salariale prudente de la part des associations: recul des augmentations et des primes collectives, sélectivité accrue dans l'attribution des augmentations et des primes individuelles, mais maintien d'une politique de rémunération équitable, avec des écarts de salaire contenus au regard des standards du secteur lucratif.

L'élargissement du panel, désormais porté à 28 associations, ainsi que celui de la grille de postes, offrent par ailleurs une meilleure objectivation des pratiques salariales du secteur associatif, tant pour les équipes dirigeantes que pour les financeurs. Ils ouvrent la voie à des comparaisons encore plus fines lors des prochaines éditions du baromètre.



(À droite) **Figure 1** – Salaire brut annuel par poste en 2025 (hors primes)



Tenzing, un cabinet de conseil au cœur des transitions sociétales



● 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 2025 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.



