



## Etude sur les rémunérations individuelles

Organisations d'intérêt général  
Observatoire Capital humain

# Editorial

Nous sommes heureux de vous présenter les principaux résultats de la 2<sup>e</sup> édition de notre étude de rémunérations spécifique au secteur d'intérêt général.

Deloitte et Taste, avec le soutien du Comité de la Charte, de France Générosités et du Centre français des fonds et fondations, ont souhaité mettre en place une étude de rémunérations fiable, précise et indépendante.

Cette étude est un réel outil de communication pour le secteur :

- elle donne une visibilité sur les pratiques du secteur, permettant aux organisations de se comparer entre elles et avec le secteur marchand ;
- elle permet de communiquer auprès des salariés, lorsque ceux-ci ont une image plus dépréciée de leur rémunération qu'elle ne l'est réellement ;
- elle offre également la possibilité d'une plus grande transparence vis-à-vis des bénévoles et du grand public.

Sa pertinence se confirme à nouveau cette année avec près de 50 000 bulletins de paie analysés au sein de 69 organisations d'intérêt général.

On le sait depuis longtemps, la rémunération n'est pas la principale source de motivation pour les collaborateurs ; en revanche, l'absence de clarté, les messages contradictoires, l'iniquité de traitement ont des impacts majeurs sur le niveau d'engagement.

Si l'on peut penser que la modération salariale, pour les postes de dirigeants est le reflet que « la motivation dépasse le salaire », on peut néanmoins s'interroger sur la réalité de cette maxime pour les postes de responsabilité inférieure, notamment pour le management intermédiaire où nous constatons de 15% à 22% d'écart de rémunération.

« La pertinence de cette étude se confirme à nouveau cette année avec près de 50 000 bulletins de paie analysés au sein de 69 organisations d'intérêt général. »

La rémunération variable (collective ou individuelle) reste une pratique marginale dans le secteur. Moins d'une organisation sur cinq y a recours et pour des montants moyens entre 200€ et 2 000€ selon les métiers.

Cette absence quasi généralisée de rémunération variable renforce l'écart de rémunération entre le secteur marchand et le secteur d'intérêt général (entre 15% à 50% en rémunération totale selon le niveau de responsabilité).

Le secteur de l'intérêt général doit se servir de sa politique de rémunération pour délivrer un message en cohérence avec ses valeurs, son ambition et sa culture. La professionnalisation des politiques RH, et tout particulièrement la politique de rémunération, est nécessaire afin de pouvoir attirer les talents.

Nos équipes sont à votre disposition pour vous aider à mobiliser vos ressources humaines au service de la création de valeur dans votre organisation.

**Jean-Philippe Gouin**  
Associé Capital humain  
Deloitte

**Jean-Louis Coste**  
Consultant Senior  
Taste

# Un engagement qui dépasse la rémunération

L'étude 2014 avait révélé de forts écarts de rémunération entre secteurs marchand et non marchand. Deux ans plus tard, la même étude est menée auprès d'un public associatif plus large. A cette occasion, nous avons souhaité éclairer la théorie du don du travail de Preston (1989). Une vingtaine de salariés et dirigeants du secteur d'intérêt général témoignent.

## Changement de trajectoire professionnelle

Pour beaucoup, cet engagement est personnel et s'exprimait déjà dans un investissement associatif fort. « Je menais déjà des actions bénévoles en dehors de mon travail. J'avais envie d'en faire mon métier. »

Au-delà d'un attrait pour l'associatif, c'est aussi le souhait de rompre avec un modèle et ses valeurs. « Je ressentais la volonté de quitter le secteur marchand. Je n'aimais plus le rapport à l'argent et la manière dont les salariés étaient gérés. »

La recherche de sens apparaît comme le dénominateur commun. La possibilité que leur travail puisse avoir un impact positif sur la société anime ces salariés. « J'étais motivé par le fait de travailler pour une structure agissant sous le régime de l'intérêt général, avec une dimension sociale et sociétale forte ».

## Engagement, projet, motivation ou la recherche d'un nouvel équilibre

L'alignement de leurs valeurs personnelles avec celles portées par l'organisation est un ressort de motivation très fort. Qu'on travaille dans le secteur marchand ou non marchand, « l'engagement est identique car lorsqu'on travaille, on s'engage. En revanche, le degré de satisfaction est bien plus fort [à travailler pour le « non profit »]. La conséquence de son travail est plus reconnue, ce qui engendre une satisfaction plus importante. »

Les salariés nous alertent, toutefois, sur le risque de se faire dépasser par la cause qu'ils servent car « l'intérêt général est plus important que son propre intérêt. » C'est particulièrement le cas des humanitaires de terrain.

« Je menais déjà des actions bénévoles en dehors de mon travail. J'avais envie d'en faire mon métier. »

## Un don du travail qui s'assume

Les échanges reviennent régulièrement sur la notion de don du travail. Ce don se traduit concrètement par le choix de sacrifier une partie de sa rémunération au profit d'une cause plus importante : « Mon adhésion au projet et le fait d'y contribuer m'ont fait accepter cet écart de salaire. »

Parce que le sacrifice financier est présent, les notions d'équité et de transparence sont essentielles. Les directions des ressources humaines ont la lourde tâche de maintenir la force et la cohérence du projet : « Il faut être solide sur les fondamentaux. » A elles de clarifier les systèmes de rémunérations autrement : « L'argent peut créer des tensions en interne. »

## Deux univers qui gagneraient à davantage communiquer

En France, les univers sont assez cloisonnés. Autant le passage du secteur marchand au non marchand peut s'effectuer autant il paraît plus compliqué dans l'autre sens. « Au premier abord, vous venez d'une association donc vous n'êtes pas professionnel. » Ce sentiment de manque de reconnaissance existe dans ce secteur.

C'est d'abord un enjeu de communication. La valorisation des compétences acquises dans le « non profit » auprès des entreprises permettrait de créer des passerelles. Un référentiel commun pourrait faciliter ces transferts : « Comme on s'adresse à un milieu différent, il faut s'adapter aux codes, aux langages, aux manières de présenter les choses. »

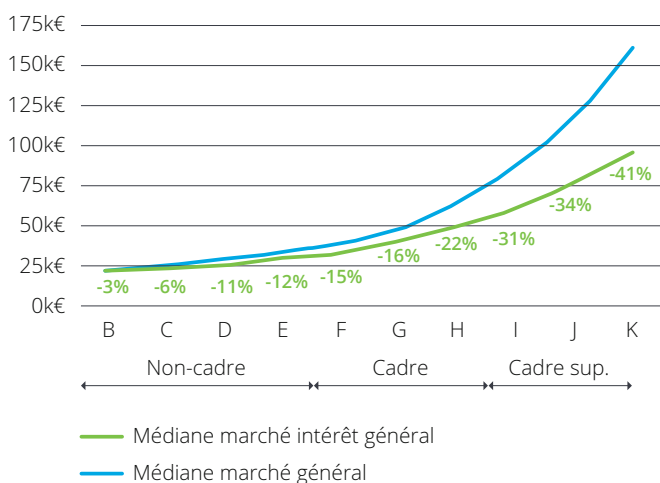
La RSE et le développement durable ont fait leur travail, l'entreprise a aujourd'hui une vraie politique de responsabilité sociale et sociétale.

# Des pratiques de rémunération différenciées...

## Salaire de base

Le salaire de base est la somme du salaire de base brut (12 ou 13 mensualités), de la prime d'ancienneté et des primes fixes. Cela correspond au montant que chaque salarié est certain de percevoir, quelle que soit sa performance ou celle de son entreprise.

Les augmentations en 2016 ont été en médiane de 2,7% dans le secteur marchand, ce qui est similaire à 2015 mais supérieur au budget envisagé en début d'année (entre 1,5% et 1,8%).



Les rémunérations du secteur d'intérêt général se positionnent entre 3 à 41% en-dessous du secteur marchand. Les rémunérations dans ce secteur sont également beaucoup plus resserrées que dans le secteur marchand.

Level DTTL	Salaire de base - 2016				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> Quartile	9 <sup>e</sup> Quartile
B	17,9k€	19,9k€	22,8k€	25,5k€	27,8k€
C	19,1k€	21,0k€	24,4k€	28,3k€	32,0k€
D	21,6k€	23,7k€	26,3k€	30,8k€	34,6k€
E	24,2k€	26,5k€	30,0k€	33,4k€	38,1k€
F	26,8k€	29,4k€	33,4k€	38,1k€	43,2k€
G	33,1k€	36,2k€	41,0k€	47,3k€	55,6k€
H	39,3k€	43,5k€	50,6k€	59,7k€	71,1k€
I	45,6k€	50,8k€	60,9k€	72,8k€	89,3k€
J	59,1k€	65,8k€	78,2k€	95,2k€	111,0k€
K	72,5k€	80,7k€	95,6k€	117,6k€	132,6k€

Comme en 2014, nous constatons que la prise de responsabilité dans ce secteur n'est pas reconnue de manière aussi forte que dans le secteur marchand (en moyenne, 17% d'écart entre deux niveaux de responsabilité vs 26% dans le secteur marchand).

## Rémunération variable

La pratique de part variable individuelle reste anecdotique dans le secteur d'intérêt général. En effet, seules 7 organisations ont versé un bonus et 21 organisations ont versé une prime exceptionnelle.

Dans le secteur marchand, neuf sociétés sur dix (89%) ont mis en place un système de part variable individuelle. La rémunération variable individuelle est, cette année, en progression de l'ordre de 12% (soit entre 600 à 1 500€). Malgré le contexte économique, le pay-out (bonus versé vs bonus cible) est cette année de 86%, ce qui est en ligne avec 2015 (88%).

La part variable individuelle représente dans le secteur marchand en moyenne 7 à 10% du salaire de base pour les cadres de premier niveau et plus de 15 à 20% pour les cadres supérieurs.

De plus, pratiquement aucune organisation d'intérêt général du panel n'a mis en place de système de rémunération variable collectif (épargne salariale). Au sein du secteur marchand, les dispositifs d'épargne salariale restent très fréquents. Près de 86% des entreprises de notre panel ont un accord de participation et 78% ont un accord d'intéressement. L'épargne salariale dans le secteur marchand diminue à nouveau cette année de 4 à 7% et représente en moyenne entre 5 à 7% du salaire de base selon les niveaux de responsabilité.

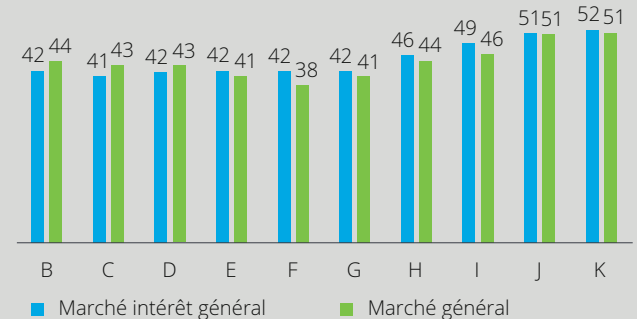
## Rémunération totale

La rémunération totale est la somme du salaire de base, du bonus, des commissions et des primes exceptionnelles et de l'épargne salariale. Le différentiel de rémunération entre le secteur d'intérêt général et le secteur marchand s'accroît donc fortement. A même niveau de responsabilité, nous constatons un écart de 5 à 51%.

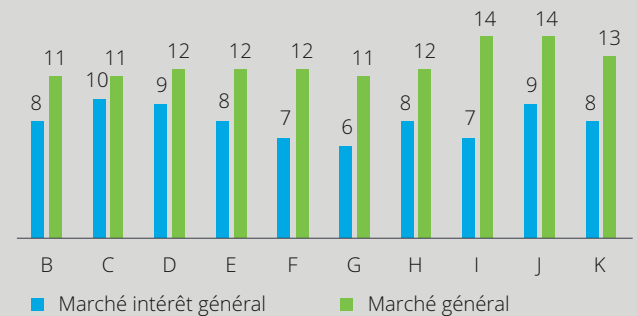
Level DTTL	Rémunération totale - 2016				
	1 <sup>er</sup> Décile	1 <sup>er</sup> Quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> Quartile	9 <sup>e</sup> Quartile
B	17,9k€	19,9k€	23,5k€	27,0k€	30,4k€
C	19,1k€	21,2k€	24,5k€	28,6k€	32,0k€
D	21,7k€	24,2k€	27,0k€	31,4k€	34,8k€
E	24,3k€	26,9k€	30,2k€	34,1k€	39,1k€
F	26,8k€	29,5k€	34,2k€	39,4k€	44,6k€
G	33,3k€	36,5k€	42,0k€	49,8k€	58,5k€
H	39,2k€	43,6k€	51,0k€	60,9k€	73,0k€
I	47,8k€	52,2k€	62,7k€	76,3k€	92,7k€
J	61,3k€	66,5k€	79,9k€	98,6k€	115,2k€
K	74,8k€	83,7k€	97,0k€	120,9k€	137,7k€

# Echantillon

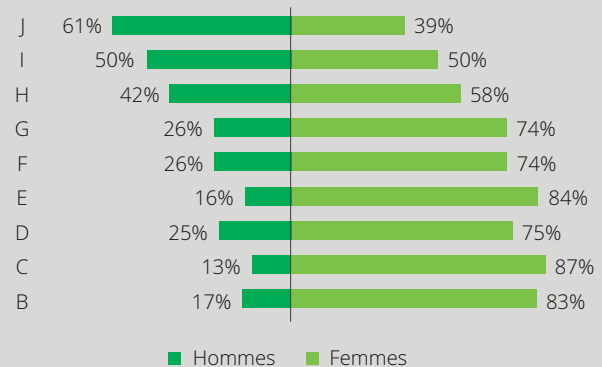
La population du secteur apparaît comme très légèrement plus jeune (1 à 2 ans) que le secteur marchand.



L'ancienneté moyenne dans le secteur est plus faible de 3 à 6 ans par rapport au secteur marchand. Cette différence d'ancienneté peut expliquer une partie du différentiel de rémunération entre le secteur d'intérêt général et le secteur marchand. En effet, à même niveau de responsabilité, on constate un écart de rémunération de 0,8% par année d'âge pour les non-cadres et de 0,6% pour les cadres.



Avec 69% de femmes, le secteur d'intérêt général est beaucoup plus féminisé que le secteur marchand (46% en 2016).



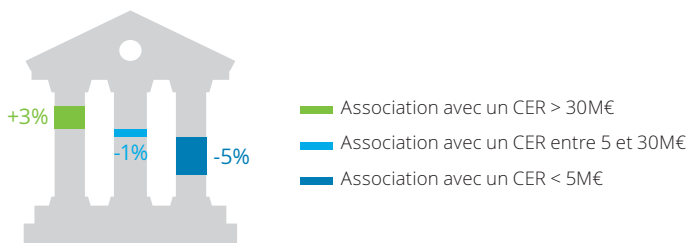
Malgré l'importance des enjeux sur la discrimination salariale et les campagnes de rattrapage menées, les écarts salariaux subsistent entre les hommes et les femmes tant dans le secteur marchand que dans le secteur d'intérêt général (entre 1,5% et 6% selon le niveau de responsabilité).

## Diversités de pratiques

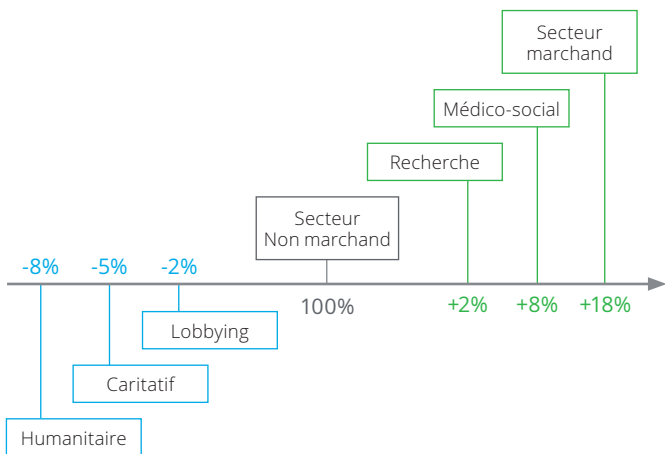
Ces niveaux de rémunérations recouvrent une grande diversité de pratiques de rémunérations selon l'implantation géographique, le type de structure (association ou fondation), ou la taille de la structure (niveau de CER, Compte emploi ressources).

On constate un différentiel de rémunération entre les associations et les fondations de 8% en faveur des fondations.

De plus, on note un écart de pratiques de rémunérations entre organisations de taille importante et les organisations de plus petite taille tant en salaire de base, qu'en rémunération totale. A même niveau de responsabilité, on trouve un écart de 8% entre les organisations les plus importantes et les organisations de plus petite taille.



On constate également des différentiels de rémunération entre les différentes missions sociales du secteur.



Enfin, l'écart de rémunération dans le secteur marchand entre l'Île-de-France et les régions se situe entre 5% et 7% selon les niveaux de responsabilité. L'écart interrégions est légèrement moins marqué pour les cadres que pour les non-cadres, tant en salaire de base qu'en rémunération totale.

Cette étude repose sur une analyse des niveaux de responsabilité (Level DTT) au travers de la méthode Deloitte JobEvaluation System. Cette approche permet de comparer des éléments à périmètre comparable et également de procéder à une comparaison avec le secteur marchand.

# Contacts

Pour plus d'information concernant cette étude, vous êtes invités à contacter :

## Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

### Jean-Philippe Gouin

Associé  
jegouin@deloitte.fr

### Gabriel Bardinnet

Senior Manager  
gbardinnet@deloitte.fr

## Taste RH

44/46, rue de la Bienfaisance  
75008 Paris

### Damien Crequer

Associé  
dcrequer@tasterh.fr

### Jean-Louis Coste

Consultant Senior  
jlcoste@tasterh.fr

Etude réalisée en partenariat avec :



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte  
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Décembre 2016 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

Visuel de couverture : © Vincent Olivier / [www.lewebpedagogique.com](http://www.lewebpedagogique.com)