Etude sur les rémunérations individuelles
Associations et Fondations

Observatoire de la Rétribution
Février 2014

Sommaire

A propos de Deloitte – Rémunération et Avantages sociaux....2
A propos de Taste – Secteur associatif et intérêt général....3
1. Contexte sectoriel....7
1.1 Une structuration des ressources en pleine mutation....7
1.2 Des domaines de vulnérabilité....8
1.3 Des solutions à chercher du côté de nos voisins....9
2. Méthodologie....11
2.1 Les niveaux de responsabilité....11
2.2 Exemple de postes....12
2.3 Modélisation spécifique au secteur Non Profit....13
2.4 Indicateurs statistiques....13
3. Analyse de l'échantillon....15
3.1 Structure de l'échantillon....15
3.2 Analyse de l'âge et de l'ancienneté....16
4. Niveaux de rémunération....17
4.1 Salaire de base....17
4.2 Diversité des pratiques de rémunération....19
4.3 Part variable....21
4.4 Rémunération totale....23
5. Egalité Hommes/Femmes....25
5.1 Ecart de rémunération....25
5.2 Taux de féminisation....26
5.3 Réglementation....27
6. Budgets d'augmentation....29
6.1 Des budgets d'augmentation prudents....29
6.2 Individualisation des augmentations....30
6.3 Augmentation lors d'une mobilité....30
7. Réglementation de la rémunération des dirigeants élus....31
7.1 Rappel des grands principes....31
7.2 Gestion désintéressée....32
Conclusion....35
Partenaires....37
Contacts....38

Deloitte.

A propos de Deloitte – Rémunération et Avantages sociaux

Deloitte est leader mondial des services professionnels avec l'offre la plus complète du marché sur 5 métiers clés : audit & risk services, conseil, financial advisory, expertise comptable, et juridique & fiscal.

Deloitte, c'est également une organisation par secteurs d'activité stratégiques, répondant aux besoins et attentes de nos clients à la recherche d'une qualité de service à haute valeur ajoutée : Aviation & Transports, Energie & Ressources, Institutions financières, Secteur public, Technologies-Médias-Télécoms, Distribution & Produits de grande consommation, Manufacturing, Sciences de la vie.

Les experts des départements Capital humain de Deloitte mettent en œuvre, en France et dans le monde, les solutions permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers leurs hommes et femmes.

Au sein du département Rémunération et Avantages sociaux, nos experts en rémunération et actuariat aident ainsi les organisations à mettre en oeuvre les politiques de rétribution les plus efficaces, en ligne avec leur culture, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs stratégiques.

Les spécialistes en Capital humain et en Rémunération de Deloitte ont développé de nouvelles méthodes d'analyse des organisations et de nouveaux modes d'exploitation des données salariales afin de mettre à disposition de nos clients des informations fiables et précises permettant de prendre les bonnes décisions dans leurs politiques de rémunération.

Deloitte a mis en place un Observatoire de la Rétribution, qui a pour vocation d'observer les pratiques, les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/PME, grands groupes, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la diversité du tissu économique et social français.

TASTE
Recruteur d'experts

A propos de Taste – Secteur associatif et intérêt général

Convaincu de la nécessité de développer une approche innovante du conseil en recrutement, Taste place les réseaux au centre de sa démarche via ses Clubs de Compétences. Pionnier dans le développement d'un cabinet dédié au recrutement de cadres experts, Taste a réalisé cette année plus de 130 missions d'approche directe. Taste bénéficie d'une équipe de consultants qui couvre les expertises : Ressources humaines, Commercial, Marketing/Communication, Distribution/Retail, Digital, Finance, Systèmes d'information, Logistique, Industrie, Immobilier, BTP, Assurance et Management de transition, Secteur associatif.

Ses clients sont des groupes internationaux, des start-up, des sociétés du CAC40 ou des fonds d'investissement, tels que Coca-Cola, L'Oréal, Technip, Deezer, Criteo, Cdiscount, Bain Capital. Investis dans les enjeux de recrutement responsable, les méthodes du cabinet sont basées sur la validation des compétences. A ce titre, Taste est signataire de la charte de la diversité et préside l'association A Compétence Egale (ACE).

Taste développe en direction des associations une offre répondant aux besoins spécifiques de compétences du secteur. Cette offre s'appuie sur du conseil en stratégie des organisations, du management de transition, du recrutement de cadres experts et l'identification de missions pouvant être réalisées dans le cadre de mécénat de compétences. Un Advisor, Laurent Benoist qui bénéficie d'une forte expertise sectorielle, et un consultant sont dédiés à cette offre.

Taste collabore notamment avec la SNSM (Société nationale de sauvetage en mer), la FNOGEC (Fédération nationale des organismes de gestion des établissements de l'enseignement catholique) et la Fédération des APAJH (au service de la personne en situation de handicap).

Editorial

Damien Crequer
Associé
Taste

Philippe Burger
Associé Rétribution globale
Deloitte Conseil

Nous sommes fiers de vous présenter les principaux résultats de notre étude de rémunération spécifique au secteur Non Profit. Cette note de conjoncture sera complétée dans les jours qui viennent par un rapport complet reprenant en détail le positionnement de votre organisation par rapport au marché, sur chaque composante de la rémunération.

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 rémunération fiable, précise et indépendante.

Le coût de la masse salariale et le niveau de rémunération des dirigeants d'associations font souvent l'objet de polémiques, tant au sein des bénévoles que de l'opinion publique et des donateurs. *« Dans le cadre des travaux menés sur les risques, il a été identifié depuis longtemps le sujet de la rémunération et tout particulièrement le sujet de la rémunération des cadres dirigeants. C'est un sujet extrêmement sensible pour la perception du public et l'intérêt des médias en même temps qu'un enjeu majeur au regard de la nécessaire professionnalisation du secteur »,* précise Gérard de la Martinière, Président du Comité de la Charte.

Cette étude de rémunération est un outil de communication pour le secteur Non Profit :

- Elle donne aux associations une visibilité sur les pratiques du secteur, leur permettant de se comparer aux autres associations et fondations, mais également avec les rémunérations du 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.

L'étude permettra également une plus grande transparence vis-à-vis des bénévoles et du grand public. Le secteur pourra alors prendre la parole de manière proactive et ne sera plus dans une démarche de réaction aux attaques.

Enfin, cette étude répond à l'enjeu pour les associations de professionnaliser les filières métiers et d'attirer les meilleurs talents au service des causes des organismes faisant appel à la générosité du public.

La pertinence de cette étude se confirme par le succès rencontré. Pour cette première édition, ce sont 50 associations et fondations qui nous ont communiqué leurs données représentant 4 112 titulaires. Nos équipes restent à votre disposition pour vous aider à mobiliser vos ressources humaines au service de la création de valeur dans votre organisation.

1. Contexte sectoriel

Jean-Pierre Vercamer

Associé, Secteur associatif

Deloitte

Cohésion sociale, animation des territoires, activisme démocratique, les associations et fondations occupent aujourd'hui un rôle dont la vocation première, éminemment sociale, va bien au-delà du poids économique qu'elles représentent dans l'économie française. Chaque année, près de 65 000 associations nouvelles sont enregistrées. Un chiffre en apparence élevé qui n'est pas pour autant synonyme d'associations actives. En effet, bon nombre de structures nouvellement déclarées en préfectures ne voient jamais le jour ou meurent dans l'année qui suit leur création. Le solde annuel des disparitions et des créations oscille ainsi autour de 37 000 associations vivantes et actives. Autant de jeunes pousses qui viennent grossir les rangs d'un total estimé à quelque 1,3 million d'entités.

Sur ces 1,3 million d'associations, seules 165 000 génèrent des emplois. L'immense majorité des associations ne sont en fait que de très petites structures locales qui n'existent que par l'action bénévole de leurs membres. Néanmoins, cette part d'institutions employeuses suffit à générer à elle seule 1,8 million d'emplois, à temps plein ou à temps partiel. Les associations et fondations ayant recours à l'emploi salarié verseraient d'ailleurs pas moins de 37 milliards d'euros de rémunérations, soit près de 5% de la masse salariale totale des secteurs public et privé, faisant du secteur Non Profit un acteur de taille sur le front de l'emploi.

Autre donnée intéressante pour mieux cerner le visage de l'emploi dans ce secteur : 69% des salariés d'associations et de fondations sont des femmes. Un visage aux traits essentiellement féminins qui s'explique par la présence nettement plus importante des femmes dans les services sociaux et le secteur de l'aide à la personne. Le recours significatif au temps partiel et le niveau de rémunération, inférieur à celui pratiqué dans le privé, peuvent également expliquer pourquoi les salariés du secteur Non Profit sont majoritairement des salariées.

Si le niveau de l'emploi salarié est élevé, les associations et fondations françaises peuvent également compter sur l'engagement de 16 millions de bénévoles actifs dont l'implication est dépendante de plusieurs facteurs tels que l'âge, la formation et le sexe.

Le secteur Non Profit représente près de 3,2% du PIB français

1.1 Une structuration des ressources en pleine mutation

Le secteur Non Profit représente au total un budget de 85 milliards d'euros, 3,2% du PIB hexagonal. Entre 2006 et 2012, le taux d'augmentation du budget cumulé du secteur Non Profit est globalement le même que celui du PIB. Pour autant, les courbes d'évolution de ces deux taux n'ont pas forcément connu les mêmes trajectoires. Jusqu'en 2007, le budget cumulé du secteur Non Profit français a enregistré une croissance jusqu'à deux fois supérieure à celle du PIB français. Entre 2008 et 2009, avec l'avènement de la crise économique et financière, d'importantes divergences ont émergé : le PIB français s'est effondré tandis que le secteur Non

Profit a connu jusqu'à 4,3 points de hausse. Un phénomène qui s'est ensuite estompé avec l'alignement des rythmes de croissance.

A l'origine des capacités de résistance du secteur Non Profit : la privatisation croissante des ressources, en s'appuyant notamment sur la participation des usagers. Cette augmentation est directement imputable aux modifications structurelles du secteur Non Profit, et notamment le développement important des associations de membres qui vivent grâce aux cotisations ou aux ventes. Pour compenser la contraction des financements publics, certaines associations et fondations ont été contraintes de demander à leurs adhérents et à leurs bénéficiaires une participation plus importante. L'impact de cette démarche sur l'orientation des projets n'est pas neutre. Elle a eu pour effet d'inciter les associations et fondations à orienter leurs projets et leurs actions vers des publics solvables.

En l'espace de six ans, les financements publics ont été marqués par une baisse considérable de l'engagement de l'Etat et la montée en puissance des collectivités territoriales, notamment des conseils généraux. Si la question des déficits publics et de la dette n'est pas nouvelle, puisque les finances de l'Etat sont loin d'avoir attendu la crise financière de 2008 pour passer au rouge, cette dernière a catalysé la rétractation de l'Etat sur le terrain du financement. Entre 1999 et 2011, le financement de l'Etat est passé de 15% à 11%, laissant aux conseils généraux la place de premier partenaire du monde Non Profit (12% du budget total).

Parallèlement à cette évolution, les modes de financement publics ont connu une véritable transformation, appuyée par l'adoption d'une nouvelle philosophie prônée par le rapport Langlais : l'abandon de la culture de la subvention. Celui-ci suggère que la distribution des subventions laisse désormais place à un système de commandes publiques. Les réglementations européennes, strictes en matière d'allocations des subventions, ont par ailleurs largement contribué à l'accélération de ces évolutions. En 2005, le volume des subventions publiques était deux fois supérieur à celui de la commande publique. Les financements publics se partagent à présent en parts relativement égales entre subventions et commandes publiques, représentant respectivement 24% et 25% du budget cumulé du secteur Non Profit.

1.2 Des domaines de vulnérabilité

Depuis 2011, la baisse des financements de l'Etat, insuffisamment compensée par l'action des collectivités locales, a entraîné un fléchissement de l'emploi salarié dans le secteur. Ce contexte génère un certain nombre de difficultés exposées de manière récurrente dans les échanges, les colloques ou le discours des associations. En 2012, Deloitte a conduit avec Viviane Tchernonog une étude visant à recenser les grands domaines de vulnérabilité du secteur Non Profit en se fondant sur un panel de 869 associations ayant recours à l'emploi salarié.

Sans grande surprise, les difficultés liées aux ressources, et principalement à leur raréfaction, ont été mentionnées par 80% des associations interrogées. La recherche de financements alternatifs qui s'appuie sur l'augmentation de la participation des usagers n'est pas une solution facile pour au moins 16% des associations qui indiquent que la solvabilisation des usagers est de plus en plus complexe. Enfin, la généralisation des financements publics sous la forme d'appels d'offres est pointée par 21% des associations.

La raréfaction des ressources et leur irrégularité engendrent des difficultés en termes de maîtrise de la gestion pour plus de deux tiers des associations. L'insuffisance des fonds de

roulement est notamment mise en cause par près du tiers. Les délais de paiement des subventions publiques accentuent et expliquent en partie ces difficultés. Pour constituer un fonds de roulement permettant de faire face à la gestion courante, les associations doivent dégager des excédents. Ces besoins en fonds de roulement exacerbés sont symptomatiques de l'incapacité des associations à y parvenir.

L'environnement institutionnel est également source d'obstacles pour près d'une association sur deux. Le poids des contrôles et les contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics sont cités par 29% des associations.

Top 5 des difficultés rencontrées par le secteur Non Profit	
Domaines de difficultés	**Fréquence**
Raréfaction et transformation des ressources	80%
Maîtrise de la gestion	68%
Gouvernance	66%
Environnement institutionnel	46%
Concurrence	43%

1.3 Des solutions à chercher du côté de nos voisins

La recherche des mesures d'aide et d'accompagnement les plus adaptées aux nouvelles dynamiques du secteur en France invite tout naturellement à se pencher sur ce qui se fait ailleurs pour répondre aux vulnérabilités identifiées plus haut.

Face à la raréfaction des ressources financières, le pragmatisme anglo-saxon offre quelques pistes intéressantes pour pallier la diminution des subventions publiques. Dons sur salaire (*Payroll Giving Scheme*) ou sur les bénéfices de l'entreprise (*Profit shedding*), loteries, produits dérivés, boutiques charitables, placements éthiques…, la Grande-Bretagne est loin d'être frileuse quand il s'agit de lever des fonds. Si quelques adaptations sont nécessaires pour prendre en compte le rapport à l'argent presque pudique de la culture latine, le *fundraising* est une nouvelle voie stratégique pour le secteur Non Profit. Il s'agit d'assurer la pérennité de l'organisation sur le plan financier à long terme tout en prenant acte du désengagement de l'Etat.

En matière d'environnement institutionnel, le contrôle légal est, dans certains pays comme la Suisse ou les Etats-Unis, conditionné par la taille de la structure. Ainsi, chez nos voisins helvètes, les comptes des associations de petite taille font l'objet d'une simple revue, s'apparentant davantage à un diagnostic comptable et financier qu'à un véritable audit. Outre-Atlantique, c'est la notion de seuil de revenus qui est privilégiée pour déterminer l'importance du contrôle. Au-dessus de 500K$, une certification est obligatoire tandis qu'en deçà de ce palier, la revue des comptes est moins contraignante, facilitant les démarches pour les structures de taille plus modeste.

Loin d'être exhaustives, ces quelques pistes ouvrent de nouveaux champs de réflexion pour accroître les facultés d'adaptation de nos associations. Si la quête de ressources constitue un défi chaque jour un peu plus tangible, il y a fort à parier que les coûts qui en découlent iront en augmentant. Dès lors, la capacité de survie des structures associatives dépendra de leur capacité à intégrer ces changements et à se les approprier pour mieux y répondre.

2. Méthodologie

L'approche retenue par Deloitte pour l'analyse des rémunérations est une analyse par « Niveau de responsabilité », en opposition aux analyses par « Titre de poste ». Cette méthodologie permet des comparaisons plus fiables et plus précises.

Ainsi les marchés de rémunérations sont présentés en « Levels Deloitte ».

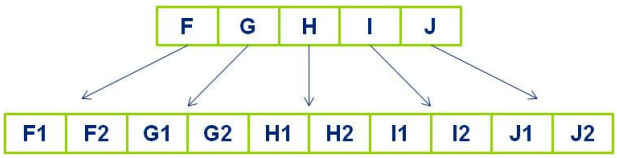
2.1 Les niveaux de responsabilité

Les « Levels Deloitte » sont une structuration de l'échelle des responsabilités permettant le positionnement relatif des postes au sein d'une organisation. Regroupant des postes en niveaux homogènes, les « Levels Deloitte » permettent :

- des comparaisons externes dans les enquêtes de rémunération ;
- la construction de classification ;
- la clarification de l'organisation par l'analyse des positionnements relatifs des postes.

Les « Levels Deloitte » sont des regroupements de niveaux de postes évalués en « points Deloitte », selon la méthode d'évaluation des postes Deloitte JobEvaluation System. Ils correspondent au premier niveau de segmentation naturelle des postes au sein d'une organisation.

Les « sub-Levels » correspondent à une subdivision des « Levels Deloitte », constituant la maille la plus étroite d'une classification. Au sein d'un même « sub-Level », les postes peuvent être considérés comme étant du même niveau de responsabilité.



2.2 Exemple de postes

Level	Définition	Exemples de postes Secteur Non Profit
C	Postes d'exécution de travaux impliquant un savoir-faire et la responsabilité d'appliquer des consignes précises.	Agent administratif, aide médico-psychologique, aide-soignant…
D	Postes d'exécution de travaux qualifiés avec une part d'autonomie nécessitant une maîtrise professionnelle. Formation de typologie BEP, CAP ou Bac prof.	Médiateur, assistant parrainage, aide-comptable…
E	Postes d'exécution de travaux hautement qualifiés avec, le cas échéant, la responsabilité de la conduite des travaux. Formation technique supérieure de typologie DUT, BTS.	Chargé de relations donateurs et partenariats, infirmière, éducateur spécialisé, chargé de relations partenariats…
F	Premiers postes cadres pour des diplômés de l'enseignement supérieur (grandes écoles), ou pour des non-cadres promus.	Chargé de communication externe, chargé de mission, chargé de RH…
G	Second ou troisième poste pour un diplômé de l'enseignement supérieur nécessitant au moins 3 années d'expérience professionnelle. Le titulaire bénéficie d'une certaine autonomie dans l'organisation de son travail.	Responsable développement régional responsable partenariats, médecin, responsable gestion des dons…
H	Postes de cadres confirmés nécessitant au minimum 5 années d'expérience professionnelle. Le titulaire peut assurer l'encadrement d'une équipe sans responsabilité de gestion budgétaire ou RH.	Directeur d'établissement, responsable juridique, responsable comptable…
I	Postes d'encadrement d'équipe ou de pilotage d'activités comportant des décisions de gestion. Pour les domaines fonctionnels, postes de professionnels très expérimentés.	Directeur territorial, directeur partenariats, directeur marketing…
J	Postes de management caractérisés par une responsabilité budgétaire et de gestion des ressources humaines. Généralement leader de son domaine d'activité. Expertise fonctionnelle.	Directeur général, secretaire sénéral, directeur administratif et financier, directeur des ressources humaines…

2.3 Modélisation spécifique au secteur Non Profit

Cette étude repose sur une analyse des niveaux de responsabilité au travers de la méthode Deloitte JobEvaluation System et une modélisation de la complexité des associations et fondations, réalisées à la suite d'entretiens avec l'ensemble des membres du Conseil d'administration du Comité de la Charte.

Il est important de bien distinguer les critères explicatifs d'un différentiel de rémunération d'un critère de complexité. Par exemple, la recherche semble a priori mieux rémunérer que le caritatif… Pour autant, les missions de l'association ne sont pas forcément plus ou moins complexes !

Les critères sélectionnés sont les suivants :

- Niveau du compte emploi ressources / Budget de fonctionnement
- Poids financement public et privé
- Mission sociale
- Nombre de bénévoles / salariés
- Structure en fédération ou centralisée / monosite ou multisites

Une modélisation en 3 groupes et 6 sous-groupes a ensuite été faite. Chaque association et fondation a été positionnée dans un modèle (A, B ou C). A chacun de ces modèles correspond un type d'organigramme et des évaluations types. Ce positionnement dans un groupe reste une proposition, l'objectif étant que chaque participant retrouve ses « semblables » dans le même groupe (en termes de taille, de complexité …).

Cette approche permet de comparer des éléments à périmètre comparable et également de procéder à une comparaison avec le secteur Marchand.

2.4 Indicateurs statistiques

Les marchés de rémunération sont présentés selon les indicateurs statistiques suivants :

- le 9^{e} Décile (D9) est la limite des 10% des rémunérations les plus élevées du marché : 10% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 90% en deçà ;
- le 3^{e} Quartile (Q3) est la limite des 25% des rémunérations les plus élevées du marché : 25% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 75% en deçà.
- la Médiane (Méd.) est la limite séparant les rémunérations du marché en deux : 50% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 50% en deçà.
- Le 1er Quartile (Q1) est la limite des 25% des rémunérations les moins élevées du marché : 75% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 25% au-deçà.
- Le 1er Décile (D1) est la limite des 10% des rémunérations les moins élevées du marché : 90% des titulaires sont ainsi rémunérés au-delà de ce niveau, 10% au-deçà.

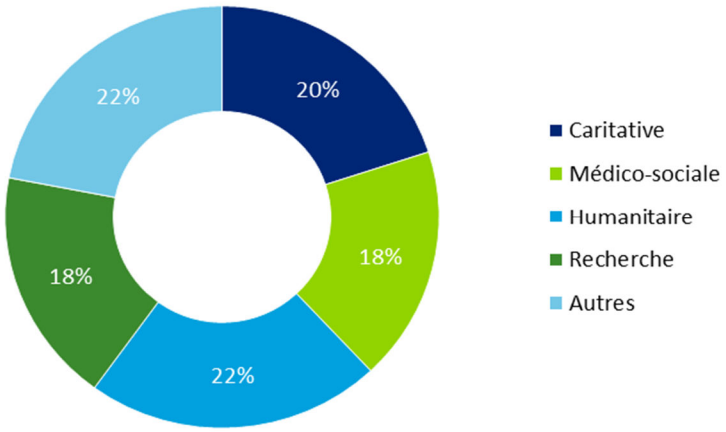
Les marchés sont calculés avec la méthodologie d'échantillonnage de Deloitte permettant d'éviter toute surreprésentativité d'une association / fondation au sein de notre base de données, tout en conservant la dispersion des rémunérations.

3. Analyse de l’échantillon

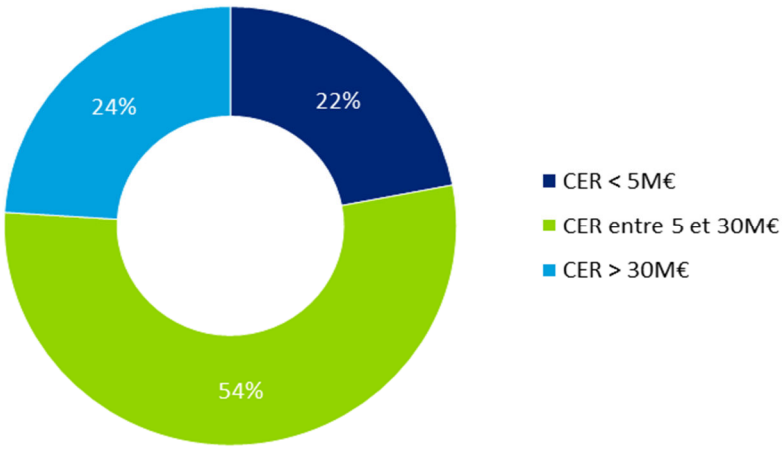
3.1 Structure de l’échantillon

La base de données Non Profit 2013 se compose de 4 112 données individuelles réparties au sein de 50 organisations de toutes tailles. L’échantillon est composé de 30 associations et de 20 fondations (dont 1 fédération et 1 confédération).

Mission sociale



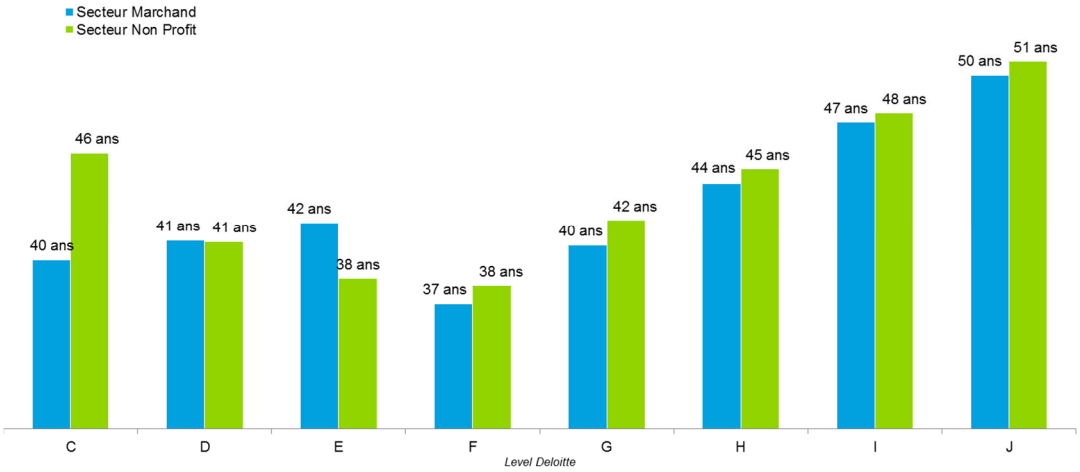
Taille de l’organisation



3.2 Analyse de l’âge et de l’ancienneté

Impact de l’âge

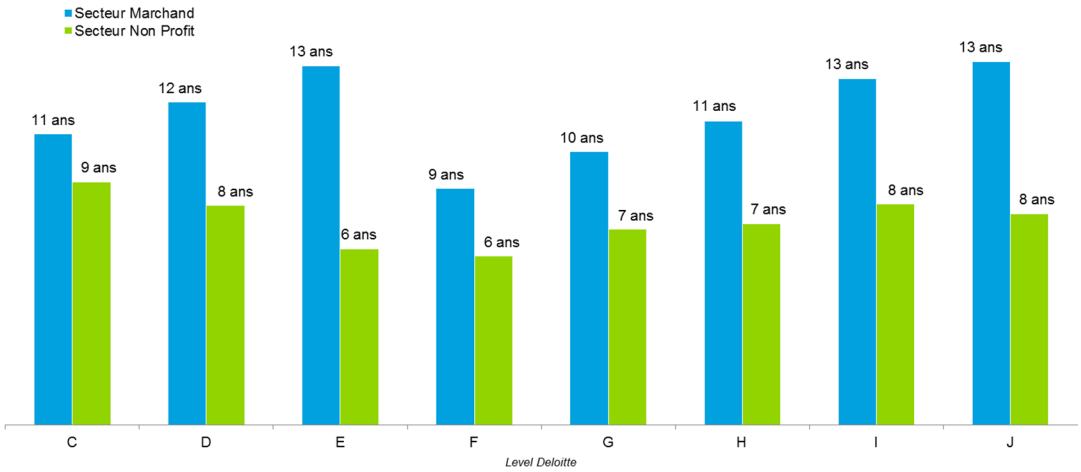
La population du secteur Non Profit apparaît comme très légèrement plus âgée (de un à deux ans) que le secteur Marchand.



Les profils du secteur Non Profit ont une ancienneté beaucoup plus faible que dans le secteur Marchand.

Impact de l’ancienneté

L’ancienneté moyenne dans le secteur Non Profit est plus faible de trois à six ans par rapport au secteur Marchand.



Cette différence d’ancienneté peut expliquer une partie du différentiel de rémunération entre le secteur Non Profit 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.

4. Niveaux de rémunération

4.1 Salaire de base

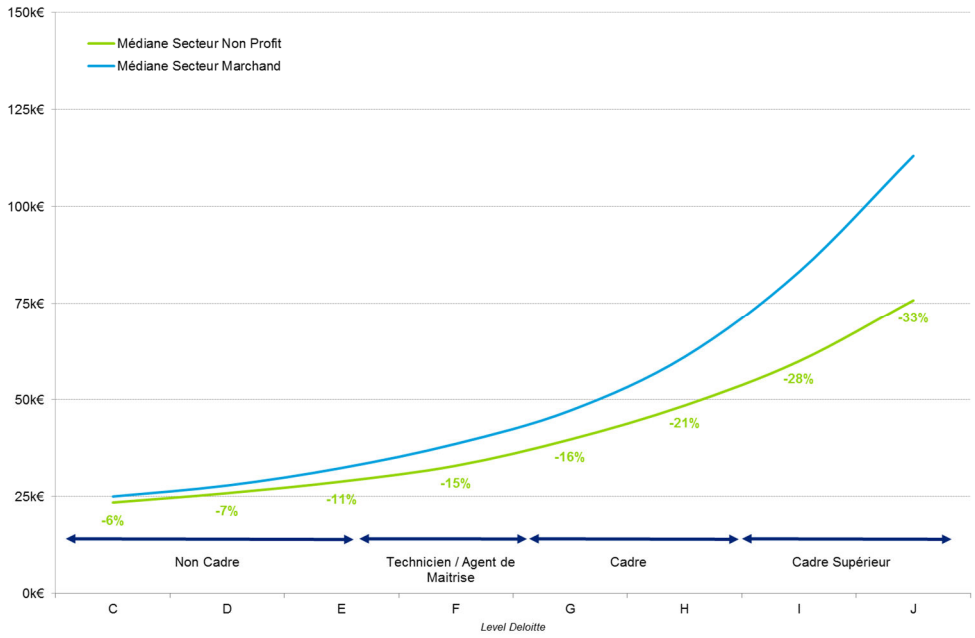
Le salaire de base est la somme du salaire de base brut, de la prime d'ancienneté et des primes fixes.

Le secteur Non Profit est en moyenne 17% inférieur au secteur Marchand en salaire de base

Ecarts de rémunération avec le secteur Marchand

Les rémunérations du secteur Non Profit se positionnent entre 5 à 30% en-dessous du secteur Marchand.

Level DTT	Salaire de base (Médiane)		
	Secteur Marchand	Secteur Non Profit	Ecart
C	25 045 €	23 500 €	*-6%*
D	27 885 €	25 903 €	*-7%*
E	32 415 €	28 909 €	*-11%*
F	38 659 €	33 000 €	*-15%*
G	47 232 €	39 775 €	*-16%*
H	61 139 €	48 545 €	*-21%*
I	83 234 €	60 000 €	*-28%*
J	113 126 €	75 887 €	*-33%*

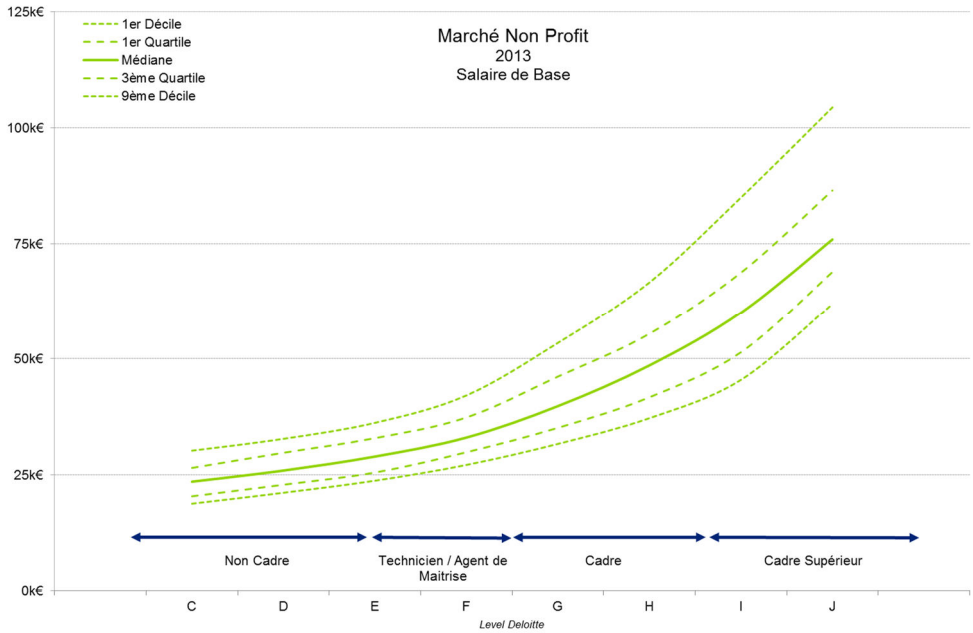


Niveau de rémunération du secteur Non Profit

En 2013, l'évolution des rémunérations est comprise entre 2,1% et 2,3%, ce qui est légèrement en repli par rapport aux 2,4% envisagés en début d'année. Cette évolution reste néanmoins supérieure à l'inflation 2012 (2% en 2012 selon INSEE).

Level DTT	Salaire de base				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
C	18 766 €	20 358 €	23 500 €	26 468 €	30 172 €
D	21 120 €	22 850 €	25 903 €	29 726 €	32 730 €
E	23 714 €	25 472 €	28 909 €	32 870 €	36 167 €
F	27 107 €	29 843 €	33 000 €	37 324 €	42 070 €
G	31 632 €	35 099 €	39 775 €	46 137 €	53 412 €
H	37 177 €	41 671 €	48 545 €	55 386 €	66 579 €
I	45 428 €	51 381 €	60 000 €	68 701 €	84 941 €
J	61 884 €	68 846 €	75 887 €	86 489 €	104 410 €

Les rémunérations dans le secteur Non Profit sont beaucoup plus resserrées que dans le secteur Marchand. En effet, l'écart entre les plus basses et les plus hautes rémunérations dans le secteur Non Profit est de x5.5, quand sur le secteur Marchand, il est de x8.4.



La prise de responsabilité dans le secteur Non Profit n'est pas reconnue de manière aussi forte que dans le secteur Marchand. Nous constatons en moyenne 15% d'écart de rémunération entre deux niveaux de responsabilité dans le secteur Non Profit, quand nous constatons plutôt un écart de 22 à 30% dans le secteur Marchand.

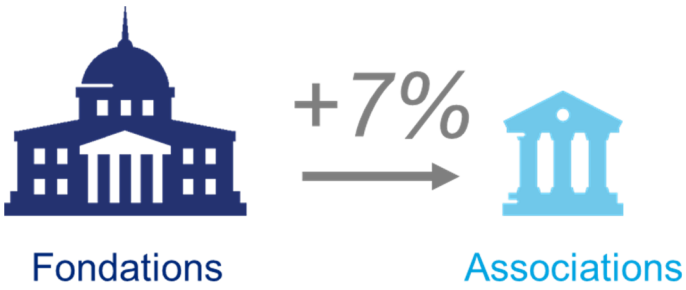
4.2 Diversité des pratiques de rémunération

Les niveaux de rémunération recouvrent une grande diversité de pratiques de rémunération selon l'implantation géographique, le type de structure (association ou fondation) ou la taille de la structure.

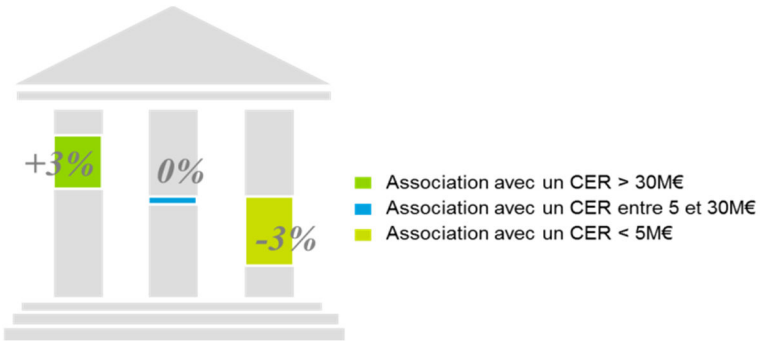
A même niveau de responsabilité, le type de structure (associations ou fondations) et la taille de cette structure (niveau du CER) impacte le niveau de rémunération de l'ordre de 6 à 7%.

Impact de la structure

A même niveau de responsabilité, on constate un différentiel de rémunération entre les associations et les fondations de 7% en faveur des fondations.



De plus, on note un écart de pratique de rémunération entre organisations de taille importante (>30M€ de CER) et les organisations de plus petite taille (<5M€ de CER), tant en salaire de base qu'en rémunération totale.

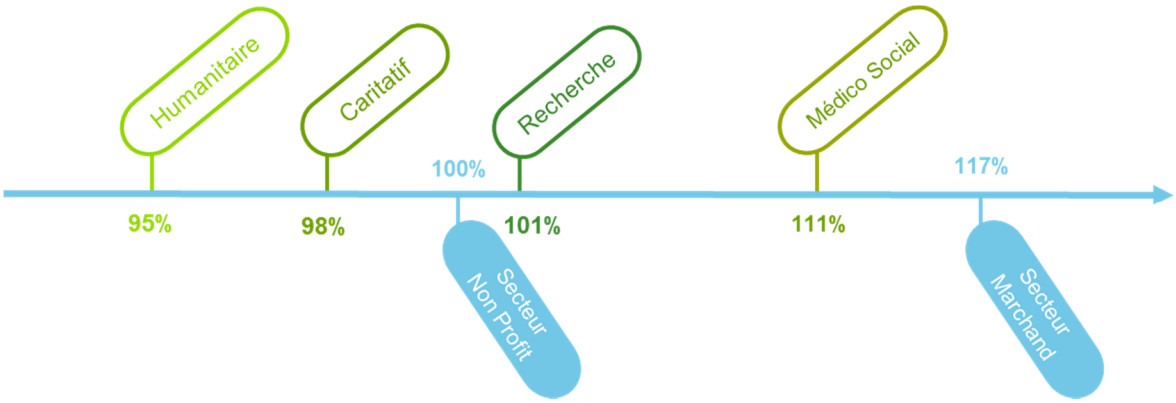


A même niveau de responsabilité, on trouve un écart de 6% entre les organisations les plus importantes et les organisations de plus petite taille.
On note sur le secteur Marchand le même type d'écart de rémunération (7%) entre les sociétés de taille importante (>500M€ de CA) et les sociétés de taille intermédiaire (<100M€).

Impact de la mission sociale

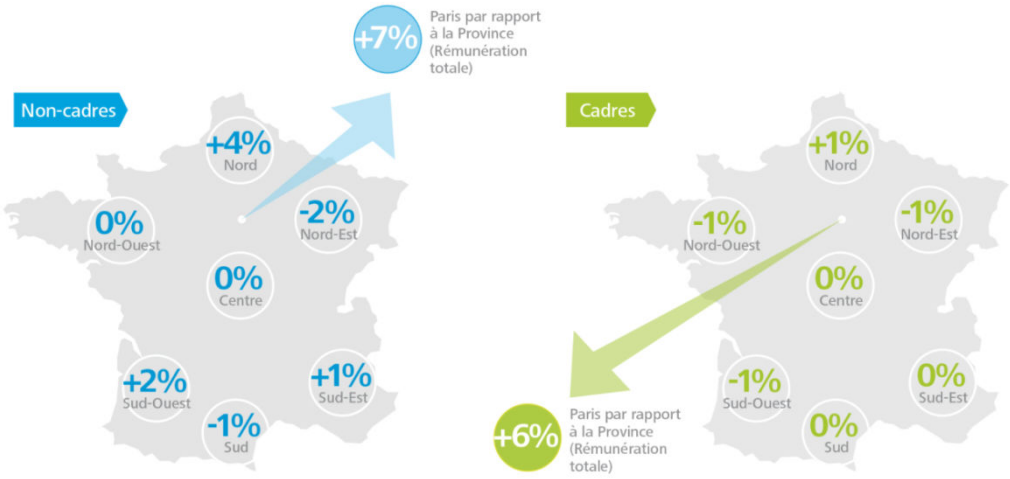
On constate des différentiels de rémunérations entre les missions sociales des associations ou fondations.

- Le secteur de l'humanitaire est celui qui propose les rémunérations les plus faibles (en moyenne 6% en-dessous du secteur Non profit et 23% en-dessous du secteur Marchand).
- Le secteur médico-social propose des rémunérations 11% supérieures à celle du secteur Non Profit. Ce secteur est celui le plus proche du secteur Marchand (-6% en moyenne).

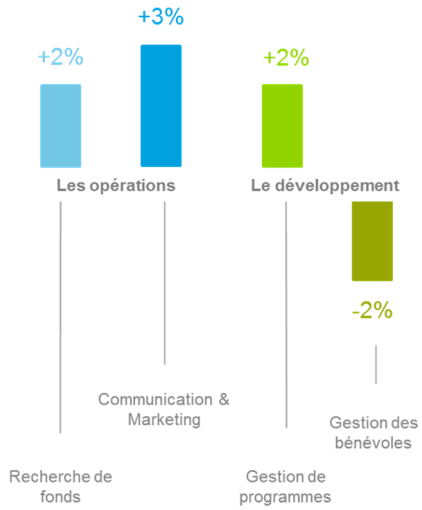


Impact de la région (Secteur Marchand)

Dans le secteur Marchand, l'écart de rémunération entre Paris et les régions se situe entre 6 et 7% selon les niveaux de responsabilité (Paris +2% ; régions -3%), conséquence d'une différence de coût de la vie. Pour les cadres, l'écart interrégions est peu significatif (entre -1 et +1%).



Impact de la famille de métiers



On constate de légers écarts entre certaines familles de métiers spécifiques au secteur Non Profit.

Dans le secteur Marchand, l'écart de rémunération entre les familles de métiers se réduit depuis plusieurs années.

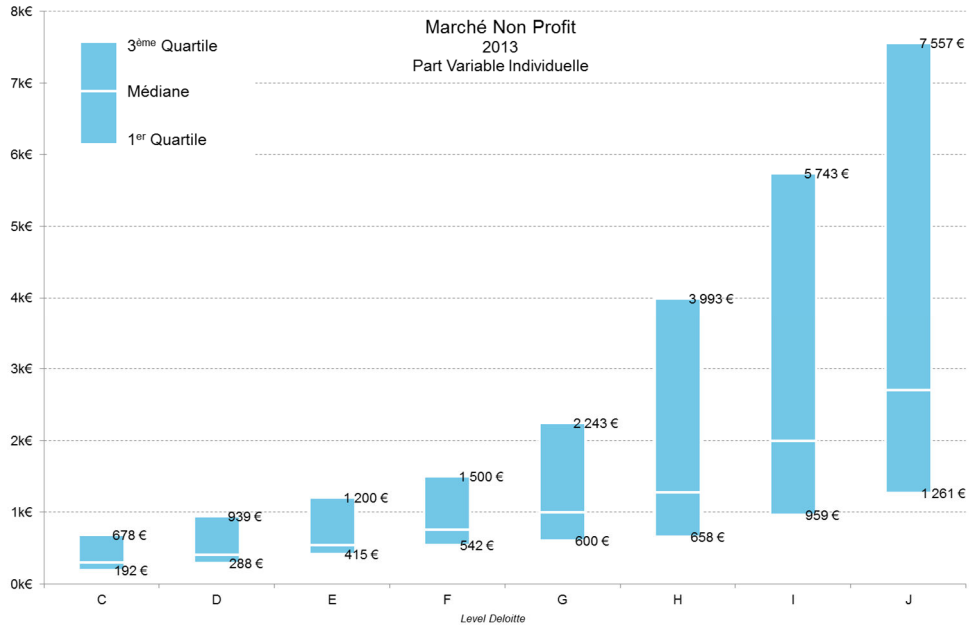
Toutefois, certains métiers conservent des dynamiques de rémunération spécifiques, souvent conséquence d'une rareté de profils.

4.3 Part variable

Part variable individuelle

La pratique de part variable individuelle reste anecdotique dans le secteur Non Profit. En effet, seules cinq organisations ont versé un bonus et douze organisations ont versé une prime exceptionnelle. Dans le secteur Marchand, près de neuf sociétés sur dix ont mis en place un système de part variable individuelle.

Une quasi-absence de part variable dans le secteur Non Profit



Dans le secteur Non Profit, la part variable (bonus et primes exceptionnelles) représente de 1 à 6% maximum du salaire de base.

Dans le secteur Marchand, il représente en moyenne 6% du salaire de base pour les jeunes cadres et plus de 25% pour les cadres supérieurs (entre 12 à 25% pour la force de vente).

Comment expliquer l'absence de bonus ?

Un sujet « tabou »

Dans le secteur Non Profit, la rémunération est un sujet peu abordé (voire tabou), et le sujet des bonus n'est pas considéré. Pourtant, la part variable peut être un formidable outil de pilotage. La rémunération variable doit être un levier de management et de suivi de la performance.

La modération salariale

Dans le secteur Non Profit, la masse salariale est très majoritairement considérée comme un coût et non comme un investissement. Ainsi, la préoccupation du gestionnaire d'association se focalise sur le contrôle et la maîtrise de cette charge.

L'incompatibilité avec la mission

Dans le secteur Marchand, la perception traditionnelle de la rémunération variable est la rétribution de la performance économique. Dès lors que la finalité de l'organisation n'est pas le profit, la rémunération variable peut apparaître comme incompatible avec la mission de l'organisation.

Le management et le suivi de la performance sont néanmoins des sujets qui concernent toutes les organisations, à but lucratif ou non.

La performance peut être évaluée sur des critères d'excellence opérationnelle, de taux de service, de qualité… et ne doit pas nécessairement et uniquement être associée à la création de richesse.

Dès lors, l'évolution des pratiques de rémunération variable au sein du secteur Non Profit imposera :

- une évolution des mentalités dans la perception de la rémunération ;
- une évolution dans la perception de la masse salariale dans le modèle économique, perception déjà largement entamée sur le sujet des « dépenses de collectes » ;
- une réflexion sur la notion de performance et des indicateurs de suivi.

Part variable collective

Aucune organisation Non Profit du panel n'a mis en place de système de rémunération variable collectif. Pour autant, les dispositifs d'épargne salariale restent très fréquents au sein du secteur Marchand.

Près de 75% des entreprises du secteur Marchand ont mis en place un accord d'intéressement, et 91% ont un accord de participation. L'épargne salariale (intéressement + participation) représente en moyenne 7 à 9% du salaire de base selon les niveaux de responsabilité.

4.4 Rémunération totale

La rémunération totale est la somme du salaire de base, de la part variable indviduelle, de l'intéressement et de la participation.

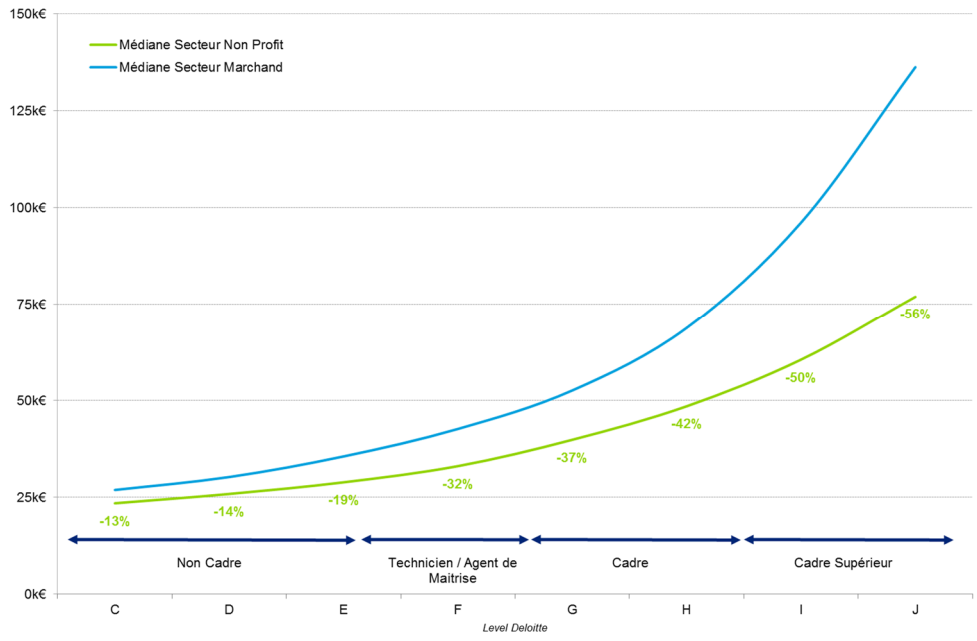
Le secteur Non Profit est en moyenne 34% inférieur au secteur Marchand

Ecarts de rémunération avec le secteur Marchand

La quasi-absence de part variable entraîne un faible écart entre le salaire de base et la rémunération totale. Le différentiel de rémunération entre le secteur Non Profit et le secteur Marchand s'accentue donc fortement.

A même niveau de responsabilité, nous constatons un écart entre le secteur Non Profit et le secteur Marchand de 13 à 56%.

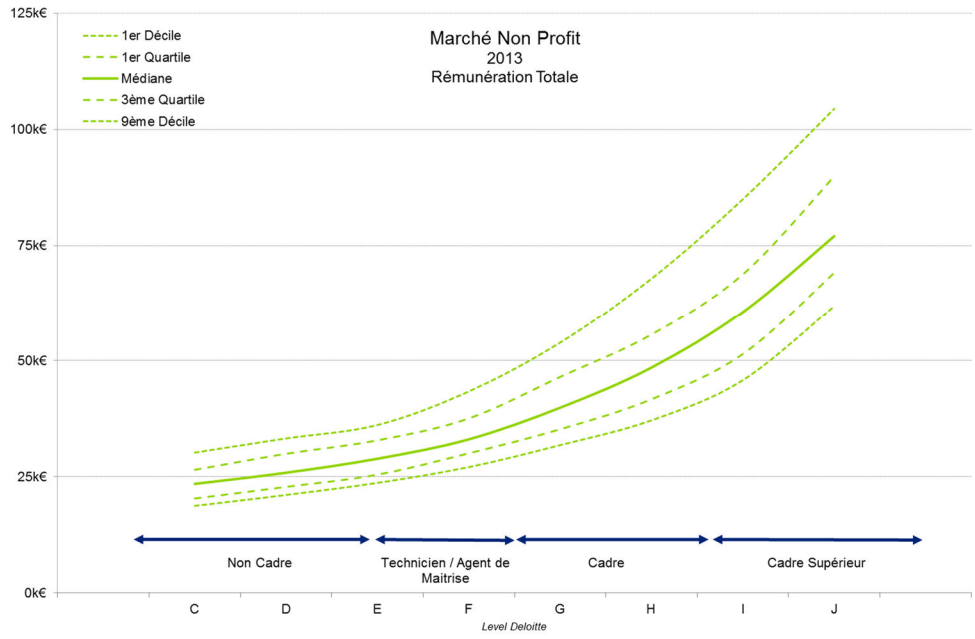
Level DTT	Rémunération totale (Médiane)		
	Secteur Marchand	Secteur Non Profit	Ecart
C	26 929 €	23 500 €	*-13%*
D	30 271 €	25 903 €	*-14%*
E	35 591 €	28 909 €	*-19%*
F	42 688 €	33 085 €	*-32%*
G	52 641 €	39 890 €	*-37%*
H	68 830 €	48 545 €	*-42%*
I	96 163 €	60 600v	*-50%*
J	136 293 €	77 004 €	*-56%*



Niveau de rémunération du secteur Non Profit

Level DTT	Rémunération totale				
	1er Décile	1er Quartile	Médiane	3e Quartile	9e Décile
C	18 766 €	20 358 €	23 500 €	26 530 €	30 236 €
D	21 120 €	22 850 €	25 903 €	29 974 €	33 276 €
E	23 720 €	25 483 €	28 909 €	32 870 €	36 167 €
F	27 107 €	30 077 €	33 085 €	37 581 €	43 390 €
G	31 837 €	35 249 €	39 890 €	46 527 €	53 927 €
H	37 177 €	41 713 €	48 545 €	55 677 €	67 847 €
I	45 814 €	51 451 €	60 600v	68 765 €	84 950 €
J	61 884 €	69 096 €	77 004 €	89 875 €	104 410 €

L'écart entre les plus basses et les plus hautes rémunérations dans le secteur Non Profit est de x5.5 en rémunération totale, quand sur le secteur Marchand, il est de x10.4.



5. Egalité Hommes/Femmes

5.1 Ecart de rémunération

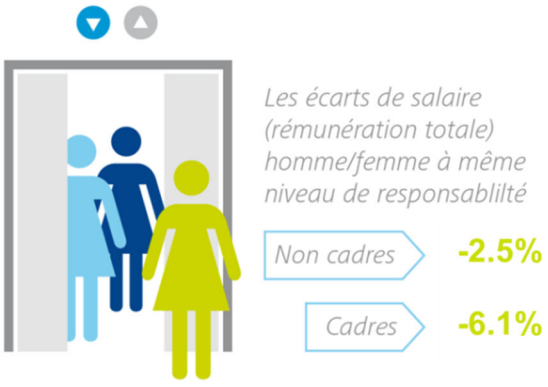
En se basant sur les chiffres de l'INSEE, eux-mêmes issus de l'analyse des DADS, l'Observatoire des Inégalités considère que le salaire mensuel net moyen des hommes est de 2.263 euros (en équivalent temps plein) et celui des femmes de 1.817 euros (données 2010). Les hommes perçoivent donc, en moyenne, un salaire supérieur de 24,5% (en équivalent temps plein) à celui des femmes. Autrement dit, les femmes touchent un salaire équivalent à 80% de celui des hommes.

Un écart de rémunération en défaveur des femmes de 3 à 6%

En utilisant la même méthodologie, nous constatons un écart de18% dans le secteur Marchand et 19% dans le secteur Non Profit.

Il y a deux méthodes de calcul possibles pour analyser les écarts de rémunération entres les hommes et les femmes. Soit on analyse la rémunération des hommes au regard de celle des femmes, soit celle des femmes au regard de celle des hommes. Aucune des deux méthodes n'est plus « juste » ou « meilleure ». Mais il est intéressant de constater que celle qui aboutit au chiffre le plus faible (femme vs homme) s'est imposée dans tous les documents et dans le débat public.

Nous constatons un écart de rémunération en défaveur des femmes de 4,8%. Cet écart de rémunération est similaire à ce que nous constatons depuis plusieurs années dans le secteur Marchand. De plus, on constate une différence selon le niveau de responsabilité, mais qui reste là aussi similaire au secteur Marchand (-3% pour les non-cadres, et -6% pour les cadres dans le secteur Marchand).



Il est étonnant de constater cet écart de salaire dans le secteur Non Profit qui, d'un côté, est beaucoup plus féminisé que le secteur Marchand et qui, d'un autre côté, a besoin d'entretenir la motivation de ses collaborateurs. Or de nombreuses études ont montré l'impact immense et immédiat que l'inéquité salariale (ou la sensation d'inéquité salariale) peut avoir sur le niveau de motivation.

La DARES (ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation et du Dialogue social) a publié en 2008 une étude sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes analysant un certain nombre de facteurs (calcul de régressions multiples et élimination des covariances).

Les principaux effets explicatifs sur ces écarts de rémunération sont :

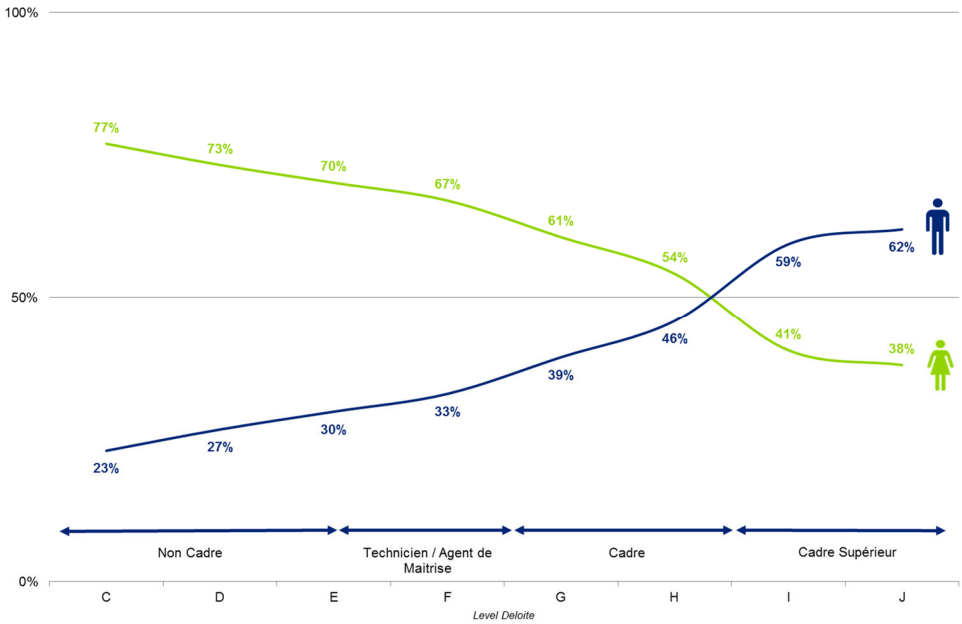
- un effet sectoriel et fonctionnel : en effet, les femmes sont beaucoup plus présentes dans les secteurs et les fonctions les moins rémunératrices (plus de neuf hôtes de caisse sur dix sont des femmes…) ;
- un effet organisationnel : plus on remonte la ligne hiérarchique, moins les femmes sont nombreuses ;
- un effet du temps de travail : les femmes sont principalement à temps partiel et leurs carrières connaissent des arrêts/ralentissements dûs à leur vie de famille.

5.2 Taux de féminisation

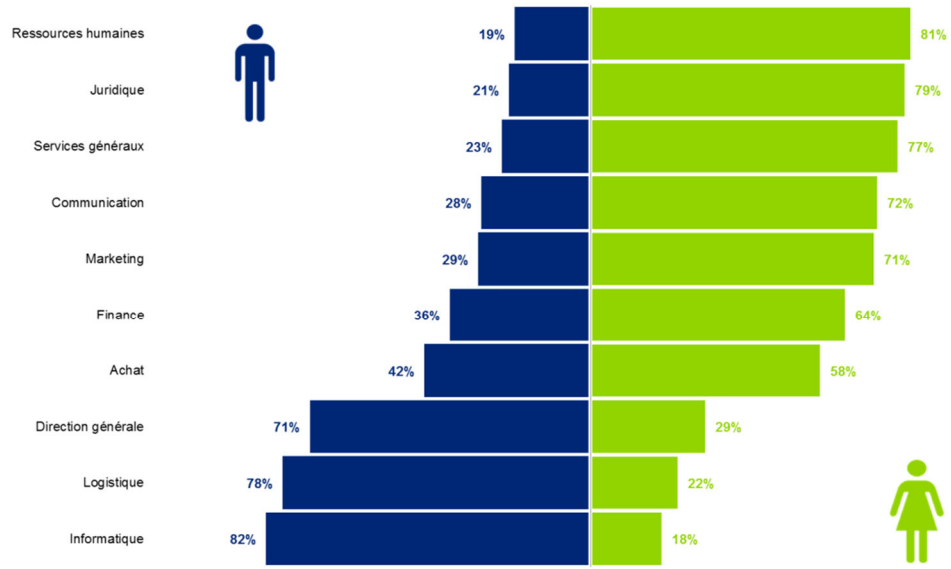
Avec 67% de femmes, le secteur Non Profit est beaucoup plus féminisé que le secteur Marchand. En effet, on constate en 2013 un taux de féminisation de 46% dans le secteur Marchand, ce qui est en ligne avec l'analyse faite par l'INSEE qui annonçait un taux de féminisation de l'emploi en France légèrement supérieur à 45%.

Pour autant, comme pour le secteur Marchand, l'analyse du taux de féminisation le long de la ligne hiérarchique montre une diminution continue.

Une diminution du nombre de femmes tout au long de la ligne hiérarchique



Il y a 38% de femmes aux postes de cadres supérieurs ou cadres dirigeants dans le secteur Non Profit (18% dans le secteur Marchand).



Ce taux de féminisation varie selon les familles de métiers. Notons par exemple un taux de féminisation de 81% en ressources humaines, mais seulement de 29% dans les directions générales.

5.3 Réglementation

Plus de soixante ans après la ratification par la France de la convention de l'OIT n°100 sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, les efforts conjugués des institutions internationales, de l'Union européenne, des partenaires sociaux et des pouvoirs publics ont permis de faire émerger en France une législation en matière d'égalité professionnelle très complète.

Rémunération égale ?

Il s'agit de toutes les sommes payées directement ou indirectement, en espèces ou en nature au salarié en raison de son emploi. La notion de rémunération englobe ainsi le salaire de base et tous les autres avantages et accessoires (primes, bonus, gratifications, avantages en nature…), quelle qu'en soit l'origine : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usage de l'entreprise, décision de l'employeur...

Travail de même valeur ?

« Sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. » (Article L. 3221-4 du Code du travail).

Les systèmes de classification des emplois et les méthodologies d'évaluation des responsabilités ont vocation à comparer les exigences d'un emploi pour en mesurer une valeur. L'objectif sous-jacent est de pouvoir comparer des emplois de même valeur et ainsi de les comparer. Ainsi, nos analyses de rémunérations comparées hommes/femmes sont effectuées pour des niveaux de rémunération comparables.

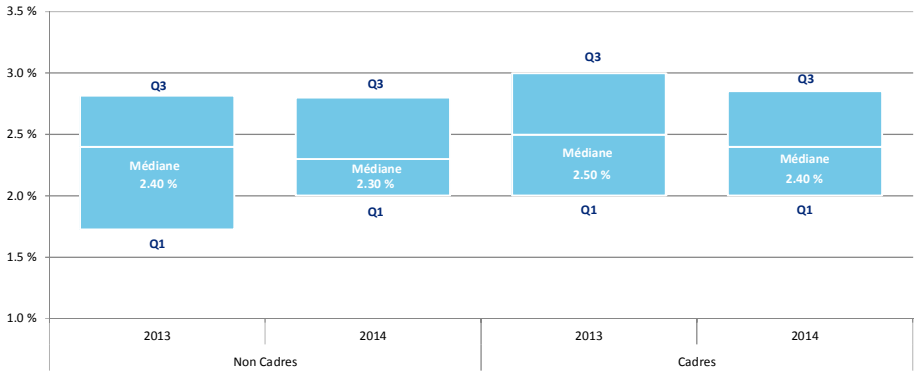
6. Budgets d'augmentation

Les analyses suivantes concernent uniquement le secteur Marchand. Néanmoins, les budgets d'augmentation constatés dans le secteur Non Profit sont usuellement assez proches de ce que nous constatons dans le secteur Marchand.

6.1 Des budgets d'augmentation prudents

entre 2,3 et 2,5%
L'évolution moyenne prévisionnelle du salaire de base en 2014

Les budgets prévisionnels d'augmentation pour l'année prochaine sont en léger repli par rapport à 2013. On constate des augmentations prévisionnelles de l'ordre de 2,2 à 2,3% pour les non-cadres et de 2,4% pour les cadres.

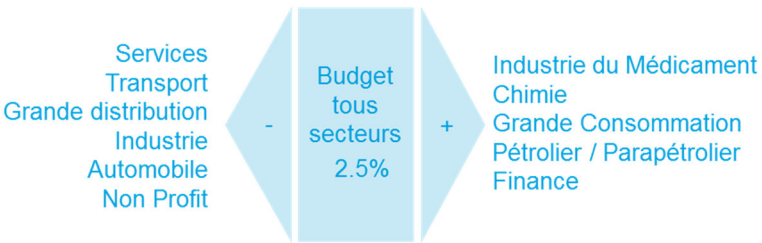


Budgets d'augmentation appliqués en 2013			
	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
Non Cadres	1.7%	2.4%	2.8%
Cadres	2.0%	2.5%	3.0%

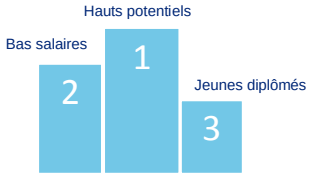
Budgets prévisionnels d'augmentation en 2014			
	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
Non Cadres	2.0%	2.3%	2.8%
Cadres	2.0%	2.4%	2.9%

La situation économique ne semble avoir eu qu'un faible impact sur les budgets d'augmentation. Sur le secteur Marchand, moins d'une société sur deux annonce avoir révisé à la baisse ses budgets d'augmentation.

Nos dernières études nous confirment une moindre différenciation entres les secteurs d'activité que par le passé.



6.2 Individualisation des augmentations



Près de quatre organisations sur dix souhaitent mettre l'accent sur une population en particulier pour le prochain cycle d'augmentation, tout particulièrement les hauts potentiels.

Après une hausse de la pratique des augmentations générales au début de la crise économique, plus de sept sociétés sur dix cette année ont eu recours uniquement aux augmentations individuelles pour leur population cadre. Cette tendance se maintient pour l'année prochaine.

Pour la population non-cadre, six entreprises sur dix ont eu recours à une augmentation générale et individuelle, mais seule une sur dix applique uniquement des augmentations générales.

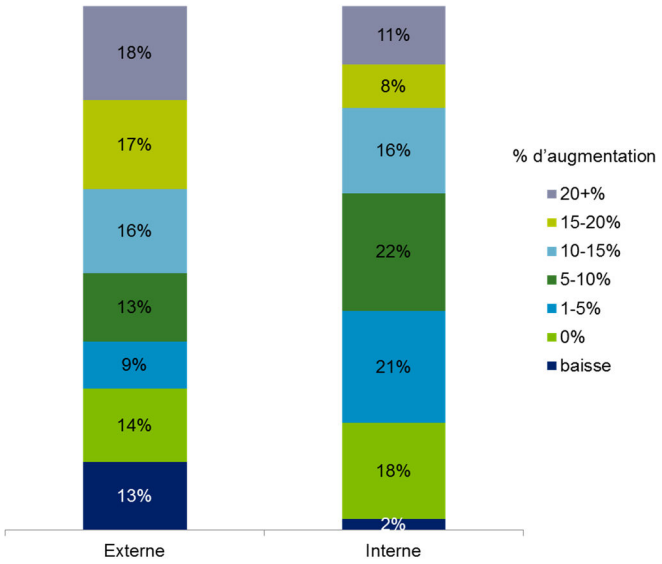
En cas d'augmentation individuelle et générale, plus de la moitié de l'enveloppe est affectée à l'augmentation pour les non-cadres. Cette part de l'augmentation générale est légèrement moins forte pour la population cadre.

L'individualisation des augmentations, ainsi que le retour des budgets à près de 2,5%, laissent à penser que les conséquences de la crise économique semblent enfin s'atténuer dans un souci de rétention et d'attraction des talents.

6.3 Augmentation lors d'une mobilité

Contrairement à toutes les croyances, une étude de Deloitte et Nomination (MobiCadres 2013) fait apparaître que près d'un cadre sur quatre accepte une baisse de salaire dans le cas de mobilité choisie (et non subie).

Les raisons principalement invoquées sont un projet entrepreneurial, une adhésion à un projet d'entreprise ou à des valeurs d'entreprise.



7. Réglementation de la rémunération des dirigeants élus

La professionnalisation, le renouvellement des profils et la volonté de transparence des associations, posent la question de la rémunération des dirigeants élus.

Nous avons souhaité rappeler la règlementation afin que chacun puisse nourrir ses positions sur ce sujet sensible.

Cet article est une information généraliste n'ayant aucune valeur juridique.

7.1 Rappel des grands principes

Un organisme sans but lucratif n'est pas soumis aux impôts commerciaux si sa gestion est désintéressée. Le caractère désintéressé de la gestion d'un organisme est avéré si les conditions suivantes sont remplies :

- l'organisme est géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation ;
- l'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfice, sous quelque forme que ce soit ;
- les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Toutefois, la rémunération de certains dirigeants ne remet pas en cause le caractère désintéressé de la gestion si certaines conditions sont remplies. Constituent des dirigeants de droit les membres du Conseil d'administration ou de l'organe qui en tient lieu, quelle qu'en soit la dénomination.

Il est admis que le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme ne soit pas remis en cause si la rémunération brute mensuelle totale versée à chaque dirigeant, de droit ou de fait, n'excède pas les trois quarts du SMIC. Toutefois, si la rémunération des dirigeants est supérieure à la tolérance des trois quarts du SMIC, le nombre de dirigeants pouvant être rémunérés sera limité en fonction du montant et de la nature des ressources de l'organisme et de ceux qui lui sont affiliés.

Par rémunération, il convient d'entendre le versement de sommes d'argent ou l'octroi de tout autre avantage consenti par l'organisme ou l'une de ses filiales. Sont notamment visés les salaires, honoraires et avantages en nature, et autres cadeaux, de même que tout remboursement de frais dont il ne peut être justifié qu'ils ont été utilisés conformément à leur objet.

Afin de ne pas remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme et par conséquent son exonération aux impôts commerciaux, un ensemble de règles doit être respecté.

7.2 Gestion désintéressée

Les statuts et les modalités de fonctionnement de l'organisme doivent assurer sa **transparence financière**, son **fonctionnement démocratique** et l'**adéquation de la rémunération** aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés. De plus, l'organisation doit respecter le niveau de **plafonnement de la rémunération.**

La **transparence financière** de l'organisme suppose que les statuts prévoient explicitement la possibilité de rémunérer certains dirigeants et que le versement de la rémunération ait été expressément décidé par l'organe délibérant de l'organisme à la majorité des deux tiers de ses membres (hors de la présence des dirigeants concernés).

En outre, les conditions suivantes doivent être réunies :

- le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés est indiqué dans une annexe aux comptes de l'organisme ;
- le représentant statutaire ou le commissaire aux comptes présente un rapport à l'organe délibérant sur les conventions prévoyant la rémunération des dirigeants ;
- les comptes de l'organisme sont certifiés par un commissaire aux comptes.

Le **fonctionnement démocratique** de l'organisme est garanti par :

- l'élection démocratique régulière et périodique de ses dirigeants ;
- un contrôle effectif de la gestion de l'organisme par ses membres.

L'**adéquation de la rémunération** aux sujétions des dirigeants est supposée acquise si les trois conditions suivantes sont réunies :

- la rémunération versée est la contrepartie de l'exercice effectif de son mandat par le dirigeant concerné ;
- la rémunération est proportionnée aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés, notamment en termes de temps de travail ;
- la rémunération est fixée à un niveau comparable à celui des rémunérations couramment versées pour des responsabilités de nature similaire et de niveau équivalent.

Le respect du **plafonnement de la rémunération** suppose que le montant de l'ensemble des rémunérations versées mensuellement à chaque dirigeant, au titre des fonctions de dirigeants

ou d'autres activités au sein de l'organisme, **n'excède pas trois fois le montant du plafond mensuel de la sécurité sociale** (soit 9 387 € par mois pour l'année 2014).

A noter que cette limite s'applique à l'ensemble des rémunérations versées à une même personne, qu'elle soit dirigeante d'un ou de plusieurs organismes, et que cette rémunération soit perçue ou non au titre d'autres fonctions que celles de dirigeant. Cette règle ne peut toutefois aboutir à remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion d'une association qui ne rémunère pas le dirigeant, même s'il est rémunéré par d'autres associations par ailleurs.

Un nombre limité de dirigeants peut être rémunéré en fonction du montant des ressources de l'organisme, sans que cela remette en cause le caractère désintéressé de la gestion de ce dernier. Les organismes peuvent **rémunérer de 1 à 3 dirigeants** à condition de respecter les conditions de ressources suivantes :

Montant des ressources de l'organisme, majorées des ressources de l'organisme affilié et hors ressources issues de versements publics	Nombre de dirigeants pouvant être rémunérés
< 200 000€	0
Entre 200 000€ et 500 000€	1
Entre 500 000€ et 1 000 000€	2
> 1 000 000€	3

Le montant des ressources à prendre en compte est le montant moyen constaté au cours des trois exercices clos précédant celui au cours duquel la rémunération est versée.

Pour que le caractère désintéressé de sa gestion ne soit pas remis en cause, un organisme peut rémunérer ses dirigeants pour un montant supérieur aux trois quarts du SMIC, au plus tôt, lors de sa quatrième année d'existence.

Par ailleurs, l'organisme doit communiquer chaque année à la direction des services fiscaux dont il dépend, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, un document attestant du montant des ressources de l'organisme déterminé dans les conditions citées précédemment et mentionnant l'identité des dirigeants ainsi rémunérés. Ce document doit, en outre, être attesté par un commissaire aux comptes.

Le non-respect des conditions citées précédemment, qui doivent être réunies **cumulativement,** conduit à l'assujettissement aux impôts commerciaux.

Il convient de préciser que le choix du mode de rémunération adopté par l'organisme est exclusif de tout autre. Ainsi, si un organisme rémunère trois dirigeants selon les conditions de ressources lui permettant de conserver une gestion désintéressée, il ne sera pas admis que d'autres dirigeants soient rémunérés dans la limite des trois quarts du SMIC. A noter que dans ce seuil, ne doivent pas être pris en compte les remboursements pour leur montant réel des frais engagés par les dirigeants concernés dans le cadre de l'action de l'organisme.

Conclusion

La progressivité des rémunérations dans le secteur Non Profit est significativement moindre que dans le secteur Marchand. Les écarts observés avec le secteur Marchand se situent entre 10% à 15% en-dessous pour les populations cadres et 15% à 30% en dessous pour les cadres supérieurs.

C'est ainsi que l'écart entre les plus basses et les plus hautes rémunérations est environ d'un facteur cinq dans ce secteur, alors qu'il se situe entre huit et onze dans le marché classique du secteur Marchand.

En revanche, la dispersion croissante des rémunérations, l'impact de l'âge, celui de l'ancienneté sont autant de caractéristiques que l'on retrouve dans le secteur Marchand. La pratique du secteur Non Profit sur le sujet de l'égalité hommes/femmes n'est pas exemplaire et les constats observés sur le marché général se retrouvent dans ce secteur particulier.

La différence majeure est l'absence quasi généralisée de rémunération variable, qu'elle soit individuelle ou collective. Ce constat traduit probablement un déficit d'analyse de la notion de performance, perçue comme nécessairement économique.

Si l'on peut légitimement penser que la modération salariale, observée dans cette étude, pour les postes de dirigeants d'associations et de fondations 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 et notamment pour le management intermédiaire.

Un positionnement modéré en salaire de base, la faible progressivité des rémunérations en lien avec la prise de responsabilité et l'absence de complément variable sont des caractéristiques qui pourraient expliquer une ancienneté faible et refléter une tension réelle pour une proportion de collaborateurs qui ne considère pas nécessairement que leur engagement pour « la cause » soit leur motivation première.

Ce premier bilan représentatif des pratiques de rémunération au sein des associations et des fondations donnera aux acteurs du secteur les clés pour :

- accroître la transparence vis-à-vis de leurs donateurs, quant à l'usage qu'ils font de leurs ressources, et
- engager ou poursuivre leurs réflexions sur les politiques de rémunération de leurs collaborateurs.

Partenaires

Centre français des fonds et fondations

Le Centre français des fonds et fondations est une association qui réunit 250 fonds et fondations. Il fédère l'ensemble des acteurs du secteur et crée un lien entre tous ceux qui développent et animent une fondation ou un fonds de dotation. Il est le porte-parole du secteur auprès des pouvoirs publics en France et en Europe, et met à la disposition de tous un centre unique de ressources et de formation.

www.centre-francais-fondations.org

Comité de la Charte du don en confiance

Organisme de promotion et de contrôle de la déontologie de l'appel à la générosité publique, le Comité de la Charte du don en confiance a été créé en 1989 sous forme d'association par 18 organisations humanitaires et sociales, soucieuses de promouvoir et développer une relation de confiance avec leurs donateurs. A ce jour, le Comité rassemble 78 organisations membres et plus d'une centaine de contrôleurs bénévoles.

www.comitecharte.org

France générosités

France générosités est le syndicat professionnel français des organisations faisant appel à la générosité du public. France générosités représente et défend les intérêts du secteur auprès des pouvoirs publics, assure un travail d'information, de veille et d'expertise, réalise des études marketing et juridiques et promeut la philanthropie en France. Ses 81 adhérents, associations et fondations œuvrant pour des causes d'intérêt général, ont cumulé en 2012 un budget global de fonctionnement de 5 573 milliards d'euros dont 2 milliards en provenance de la générosité privée (dons de particuliers, legs, donations, assurances-vie, partenariats d'entreprises).

www.francegenerosites.org

Contacts

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

Deloitte

185, avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Philippe Burger, Associé

phbuger@deloitte.fr

Denis Lesigne, Directeur

dlesigne@deloitte.fr

Gabriel Bardinet, Senior Manager

gbardinet@deloitte.fr

Taste

11, Rue Galvani

75017 Paris

Damien Crequer, Associé

decrequer@tasterh.fr

Laurent Benoist, Advisor

lbenoist@tasterh.fr

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. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

© 2014 Deloitte SA. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited