

■ L'intéressement connaît un renouveau depuis la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019.

■ Cet outil, peu utilisé en pratique par les associations, n'en demeure pas moins un élément à considérer dans leur politique salariale.

INTÉRESSEMENT

UN OUTIL AU SERVICE DE L'UTILITÉ SOCIALE

Acté dans la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019, le forfait social à 0 % dans les organisations de moins de 250 salariés pour l'intéressement et de moins de 50 salariés pour l'abondement dans un PEE ouvre de nouvelles perspectives de développement de l'épargne salariale dans les associations.



AUTEUR Mathieu Castaings
TITRE Expert-comptable,
membre du comité « Associations » de l'Ordre
des experts-comptables Paris Ile-de-France

AUTEUR
TITRE

Brice Rogir
Expert-comptable,
commissaire aux comptes, membre du
comité « Associations » de l'Ordre des
experts-comptables Paris Ile-de-France



Insuffisamment appliqués, les outils de l'épargne salariale offrent de réelles opportunités qui peuvent utilement contribuer à une politique de gestion des ressources humaines au service du projet associatif. Dans un contexte notamment de diminution des

emplois aidés, ils permettent également aux associations de bénéficier d'exonérations de cotisations sociales. Côté salariés, ils favorisent l'épargne personnelle, par exemple en vue de la retraite.

UNE DYNAMIQUE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

Les associations portent un projet qu'elles souhaitent performant et de qualité, mais, pour sa réalisation, elles ont besoin de motiver et fidéliser leurs salariés. Un accord d'intéressement bien conçu peut contribuer à atteindre ces deux objectifs. L'association est amenée à porter une réflexion sur son projet associatif tous les trois ans, en phase avec

des critères qu'elle aura retenus. Il s'agit donc de vérifier que les objectifs qualitatifs sont bien atteints afin de pouvoir en fixer d'autres.

La communication avec les salariés porte sur l'explication des mécanismes de l'épargne salariale, la pertinence et la faisabilité des objectifs définis, mais aussi sur les résultats de l'association. L'employeur doit échanger avec ses salariés : l'action qu'il mène pour intégrer l'épargne salariale dans son association ne résulte nullement d'une obligation mais d'une volonté devant aboutir à procurer des avantages à tous les participants.

TOUTES LES ASSOCIATIONS SONT CONCERNÉES

Si la question ne se pose pas pour les associations lucratives et donc fiscalisées, qu'en est-il du risque de remise en cause du caractère non lucratif pour les autres associations en cas de mise en place d'un accord d'intéressement ? Car, rappelons-le, l'objectif original du contrat d'intéressement est d'associer les salariés à l'accroissement des résultats financiers de l'association ou de

sa performance – y compris sociale ! –, voire des deux. Une réponse est donnée dans l'instruction fiscale du 15 septembre 1998, reprise le 7 juin 2017 au *BOFiP-Impôts*¹ : « Le fait de prévoir un complément de rémunération déterminé en considération d'un résultat physique (nombre de contrats conclus ou d'articles vendus), une modulation déterminée en fonction du chiffre d'affaires de l'organisme ou d'un solde comptable affecte le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme et constitue l'indice d'une démarche commerciale. En revanche, un intéressement lié à l'amélioration du service non lucratif rendu par l'organisme ne caractérise pas une gestion intéressée. »

Un accord d'intéressement est donc tout à fait possible dans les organisations non lucratives sous réserve de respecter des formules de calcul basées sur des critères de performance et non de résultat. La performance ne relève alors pas d'un accomplissement individuel qui sert au développement de l'association en échange d'une rémunération, mais sera axée sur une amélioration des services rendus au public visé par l'association pour lesquels le salarié s'est engagé. La reconnaissance est financière puisqu'elle est la résultante de tout système d'épargne salariale.

FINANCEMENT DE L'ÉPARGNE SALARIALE

Les associations peuvent améliorer la qualité de leurs actions, mais ont-elles la possibilité de dégager un résultat pour financer l'épargne salariale ? Il apparaît ici une contradiction évidente liée au statut plus particulier des associations non fiscalisées qui, en dehors de leurs ressources propres, n'ont pas toujours les moyens de financer l'épargne salariale si elles ne peuvent pas l'intégrer dans leur budget, contraintes par des obligations d'utilisation des fonds auprès des bailleurs publics. C'est un point essentiel. Il n'y a pas de solutions prédéterminées et l'analyse s'effectue au cas par cas. Les résultats doivent être suffisants pour les trois ans que dure un accord d'intéressement sous peine de démotiver le personnel.

CRITÈRES DE L'INTÉRESSEMENT ET MODALITÉS DE SA RÉPARTITION

Les critères généraux d'intéressement aux performances dans les associations reposeront par exemple sur :

- une évaluation de l'activité : nombre de dossiers traités, nombre de mouvements (par exemple, entrées et sorties positives de personnes réinsérées), raccourcissement de délais ;
- des objectifs relatifs à des actions prioritaires : amélioration de l'accueil, mise en place ou amélioration d'une procédure relative aux services rendus aux usagers ;
- un projet définissant un objectif commun à tout ou partie des salariés de l'entreprise : mise en place ou développement d'une offre d'utilité sociale et/ou d'intérêt général ;
- un effort en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Une fois les critères atteints, il faut déterminer comment les salariés seront rémunérés. La manière dépend de la stratégie et des objectifs propres de chaque association :

- la répartition de la prime d'intéressement peut se faire selon un mode uniforme, la prime étant divisée par le nombre de salariés et chacun percevant la même somme (méthode simple mais contestable sur son équité) ;
- la répartition de la prime peut être proportionnelle au salaire perçu, le salarié percevant un pourcentage de la prime égal à la part de son salaire dans la masse salariale globale de l'association (cette méthode avantage les salaires les plus élevés et présente le risque de démotiver les bas salaires, déjà moins favorisés) ;
- la répartition peut être proportionnelle à la durée de présence, cette solution étant envisageable lorsque la structure est confrontée au problème de l'absentéisme ou du *turn-over* ;
- la répartition peut aussi prendre en compte différents critères et la pondération adaptée à chaque situation doit être définie.

LE PEE, UN OUTIL ASSOCIÉ À L'INTÉRESSEMENT OU À UTILISER SÉPARÉMENT

La stratégie de mise en place d'un plan d'épargne entreprise (PEE) unique dans une association est différente du contrat d'intéressement puisqu'elle ne s'appuie pas sur des critères de réussite. Elle permet à l'employeur de procéder à un abondement si les ressources de l'association ou le budget prévisionnel le permettent. C'est une première étape pour introduire l'épargne salariale dans une association. Sous réserve du respect du caractère collectif et général, ●●●

1. *BOFiP-Impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, § 490.

ARTICLE

SOCIAL

●●● il existe une grande liberté dans l'élaboration des règles de calcul de l'abondement. Néanmoins, la règle de non-substitution à un élément de la rémunération s'applique aux abondements comme à l'intéressement.

Le PEE revêt une souplesse appréciée puisque sa mise en place et les avenants annuels sur les abondements peuvent également faire l'objet d'une décision unilatérale de l'employeur. Sa durée peut être indéterminée ou déterminée. Attention, les structures disposant d'un délégué syndical ou dotées d'un comité social et économique (CSE) doivent *a minima* engager une négociation préalable. En l'absence d'accord, la décision unilatérale de l'employeur sera possible². Cette structure fiscale privilégiée a pour contrepartie le blocage des versements pendant cinq ans au minimum. Des cas de déblocage anticipé sont cependant prévus par la loi.

Le PEE est donc à la fois un système d'épargne salariale à part entière, pouvant fonctionner seul avec des modes d'alimentation qui lui sont propres (versements volontaires et abondement) et un réceptacle recevant également des versements issus de l'intéressement. L'abondement est plafonné à 300 % des versements du salarié et dans la limite de 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS)³.

Les atouts du PEE pour l'association sont les suivants :

■ la possibilité d'être mis en place de façon unilatérale par l'employeur dans les entités de moins de 50 salariés en l'absence de CSE ou délégués syndicaux ;

■ un système facile à comprendre ;

■ un abondement encadré en fonction des résultats de l'association et de ses disponibilités financières ;

■ une occasion de réaliser des investissements solidaires et socialement responsables.

Alternativement ou en complément, l'association peut mettre en place un plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco)⁴ permettant un abondement dans la limite de trois fois le montant versé par le salarié, sans excéder 16 % du plafond annuel de la Sécurité sociale⁵.

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ÉPARGNE SALARIALE DANS LES ASSOCIATIONS

Les avantages sociaux et fiscaux s'appliquent normalement aux associations, à savoir :

■ l'abondement au PEE et les sommes distribuées au titre de l'intéressement sont, sur le plan des prélèvements sociaux, exonérés de toute cotisation sociale patronale et salariale, à l'exception, pour le salarié, de la CSG et de la CRDS ;

■ sur le plan fiscal, l'abondement et l'intéressement – s'ils sont affectés par leur bénéficiaire à un plan d'épargne salariale – sont exonérés d'impôt sur le revenu. Pour l'association, ils sont cependant soumis à la taxe sur les salaires mais pas aux autres taxes et participations assises sur les salaires ;

■ l'épargne salariale est l'occasion de redéfinir la politique des ressources humaines (fidélisation et motivation du personnel) et des rémunérations dans l'association pour remédier à la stagnation des salaires et favoriser les négociations à l'embauche ;

■ elle permet de sensibiliser le personnel au fonctionnement de l'association, à son utilité sociale et à son développement, via la recherche de nouvelles ressources financières par exemple ;

■ elle favorise la constitution de ressources propres afin d'éviter toute dépendance aux tiers financeurs ;

■ enfin, l'épargne salariale peut être facilement maîtrisée sur le plan financier en limitant l'abondement et en définissant un seuil de déclenchement et des limitations permettant de maîtriser tout dépassement budgétaire.

Il semble opportun de rappeler que cette grande liberté dépend de critères objectivement mesurables et indépendants de la volonté de l'employeur. Il est par exemple possible de définir un montant de distribution plafonné, de déclencher un intéressement seulement si un résultat minimum a été atteint, ou encore de limiter le « budget intéressement » à un pourcentage de la masse salariale annuelle.

L'avantage des dispositifs de l'épargne salariale est d'associer un peu plus intimement les collaborateurs à la stratégie et à l'objet social de l'association. Dans celles où le résultat est le plus souvent équilibré, la flexibilité du système de rémunération permet d'attribuer des sommes aux salariés les années où la structure dispose de ressources satisfaisantes. Il est ainsi possible, outre de récompenser le travail accompli, de fidéliser le personnel en place et de renforcer la collaboration entre l'employeur et ses salariés.

Sur un plan strictement économique, les avantages fiscaux et sociaux de l'épargne salariale sont des arguments suffisants à eux seuls pour plaider en faveur de sa mise en place. Dans le cadre d'un exercice sur l'année civile, l'accord doit être conclu au plus tard le 30 juin. La justification de la réalisation d'objectifs et l'atteinte d'indicateurs quantifiés demandés par certains bailleurs pourront par ailleurs servir de base à la détermination de critères d'intéressement pertinents. ■

2. C. trav., art. L. 3332-4.

3. Soit 3 241,92 euros en 2019.

4. C. trav., art. L. 3334-1 et s.

5. Soit 6 483,84 euros en 2019.