



RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

ATELIER 13

Les ressources humaines dans les fondations : comment développer une stratégie motivante ?

Modérateur

Frédéric Blin

Banque populaire
et Caisse d'Épargne (BPCE)

Intervenants

Nicolas François

Avocat expert au cabinet Fidal

Jean-Jacques Bravais

Directeur administratif
et financier de la Fondation
Tour du Valat

Magalie Savart

Cabinet MCR

Panorama des outils de rétribution accessibles aux fondations

Nicolas François

Avocat expert au cabinet Fidal

Les outils d'épargne salariale accessibles et disponibles pour les fondations sont au nombre de quatre et font appel soit à l'épargne salariale soit à l'intéressement sur les économies réalisées. Ils sont par nature collectifs et constituent un moyen de renforcer les engagements réciproques du salarié et de l'employeur. Leur objectif est de permettre une meilleure allocation et optimisation des ressources d'une fondation. À noter que l'épargne salariale, quelle que soit la forme qu'elle prend, ne se substitue jamais au salaire. Il n'existe aucune règle prédéfinie quant à leur application. Il incombe ainsi à l'employeur de choisir l'outil et les critères les plus pertinents pour sa structure et ses salariés.

Le plan d'épargne entreprise

Le Plan d'épargne entreprise (PEE) est un système d'épargne qui combine un cadre collectif et une initiative individuelle du salarié. Son objectif est de permettre de constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Tous les salariés y ont accès. L'alimentation du PEE consiste en des versements volontaires du salarié, des abondements éventuels de l'entreprise ou encore le versement de sommes au titre de l'intéressement. Le PEE est bloqué pendant une durée de cinq ans minimum, sauf en cas de déblocage anticipé. Le montant maximum de l'abondement est d'environ 3 000 euros par salarié et par an et ces versements sont exonérés de charges sociales. Dans les fondations où les salaires sont généralement modestes, cet outil présente de nombreux avantages à la fois pour les salariés et pour l'employeur.

Le plan d'épargne interentreprises

Le Plan d'épargne interentreprises (PEI) permet de constituer un PEE commun à plusieurs entreprises. Il offre ainsi la possibilité de mutualiser les coûts entre employeurs. Comme pour le PEE, tous les salariés, sans distinction, y ont accès et son alimentation repose sur les mêmes mécanismes. En ce qui concerne les critères de répartition des fonds, l'employeur est libre de choisir ceux qui correspondent le mieux au désir de ses salariés et à sa structure. Il devra néanmoins s'entendre sur ces derniers avec les autres entreprises associées au PEI. L'intervention de plusieurs organisations peut entraîner un supplément de complexité au moment de la rédaction du règlement du plan, car les enjeux peuvent être différents d'une fondation à une autre. L'obligation d'information à destination des salariés est éga-

lement plus contraignante dans le cadre d'un PEI. Malgré cette complexité administrative, cette solution est intéressante pour les petites structures.

Le plan d'épargne pour la retraite collectif et le plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises

Le Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) et le Plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises (PERCOI) permettent la constitution d'une épargne de retraite collective qui s'ajoute aux retraites de base et complémentaires. Leur objectif est d'offrir au salarié une épargne longue et sécurisée dans la perspective de son départ à la retraite. Le PERCO et le PERCOI ne peuvent néanmoins être mis en place que si le salarié a aussi accès à un dispositif d'épargne plus court comme le PEE. Ils sont alimentés selon les mêmes modalités que le PEE. À noter que, lorsque l'entreprise ne dispose pas de Compte épargne temps (CET), le salarié a la possibilité de transférer jusqu'à cinq jours de congés dans son PERCO.

Le compte épargne temps

Le CET est un outil hybride qui offre au salarié la possibilité d'accumuler des droits à congés rémunérés ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées. Par exemple, un salarié d'une entreprise qui a peu de moyens au moment de sa création peut être amené à réaliser de nombreuses heures supplémentaires. Dans ce cadre, plutôt que d'être rémunéré pour ces heures, le salarié peut les placer sur son CET. Lorsqu'il les percevra, elles seront valorisées à hauteur de son salaire en vigueur. Ce dispositif permet donc de reporter le temps de la prise de congés ou d'heures supplémentaires et de bénéficier d'exonérations d'impôt sur le revenu.

Prospectives pour la diversification des ressources des fondations

Une démarche originale : PEE /article 83

Jean-Jacques Bravais

Directeur administratif et financier de la Fondation Tour du Valat

Deux autres outils de compléments de retraite peuvent être ajoutés à la liste qui vient d'être dressée : l'article 82 et l'article 83 du Code général des impôts (CGI). Conclues dans le cadre de l'entreprise, l'article 82 permet une sortie en capital au moment du départ à la retraite et l'article 83 une sortie en rente viagère.

À mon arrivée à la Fondation Tour du Valat, les salariés volontaires disposaient de contrats de retraite définis par l'article 82. La sortie en capital était néanmoins de montants variables selon les catégories d'emploi. Quelque temps après, il a donc été question d'harmoniser les taux et de ramener l'ensemble des salariés à un taux équivalent.

La loi de finances pour 2009 a dépourvu l'article 82 de son avantage social. Dans le cadre du dialogue social mené au sein de la fondation, il a ainsi été décidé d'opter pour un PEE. Ce système pénalisait cependant certains hauts salaires. Pour remédier à cela, la direction a fait le choix d'un PEE personnalisé. Ce nouveau système permettait aux dirigeants de décider du montant que les salariés avaient le droit de placer sur leur PEE, qu'elle abondait ensuite à 300%. Ainsi, les salariés percevaient une redistribution sensiblement équivalente au montant distribué sous l'article 82.

Dès son élection, le nouveau Comité d'entreprise (CE) a décidé de revenir sur un PEE très égalitaire (600 euros par an pour tous les salariés – soit 15 euros par mois – abonder ensuite de 300%). Afin de ne pas pénaliser les hauts salaires, un nouveau produit a également été mis en place : l'article 83. Celui-ci, destiné prioritairement aux hauts salaires, permet à ces derniers de percevoir un complément de retraite intéressant. À l'avenir, le système d'épargne salariale de la fondation s'orientera plus probablement vers l'augmentation du plafond du PEE que vers l'utilisation de l'article 83.

De la salle

Le fait qu'au sein d'une fondation, des cadres se servent de retraites-chapeaux complémentaires renvoie selon moi une image assez négative.

Jean-Jacques Bravais

L'un des objectifs de la Fondation Tour du Valat était d'attirer des chercheurs de haut niveau, sachant qu'elle était pour cela en concurrence avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). C'est donc pour cette raison qu'elle a voulu offrir des compléments de rémunération intéressants aux chercheurs, qui ont des hauts salaires.

Optimisation de la ressource financière

Magalie Savart

Cabinet MCR

Il existe des points communs à tous les outils d'épargne salariale. Cependant, dans le cadre d'un PEE, lorsqu'un salarié décide d'épargner sa prime d'intéressement, cette dernière n'est pas imposable, même en cas de déblocage anticipé : mariage, naissance d'un troisième enfant, acquisition d'une résidence principale, etc. Parallèlement à cela, l'employeur peut faire un abondement jusque 300% avec un plafond de l'ordre de 3 000 euros.

De la salle

En termes de gestion du personnel, ces outils sont-ils vraiment si efficaces que cela ?

De la salle (Fondation de Coubertin)

La Fondation de Coubertin vient de renouveler son PEE pour la quatrième fois. Il a été difficile de l'accepter au début, tous les salariés ne bénéficiant pas nécessairement d'intéressement. Aujourd'hui, le recours à l'outil est néanmoins rentré dans les mœurs.

Jean-Jacques Bravais

La Fondation Tour du Valat a mis en place un système collectif. Nous avons ainsi défini deux enveloppes : l'une est destinée aux augmentations générales, et une autre aux augmentations individuelles.

La réforme en cours

Magalie Savart

Le projet de loi pour la croissance et l'activité est en cours de négociation avec les différents organismes concernés. Ses principaux objectifs consistent en une simplification des dispositifs d'épargne salariale, en l'extension de ces mêmes dispositifs aux petites structures aujourd'hui peu équipées en la matière, et en l'assurance d'un meilleur financement d'économies.

Certains points du projet de loi sont en cours de discussion :

- l'exonération de forfait social pour toutes nouvelles structures qui mettraient un dispositif d'épargne salariale en place pour la première fois
- la modulation du forfait social
- la possibilité de créer un livret épargne.

Le projet de loi veut aider les petites structures en favorisant la création de fonds de prêts participatifs dédiés à leur financement. Elle vise également à améliorer la communication sur les outils d'épargne salariale, qui sont encore peu connus. Ce manque de connaissance est un frein à leur mise en place dans les entreprises.

Une piste à explorer : le CET au bénéfice des fondations ?

Frédéric Blin

Banque populaire Caisses d'épargne (BPCE)

La loi de mai 2014 relative au don de congés payés permet à un salarié d'affecter une partie de ses congés à un autre salarié dont l'enfant est gravement malade. Il serait de même envisageable de permettre aux salariés de faire un don d'une partie de leur CET à une fondation. Que pensez-vous de cette piste de travail ?

De la salle (Chantal Monvois, Fondation Vinci pour la cité)

C'est une très bonne initiative. Néanmoins, pour développer cette idée, il faudrait disposer d'un véritable argumentaire en faveur d'une stratégie collective à plusieurs fondations.

Échanges avec la salle

De la salle (Fondation de France)

Il me semble que la mise en place d'un accord d'intéressement n'est pas facile dans le cadre d'une fondation.

Nicolas François

Il est certes complexe de mettre en place l'intéressement, mais il suffit de bien l'appréhender. Le recours aux instruments collectifs est ce qui me semble le plus simple et le plus adapté pour construire une vraie politique salariale équilibrée.

Magalie Savart

L'accord d'intéressement peut par ailleurs reposer sur tout type de critères.

Jean-Jacques Bravais

Les critères choisis ne doivent pas dépendre de la seule volonté de l'employeur.

De la salle (Patrick Dugard, Aéroport de Paris)

L'idée d'un PEI me séduit. Dans ce cadre, est-il envisageable que des associations, relevant ou non de conventions collectives différentes, s'associent au PEI mis en place par un groupement de fondations ?

Nicolas François

Oui, le règlement que vous élaborez vous permet de choisir le critère que vous souhaitez et ainsi d'intégrer des structures qui n'ont pas la même convention collective que vous.

