



SALAIRE & ASSURANCES SOCIALES

CAS SPÉCIAUX – EXEMPLES DE CALCUL – JURISPRUDENCE

AVRIL 2026

NEWSLETTER **04**



Chères lectrices, chers lecteurs,

Dans le premier article, vous découvrirez différents points que l'AVS passe au crible lorsqu'elle procède à un contrôle et quels sont les irrégularités les plus fréquentes.

La gestion des compétences est devenue une tâche managériale centrale des RH. Dans le deuxième article, nous vous montrons comment le manque de compétences stratégiques, numériques et analytiques menace la viabilité future des organisations.

Le troisième article détaillera les réglementations salariales obligatoires prévues par le Code des obligations ainsi que les marges de manœuvre juridiques existantes en matière de salaire.

Pour finir, nous passerons en revue quelques points concernant la LPP.

Nous vous souhaitons bonne lecture!

Oksan Lopez-Cocel et Thierry Rossier

CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

■ Thème d'actualité: Contrôle AVS	1
■ Thème du mois: Gestion des compétences	5
■ Best practice: Dispositions salariales selon le Co	8
■ Thème du mois: LPP	10
■ Questions & Réponses	12

Contrôle AVS de l'employeur

Objet du contrôle, obligations de collaborer et domaines à risque en matière de droit des cotisations AVS

Le contrôle AVS des employeurs vise à vérifier si le salaire déterminant a été correctement déclaré. En cas d'erreurs, des rappels de cotisations et des intérêts moratoires peuvent rapidement en découler. Cet article présente les principaux points examinés (statut d'indépendant, frais, prestations en nature, départs, participations) et montre comment s'en prémunir par une documentation claire.

■ Par Nadine Cafilisch

Introduction

Le contrôle des employeurs permet de vérifier qu'un calcul correct des cotisations sur le

salaire déterminant a été effectué (art. 5 al. 2 de la Loi fédérale sur l'assurance-vieillesse et survivants, LAVS; RS 831.10). Dans la pra-

tique, il comprend également les décomptes AVS/AI/APG et, dans la mesure où ils sont calculés en fonction du salaire, ceux de l'AC (cf. régime de contrôle des employeurs). Les employeurs sont soumis à des obligations étendues en matière de collaboration et de documentation. Dans la pratique, des chaînes de documents incomplètes entraînent régulièrement des réclamations de cotisations arriérées (art. 68b LAVS; art. 162 du Règlement sur l'assurance-vieillesse et survivants, RAVS; RS 831.101).

Les principaux domaines à risque sont les questions de statut (freelances/consultants), les indemnités forfaitaires, les prestations en nature (en particulier les véhicules de fonction, les bons d'achat/cadeaux), les indemnités de départ et les participations de collabo-



rateurs; la jurisprudence du Tribunal fédéral exige une appréciation globale de la situation réelle.

Bases juridiques et objet du contrôle

Les caisses de compensation sont tenues de contrôler périodiquement les employeurs affiliés auprès d'elles. Les bases légales sont notamment l'art. 68b LAVS (contrôle/renseignements) et l'art. 162 RAVS (contrôle des employeurs).

L'objet du contrôle porte sur la saisie complète et correcte du salaire déterminant ainsi que sur la délimitation des prestations franches de cotisations (en particulier le remboursement des frais généraux selon l'art. 9 RAVS et les exceptions selon l'art. 6 ss RAVS).

Les règles particulières sont réglées dans les directives sur le salaire déterminant dans l'AVS, l'AI et les APG (DSD) de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS).

Déroulement du contrôle et obligations de collaborer

Le contrôle des employeurs est effectué régulièrement sous forme de contrôle pluriannuel. Dans la pratique, il est réalisé par les collaborateurs de la caisse de compensation ou par des organes de révision dûment mandatés. Il porte principalement sur les déclarations de salaires, la comptabilité des salaires, leur concordance avec la comptabilité financière (comptes des charges de personnel, frais, véhicules, autres indemnités). Les employeurs sont tenus de fournir les renseignements nécessaires, de donner accès aux documents et de remettre les pièces justificatives (art. 68b LAVS; art. 162 RAVS).

Conséquences juridiques: réclamations de cotisations non versées, intérêts moratoires, péremption

Les contrôles effectués auprès des employeurs donnent régulièrement lieu à des décisions (réclamation des prestations dues). Il convient de tenir compte de la péremption des créances de cotisation: les cotisations dont le montant n'a pas été fixé par voie de décision dans un délai de cinq ans à compter de la fin de l'année civile pour laquelle elles sont dues ne peuvent plus être exigées ni versées (art. 16 al. 1 LAVS).

Des intérêts moratoires sont généralement dus pour les cotisations réclamées a posteriori ou payées en retard. Le taux d'intérêt est de 5% par an; les intérêts sont calculés au jour le jour, les mois entiers à 30 jours (art. 41^{bis} en relation avec l'art. 42 al. 2 et 3, RAVS; cf. également ATF 134 V 202 concernant le calcul des intérêts).

Note pratique

En cas de requalification (freelance à salarié), outre les cotisations, des intérêts moratoires et des frais administratifs sont souvent dus. Il convient également d'examiner les conséquences sur la CAF/LAA/LPP ainsi que sur les attestations fiscales/certificats de salaire.

Le salaire déterminant demeure la notion clé

Le salaire déterminant comprend toute rémunération pour un travail dépendant, fourni pour un temps déterminé ou indéterminé (art. 5 al. 2 LAVS). Cette notion est large et englobe les prestations en espèces et en nature. Les éléments soumis à cotisation ne sont souvent pas déterminés par le salaire de base, mais par des prestations accessoires, des forfaits ou la qualification des paiements (salaire vs. produit du capital/frais/prestations sociales). La jurisprudence exige une approche économique et une appréciation globale des circonstances concrètes (Tribunal fédéral, arrêt 9C_618/2015 du 22 janvier 2016; Tribunal fédéral, arrêt 9C_1029/2012 du 27 mars 2013).

Contrôle des employeurs: domaines à risque en matière de droit des cotisations

Questions liées au statut: freelances, consultants et requalification

Les questions relatives au statut sont les plus fréquentes et les plus coûteuses. L'élément déterminant n'est pas la description qu'en fait le contrat, mais la réalité vécue. Sont notamment déterminants (i) l'existence d'un risque entrepreneurial spécifique et (ii) le degré d'intégration ou de dépendance dans l'organisation du travail. Pour les activités nécessitant peu d'investissements (p.ex. conseil/services d'agence), l'intégration organisationnelle peut être déterminante (Tribunal fédéral, arrêt 9C_946/2009 du 30 septembre 2010; Tribunal fédéral, arrêt 9C_308/2017 du 17 mai 2018). Dans la pratique, on observe que le

statut d'indépendant n'est reconnu qu'avec une certaine réticence, en particulier lorsqu'il s'agit de personnes effectivement employées comme des collaborateurs internes (présence fixe, utilisation de systèmes internes, rapports/instructions).

Liste d'indices (sélection) – Appréciation pratique

- **Indices plaçant en faveur de l'indépendance:** plusieurs mandants, prospection du marché et des clients, personnel/sous-traitants propres, risques liés aux outils de travail et aux coûts, agir en son propre nom
- **Indices plaçant en faveur d'une activité salariée:** être employé(e) au même titre qu'un collaborateur interne (processus/outils/enregistrement du temps de travail), structures hiérarchiques ou de présence, dépendance économique vis-à-vis d'un mandant, activité sous sa marque/grâce à l'image qu'il donne à l'extérieur

Le maintien en activité d'anciens collaborateurs «en tant que freelances» constitue un cas (risque) particulier: les DSD de l'OFAS soulignent que, dans de telles situations, les exigences relatives à la reconnaissance d'une activité lucrative indépendante sont plus strictes (OFAS, circulaire, état au 1^{er} janvier 2026, section «Appréciation de l'ensemble des circonstances du cas d'espèce», ch. 1027).

L'ASTUCE DE THIERRY

Lorsqu'une personne est mandatée, il est important de demander son attestation d'affiliation en qualité de personne de condition indépendante fournie par la Caisse AVS ... mais cela ne suffit pas. Il vous appartient également de contrôler si le travail confié peut être considéré comme une activité indépendante. Ce ne serait par exemple pas le cas pour un formateur qui est mandaté afin d'animer des sessions dans des classes d'un centre de formation (CM 4010 et suivants des DSD). Si la personne ne peut être considérée comme indépendante, elle est donc forcément salariée.

Incidence sur les coûts: réclamations de cotisations non versées et extrapolation brute («compensation à 100»)

En cas de requalification ultérieure, les cotisations paritaires sont perçues a posteriori. Selon le système de perception des cotisations à la source, l'employeur doit déduire la part du travailleur du salaire et la verser avec la part de l'employeur (art. 14 LAVS).



Gestion des compétences dans les RH: votre service RH est-il prêt à affronter l'avenir?

L'évolution de la fonction RH, qui est passée d'une unité administrative à un acteur stratégique, s'est avérée nécessaire – et elle est loin d'être terminée. Les RH se trouvent aujourd'hui à un tournant décisif. La gestion des compétences devient l'un des leviers centraux en vue d'assurer la pérennité des organisations. La question cruciale est la suivante: votre service RH dispose-t-il des compétences nécessaires pour remodeler les capacités de l'organisation? Les responsables RH sont-ils suffisamment formés à cet effet? Et comment peut-on garantir aujourd'hui que les RH seront à la hauteur des exigences de demain?

■ Par Slavelina Jauslin



Développement des RH

Les RH après la Seconde Guerre mondiale: gérer plutôt que concevoir

Au cours des décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, le travail des ressources humaines était principalement administratif. Les RH étaient principalement responsables des données de base, de la paie, de la gestion du temps, de l'administration des contrats et du droit du travail, ainsi que du respect des exigences légales. Fax et téléphone étaient considérés comme des outils de travail essentiels.

A cette époque, les RH assumaient une fonction purement administrative et étaient clairement séparées de l'activité principale sur le plan organisationnel. Les décisions stratégiques

étaient prises sans impliquer le service des ressources humaines; les employés étaient principalement considérés comme un centre de coûts et non comme un facteur de réussite. Ce rôle correspondait à la réalité économique de l'époque: stable, hiérarchisée et industrielle.

Au cours des décennies suivantes, ce rôle a fondamentalement changé. Leur fonction administrative est petit à petit devenue un domaine stratégique. Au départ, cette évolution a été motivée par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que différents changements économiques à l'échelle mondiale, puis par la numérisation, la venue de l'intelligence artificielle et par de profondes transformations sociales et sociétales.

Dès les années 70 et 80, la mondialisation, l'essor de l'éducation et de la technologie ont donné naissance à de nouveaux profils professionnels, à des exigences croissantes en matière de compétences. La complexité des règlements en place et la pression démographique, parallèlement, ont aussi considérablement augmenté. Ce changement s'est accompagné d'une évolution des valeurs: épanouissement personnel et quête de sens sont désormais les maîtres-mots. Les RH sont devenues de plus en plus les architectes du développement organisationnel et culturel.

Au début des années 2000, l'accent était toutefois encore fortement mis sur les processus papier, les formations en présentiel et les communications par téléphone et fax. De nombreuses formations en ressources humaines étaient donc fortement axées sur le droit du travail, l'administration et le développement traditionnel du personnel – une approche qui ne répond plus que partiellement aux exigences stratégiques, technologiques et culturelles actuelles.

Structure et création de valeur dans les RH modernes

Le modèle HR Business Partner de Dave Ulrich est un concept théorique central du développement stratégique du domaine RH. Il se propose d'aider les entreprises à structurer clairement les fonctions RH et à orienter leur contribution à la création de valeur de manière holistique.

Les ressources humaines modernes reposent sur trois piliers complémentaires:

- **Les centres d'expertise** regroupent diverses connaissances spécialisées dans des domaines tels que la gestion des talents, la rémunération, le droit du travail et le développement du personnel.
- **Les partenaires commerciaux RH** agissent en tant que sparring-partners stratégiques des cadres dirigeants et veillent à ce que les mesures RH soient systématiquement alignées sur la stratégie de l'entreprise.
- **Les centres de services partagés** prennent en charge les processus standardisés et administratifs tels que la paie, l'administration du personnel et les demandes des collaborateurs, avec l'aide des technologies numériques.