

# Webinar Randstad – 21 avril 2022

## Les « Compensation & Benefits » comme outil de rétention

- Sylvie Dumortier – *Tax Counsel*
- Nadège Toussaint – *Senior Associate*



# Plan général de l'exposé

## 1. La rétention, préoccupation majeure des employeurs

## 2. Les outils de rétention

✓ Le schéma de référence

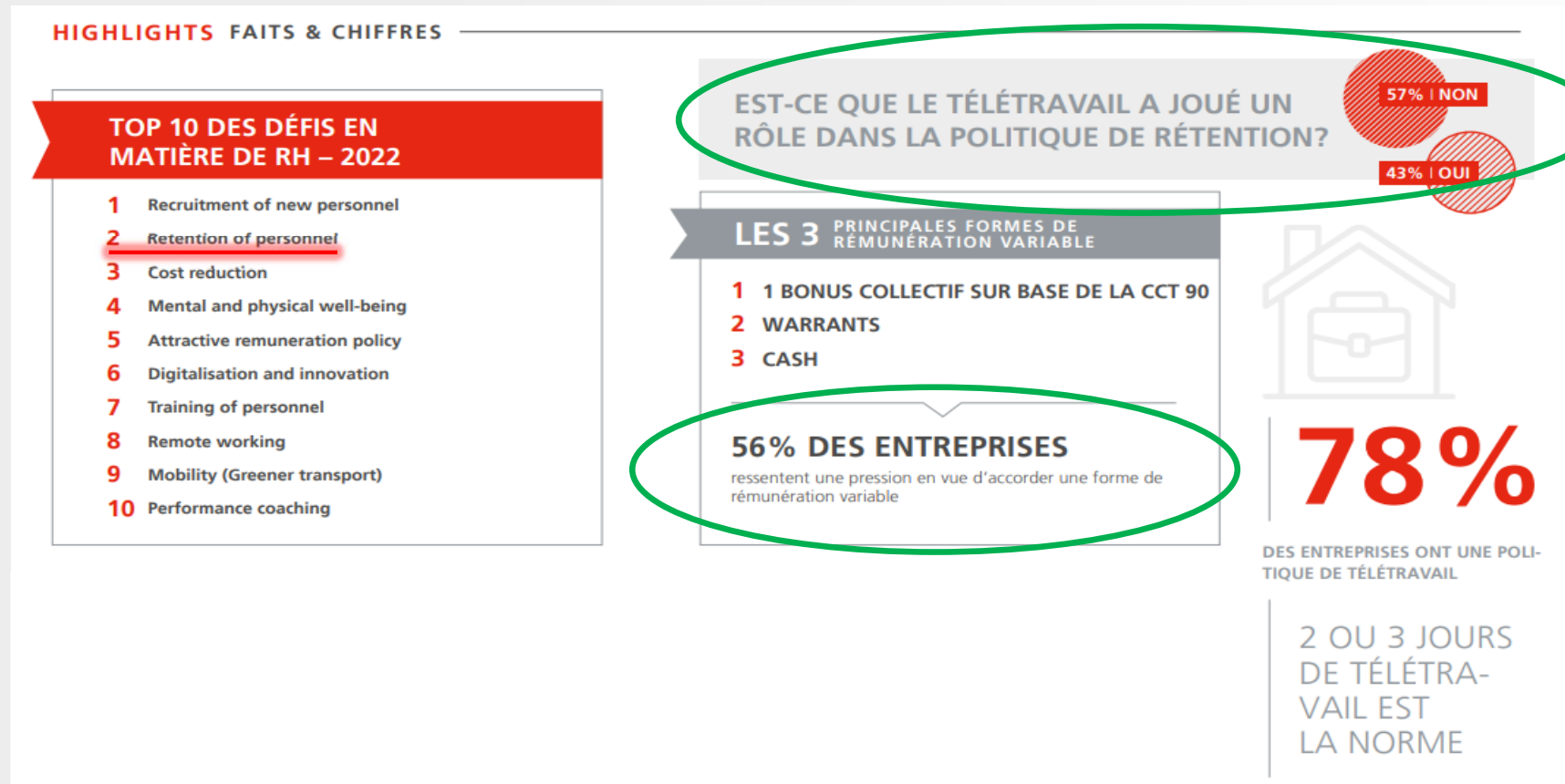
✓ Focus sur quelques outils :

- Le plan cafétéria
- Le travail flexible et hybride
- La mobilité
- La rémunération variable, dont le bonus collectif CCT 90

## 3. Conclusion

# La rétention est une préoccupation majeure des employeurs (1)

Dans son radar RH annuel, ici « 2022 », Claeys & Engels sonde l'avis, les points de vue, les besoins et la vision de ses clients en matière de politique RH



# La rétention est une préoccupation majeure des employeurs (2)

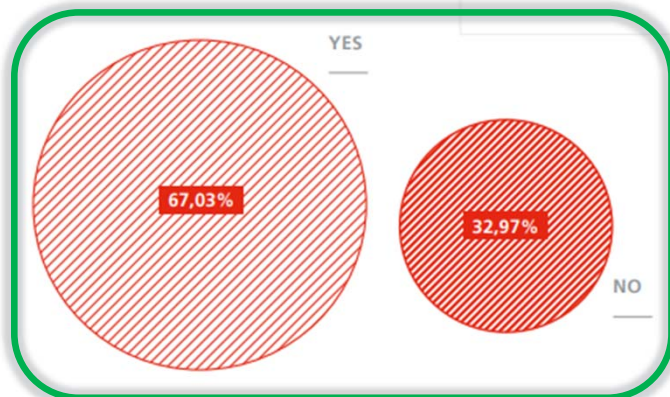


## 3 | POLITIQUE DE RÉTENTION

### La guerre des talents se poursuit sans relâche

La pandémie a eu un impact évident sur la politique de rétention des entreprises. Nous le voyons aussi à travers les résultats du sondage. Ainsi, **67 % des employeurs indiquent consentir plus d'efforts pour retenir leur personnel par rapport aux efforts déployés deux ans avant.** C'est en ligne avec les priorités identifiées: la guerre des talents se poursuit sans relâche.

### Is your company putting more effort in staff retention compared to two years ago?



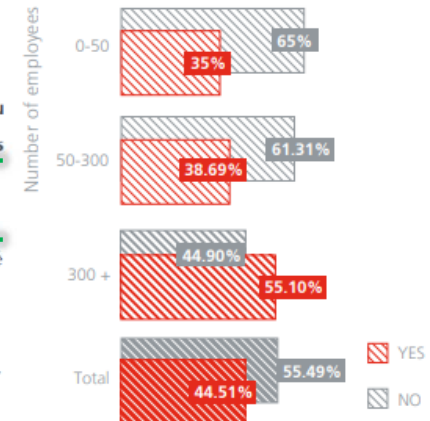
Le marché du travail actuel a des attentes plus élevées en termes de culture de travail positive et flexible. Le marché actuel oblige les entreprises à se différencier les unes des autres, au-delà de la rémunération. C'est un défi qui offre aux entreprises une occasion unique d'attirer, de développer et de garder leurs talents.

Plus de la moitié des **grandes entreprises fournissent davantage d'efforts** pour maintenir également leurs travailleurs âgés au travail - une différence significative par rapport aux petites et moyennes entreprises.

Nous voyons clairement que la **flexibilité du travail et les formations supplémentaires sont les mesures les plus courantes** en matière de rétention. **La flexibilité du travail** a clairement le vent en poupe et a augmenté cette année pour atteindre 65 %. C'est 5 % de plus qu'en 2020 et près de 10 % de plus qu'en 2019. En outre, les moyennes et grandes entreprises ont beaucoup plus souvent une politique de primes de rétention que les petites entreprises. Le pourcentage d'entreprises avec **un plan cafétéria** reste stable, soit près de 25 % (24 % en 2020). Parmi celles qui n'ont pas encore mis en place de plan cafétéria, 30 % d'entre-elles le feront en 2022.

En général, la grande majorité des employeurs indique que **le télétravail n'a pas d'impact sur la politique de rétention** (57 %). Parmi eux, 42 % déclarent devoir prendre des mesures et fournir des efforts

### Is your company making more effort to retain older workers in your workforce compared to two years ago?



supplémentaires en raison de la politique en matière de télétravail.

Il est intéressant de constater que **les petites entreprises souffrent moins** de l'impact du télétravail sur la politique de rétention que les entreprises de taille moyenne et grandes entreprises. Plus de la moitié des grandes entreprises indiquent avoir consenti des efforts et pris des mesures supplémentaires tandis que plus de trois quarts des petites entreprises n'ont subi aucun impact.

# La rétention est une préoccupation majeure des employeurs (3)



Le cabinet Claeys & Engels est parfaitement positionné pour conseiller les entreprises sur les questions fiscales et de sécurité sociale relatives à la rémunération et aux autres avantages, allant de l'établissement de schémas de rémunération variable ou plans bonus à l'introduction et la mise en œuvre de stratégies de rémunération innovantes, dont des packages de rémunération flexible et des plans cafétéria.



## DEAL POUR L'EMPLOI

### Changer plus rapidement de job :

La proposition de deal pour l'emploi du gouvernement fédéral prévoit la création d'un trajet de transition qui permettra aux travailleurs licenciés avec délai de préavis à prester d'être occupés auprès d'un nouvel employeur pendant cette période. Cela se ferait via un régime de compensation entre l'ancien et le nouvel employeur. Les travailleurs plus âgés reçoivent la possibilité de convertir 1/3 du délai de préavis en outplacement ou formation.

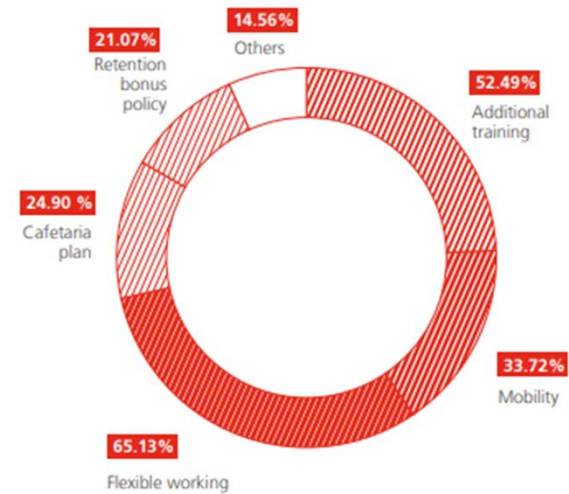
### Formation :

Les travailleurs ont droit à 3 jours de formation par an dès 2022, 4 jours dès 2023, 5 jours dès 2024. Les entreprises comptant 20 travailleurs ou plus doivent établir un plan de formation individuel.

## 3 | POLITIQUE DE RÉTENTION

### What measures is your company taking?

(multiple answers possible)



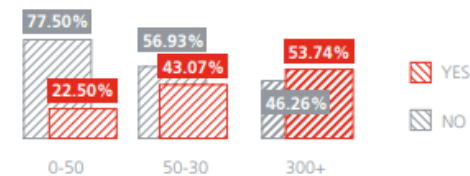
Does remote working impact your company's retention policy?

42.86%

YES

57.14%

NO



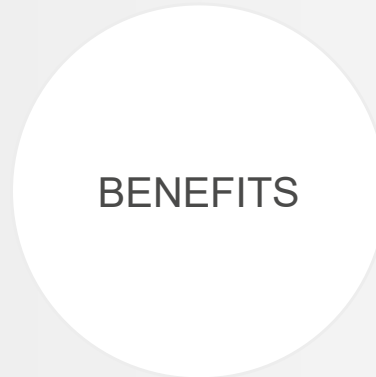
- Number of employees -

# Le schéma de référence

## Le total *Reward*



- Salaire de base
- Salaire variable
- Primes



- Pensions complémentaires - assurances
- (Chèques-)cadeaux - ristournes
- Soins - confort
- Vitalité
- Mobilité
- Média - technologie
- *Green - good - safety*



- Formation et développement
- Congés
- Flexibilité (temps - endroit)
- *Management* participatif
- Autonomie
- Sécurité de l'emploi
- Reconnaissance
- Environnement de travail

# Le plan cafétéria (1) – Les tendances

## TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE DE RH – 2022

- 1 Recruitment of new personnel
- 2 Retention of personnel
- 3 Cost reduction
- 4 Mental and physical well-being
- 5 Attractive remuneration policy
- 6 Digitalisation and innovation
- 7 Training of personnel
- 8 Remote working
- 9 Mobility (Greener transport)
- 10 Performance coaching

**Le plan cafétéria: une flexibilité salariale qui en séduit de plus en plus**

(Source: Le Soir (site Internet) – Publié le 26 mars 2021)

## Top 10 des avantages « plan cafétéria » les plus populaires

Avantages	Part des travailleurs en 2020
1. Jours de congé supplémentaires	48,03%
2. Epargne-pension	38,79%
3. Voiture	32,24%
4. Assurance hospitalisation pour la famille	24,39%
5. Appareils/multimédias	17,76%
6. Vélo ou indemnité vélo	17,40%
7. Assurance complémentaire santé	15,17%
8. Transport public (y compris le train)	11,51%
9. Carte carburant/budget	10,03%
10. Internet	8,4%

(Source: L'Echo (site Internet) – Publié le 2 janvier 2022)

# Le plan cafétéria (2) – Le concept

## ▶ Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'un plan consistant à mettre à la disposition des travailleurs un budget qu'ils peuvent utiliser pour obtenir des avantages rémunérateurs divers selon leur choix

## ▶ Pourquoi ?

Afin d'offrir un package salarial plus attractif aux travailleurs et correspondant à leurs souhaits, sans impact sur le coût salarial

## ▶ Au menu du plan cafétéria :



Mise à disposition  
d'un véhicule de société  
(usage privé)



Mise à disposition  
d'un appareil de téléphonie  
(GSM, smartphone, etc.)  
(usage privé)



Mise à disposition  
d'un ordinateur portable  
(usage privé)



Mise à disposition  
d'une connexion Internet  
(usage privé)



Jours de congés  
extralégaux  
supplémentaires



Check-ups médicaux  
/ Vaccination gratuite



Intervention dans les frais  
de déplacements  
domicile-lieu de travail  
(dans certains cas)



Frais de parking  
(proche du  
lieu de travail)



Mise à disposition  
d'un vélo de société  
(usage privé)



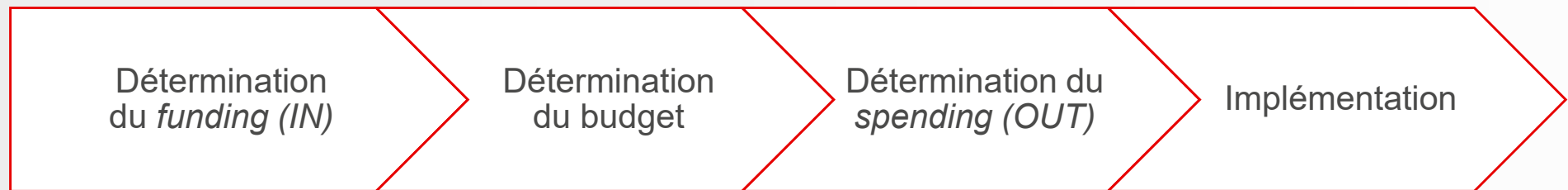
Epargne pension  
troisième pilier



Cash  
(par défaut?)



# Le plan cafétéria (3) – Les étapes



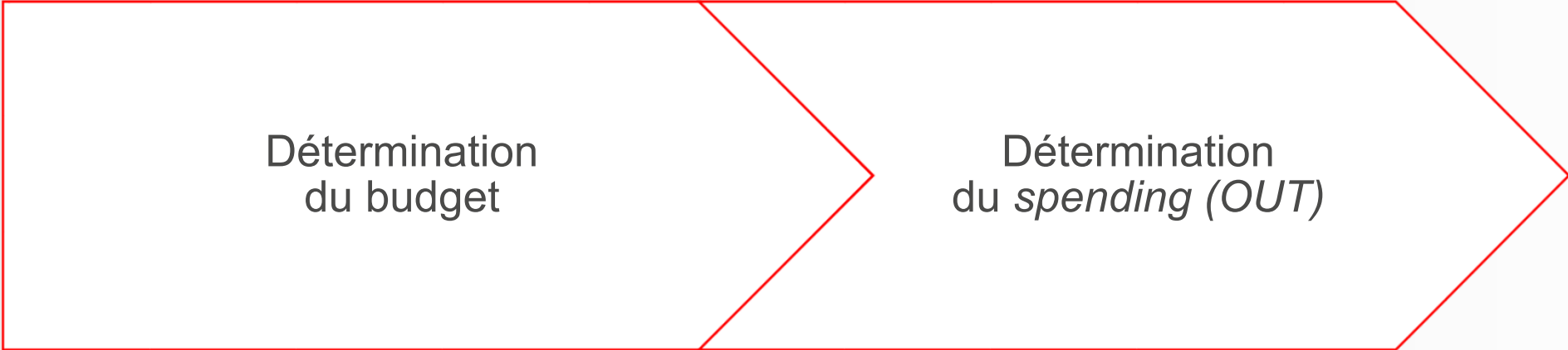
# Le plan cafétéria (4) – Le *funding* (IN)

Détermination  
du *funding* (IN)

# Le plan cafétéria (5) – Les points d'attention pour le *IN*

- **Certains avantages ne peuvent pas, légalement ou réglementairement, être octroyés en conversion d'un autre avantage (rémunératoire) :**
  - Les titres-repas, chèques-sport/culture, éco-chèques
  - Le bonus CCT 90
  - Les allocations familiales extra-légales
  - Les formations
  
- **Respect de la hiérarchie des sources de droit**
  - *Exemple 1* : Il faut respecter les barèmes minima de rémunération fixés au niveau sectoriel
  - *Exemple 2* : On ne peut pas convenir, par avenant au contrat de travail ou CCT d'entreprise, qu'un 13<sup>ème</sup> mois prévu par CCT sectorielle est remplacé par un autre avantage, sauf si cette faculté de conversion est prévue par la CCT sectorielle
  
- **La conversion doit intervenir avant la naissance du droit à la rémunération convertie**
  - *Exemple* : Un bonus annuel / une prime de fin d'année est en principe divisible → Le droit du travailleur au bonus / à la prime de fin d'année naît au fur et à mesure de l'exécution du contrat de travail → Si conversion, les cotisations sociales restent dues sur un prorata du bonus / de la prime de fin d'année
  
- **Respect des conséquences liées au choix – pas de maintien d'un « salaire de référence »**
  - *Exemple 1* : le budget ne peut pas servir de base au calcul des primes, des sursalaires ou encore des indexations
  - *Exemple 2* : ce sont les éléments OUT qui sont pris en compte dans la base de calcul de l'indemnité de rupture

# Le plan cafétéria (6) – Détermination du budget & Le *spending* (OUT)



Détermination  
du budget

Détermination  
du *spending* (OUT)

# Le plan cafétéria (7) – Les points d'attention pour le *OUT*

## Détermination du budget

- Le budget est à la discrétion de l'employeur
  - *Quid* de l'économie de cotisations de sécurité sociale ?

## Détermination des éléments *OUT*

- « Choix de la voie la moins imposée » validée
  - Exemple : cotisations de solidarité CO2 pour le véhicule de société
- Possibilité de *ruling* et de demander le point de vue de l'ONSS

# Le plan cafétéria (8) – L'implémentation

Mise en place  
Implémentation

# Le plan cafétéria (9) – Les points d'attention pour l'implémentation

- Information et consultation
- Obligatoire ? Facultatif ?
- Durée déterminée ? Indéterminée ?
- CCT ? Avenant au contrat de travail (et *policy*) ?
- Questions à régler : suspension du contrat de travail, rupture de contrat de travail, *etc.*

# Le travail flexible et hybride (1)

## TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE DE RH – 2022

- 1 Recruitment of new personnel
- 2 Retention of personnel
- 3 Cost reduction
- 4 Mental and physical well-being
- 5 Attractive remuneration policy
- 6 Digitalisation and innovation
- 7 Training of personnel
- 8 Remote working
- 9 Mobility (Greener transport)
- 10 Performance coaching

### Le travail hybride, un booster pour les rémunérations non financières?

Une nouvelle politique salariale pour les télétravailleurs s'impose d'urgence maintenant que le travail hybride est devenu une évidence. "Pour maintenir un sentiment d'appartenance, les employeurs doivent veiller à ce que les personnes se sentent bien chez elles. Cela peut se faire avec un plan de cafétéria, mais il faut que cela s'intègre dans la culture de l'entreprise", explique Pierre Baron, directeur de la société de coaching BluStorm.

(Source: L'Echo (site Internet) – Publié le 11 février 2022)



## 5 | TEMPS DE TRAVAIL ET POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

(Source : HR Beacon Claeys & Engels 2022)

Un employeur sur cinq n'est pas préparé à un nouveau confinement

**65%** Plus de 65 % des employeurs indiquent subir

des pressions de la part des travailleurs en vue d'organiser le télétravail. Actuellement,

**78 % des entreprises ont une politique en matière de télétravail.** Si nous comparons ce pourcentage avec les années précédentes (ainsi qu'avec la situation avant la pandémie), nous observons une tendance très nette vers une généralisation de la politique en matière de télétravail.



# Le travail flexible et hybride (2)

## Le travail à domicile

(Titre VI de la Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail)

Prestations de travail, sous l'autorité de l'employeur, au domicile ou à tout autre endroit choisi par le travailleur, sans que celui-ci soit sous la surveillance ou le contrôle direct de l'employeur

- Contrat spécifique d'occupation de travailleur à domicile (mentions obligatoires)

## Le télétravail structurel

(CCT n° 85 du 9 novembre 2005 relative au télétravail)

Forme d'organisation et/ou d'exécution du travail dans laquelle il est travaillé **régulièrement**, via l'utilisation de technologies de l'information, en dehors des locaux de l'entreprise.

Les travailleurs mobiles sont exclus.

### • **Convention individuelle écrite de télétravail**

- fréquence du télétravail
- disponibilité
- assistance technique
- indemnisation des frais
- conditions et règles pour retour dans les locaux de l'entreprise

- Politique éventuelle

## Le télétravail occasionnel

(Loi du 5 mars 2017 relative au travail faisable et maniable)

Forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, dans laquelle il est travaillé **de façon occasionnelle et non-régulière** (en cas de force majeure, pour motifs personnels), via l'utilisation de technologies de l'information, en dehors des locaux de l'entreprise.

- Demande préalable dans un délai raisonnable et refus (le cas échéant) par écrit (+ motif)

- Politique éventuelle

# Le travail flexible et hybride (3) – Télétravail structurel

- ✓ mise à disposition d'un PC et d'accessoires
- ✓ prise en charge des frais de connexions et de communications (?)
- ✓ **indemnité de télétravail distincte non obligatoire, mais le fisc et l'ONSS acceptent certains forfaits exemptés** (sauf double prise en charge des mêmes frais) (cf. Circulaire du 26 février 2021)

Nature des frais	Montant	Conditions
<b>Frais de bureau à domicile</b>	134,71 EUR/mois max.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• télétravail pour au moins l'équivalent d'une journée de travail par semaine (pendant les heures normales de bureau), à évaluer sur base mensuelle</li> <li>• distinction possible, sur la base de critères <i>objectifs</i>, entre catégories de personnel</li> <li>• pas de proratisation en cas de travail à temps partiel</li> </ul>
<b>Frais d'utilisation professionnelle de la connexion Internet privée</b> (abonnement compris)	20 EUR/mois max.	
<b>Frais d'utilisation professionnelle du PC privé</b>	20 EUR/mois max.	
<b>Frais d'utilisation professionnelle d'un deuxième écran, d'une imprimante et/ou d'un scanner personnel(s)</b> (sans PC privé)	5 EUR/mois max. par outil (10 EUR max.)	
<b>Frais d'achat de mobilier de bureau / de matériel informatique</b> (liste limitative, dont siège de bureau, clavier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sur présentation de pièces justificatives <i>réelles</i></li> <li>• nécessaires pour exercer l'activité professionnelle à domicile de <i>manière normale</i></li> <li>• remboursement étalé ou <i>one shot</i>, mais prise en compte d'une durée normale d'utilisation (10 ans pour un siège de bureau)</li> <li>• pas de proratisation en cas de travail à temps partiel</li> <li>• mécanisme de prise en charge par le travailleur de la valeur résiduelle</li> </ul>	

## Impact sur d'autres indemnités

- ✓ frais de déplacements domicile-lieu de travail
- ✓ frais de parking
- ✓ frais de missions professionnelles
- ✓ véhicules de société (gestion de la flotte automobile)

# Le télétravail flexible et hybride (4) – Télétravail à l'étranger

## Droit applicable

- Volonté des parties
- Règles impératives
- Lois de police

## Assujettissement sécurité sociale

- Assujettissement dans l'Etat d'occupation (sauf exceptions)

## Régime fiscal

- Imposition dans l'Etat de résidence (sauf exceptions)
- Risque d'établissement stable ?

# Le télétravail flexible et hybride (5) – Télétravail à l'étranger

## Aspects de sécurité sociale

- ▶ Principe = *lex loci laboris* (pays où l'activité est effectuée)
- ▶ Si occupation simultanée (= min. 5% du temps et/ou du salaire presté dans un autre pays que le pays d'emploi « principal ») (*versus* détachement) :
  - ✓ Si min. 25 % du temps de travail et/ou du salaire dans le pays de résidence  
→ assujetti à la sécurité sociale du pays de **résidence**
  - ✓ Si moins de 25 % du temps de travail et/ou du salaire dans le pays de résidence + a un seul employeur  
→ assujetti à la sécurité sociale du pays du **siège social de l'employeur**
  - ✓ Attention, l'autre pays d'occupation peut devenir le pays de résidence s'il répond aux critères du lieu de résidence  
→ assujetti à la sécurité sociale du **nouveau** pays du **résidence**
- ▶ Dépend de nombreux facteurs (Etat de résidence, formalisation du télétravail (*cf.* position de l'ONSS))
- ▶ Prudence, car risque de sécurité sociale évident (tant pour le travailleur que pour l'employeur)

# Le télétravail flexible et hybride (6) – Télétravail à l'étranger

## Aspects fiscaux

- ▶ Principe : *lex loci laboris* (chaque jour presté à l'étranger est imposable dans ce pays)
- ▶ Résidence fiscale du travailleur (en Belgique ou à l'étranger)
- ▶ A vérifier : modalités prévues dans la convention préventive de double imposition entre le pays de résidence et le pays d'activité
  - ✓ Si employeur belge : 183 jours et risque d'établissement stable à analyser
  - ✓ Si employeur (juridique et/ou économique) à l'étranger qui prend en charge la rémunération : imposition dès le premier jour
  - ✓ Analyse au cas par cas en fonction de la CPDI en vigueur

# Le télétravail flexible et hybride (7) – Télétravail structurel

## Autres points d'attention

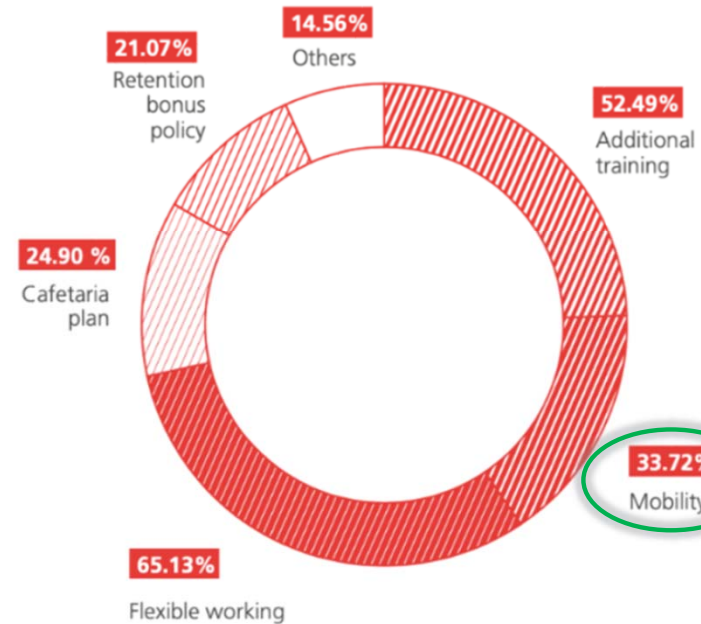
- ✓ Réglementation de la durée du travail
- ✓ *Health & safety*
- ✓ Aspects RGPD

# La mobilité (1) – Les tendances

## TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE DE RH – 2022

- 1 Recruitment of new personnel
- 2 Retention of personnel
- 3 Cost reduction
- 4 Mental and physical well-being
- 5 Attractive remuneration policy
- 6 Digitalisation and innovation
- 7 Training of personnel
- 8 Remote working
- 9 Mobility (Greener transport)
- 10 Performance coaching

## What measures is your company taking? (Multiple answers possible)



(Source : HR Beacon Claeys & Engels 2022)

# La mobilité (2) – Les tendances

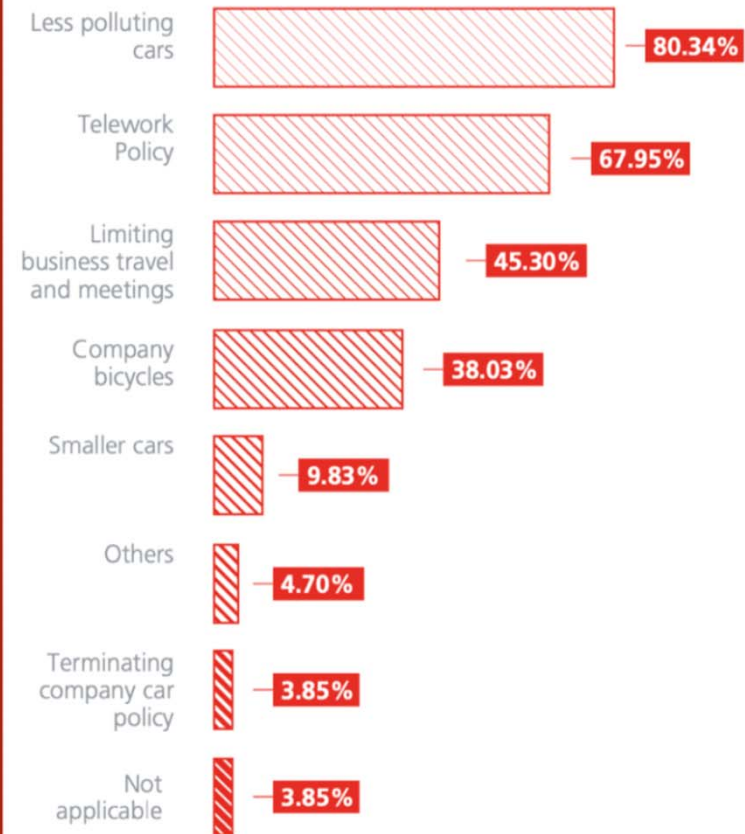
## Préoccupations écologiques et rétention et mobilité...

### « Climat et mobilité

Il est étonnant de constater que la crise sanitaire a eu un impact limité sur la politique de mobilité des employeurs. À peine 30% indiquent que la pandémie aurait joué un rôle à cet égard. Un catalyseur beaucoup plus important dans l'évolution de la politique de mobilité est **le changement climatique**. Ainsi, 65% des employeurs soulignent qu'il est à l'origine d'une évolution de leur politique de mobilité. «Cela se traduit en pratique par l'utilisation de voitures moins polluantes, le télétravail, la limitation des voyages d'affaires et des réunions physiques ainsi que la mise à disposition de vélos d'entreprise», continue Chris Engels. »

(Source: HRmagazine (site Internet) – Publié le 23 mars 2022)

### What measures is your company taking in the face of climate change?



(Source : HR Beacon Claeys & Engels 2022)










# La mobilité (3) – Le budget mobilité

Le **nouveau budget mobilité** est un pas dans la bonne direction. Le collaborateur organise, en effet, son propre mix de mobilité en combinant une voiture plus petite ou plus écologique avec le train, le tram ou le vélo. Chacun peut ainsi **choisir une solution de mobilité adaptée** à son cas. De nombreux employeurs redoutent néanmoins toujours la **complexité** du système. De plus, la technologie Mobility-as-a-Service, qui offre aux utilisateurs des solutions de mobilité personnalisées, n'est pas suffisamment au point aujourd'hui pour faciliter un véritable renversement de paradigme.

*(Source: Trends tendances (site Internet) – Publié le 16 janvier 2020)*

**Trends**

# La mobilité (4) – Le budget mobilité

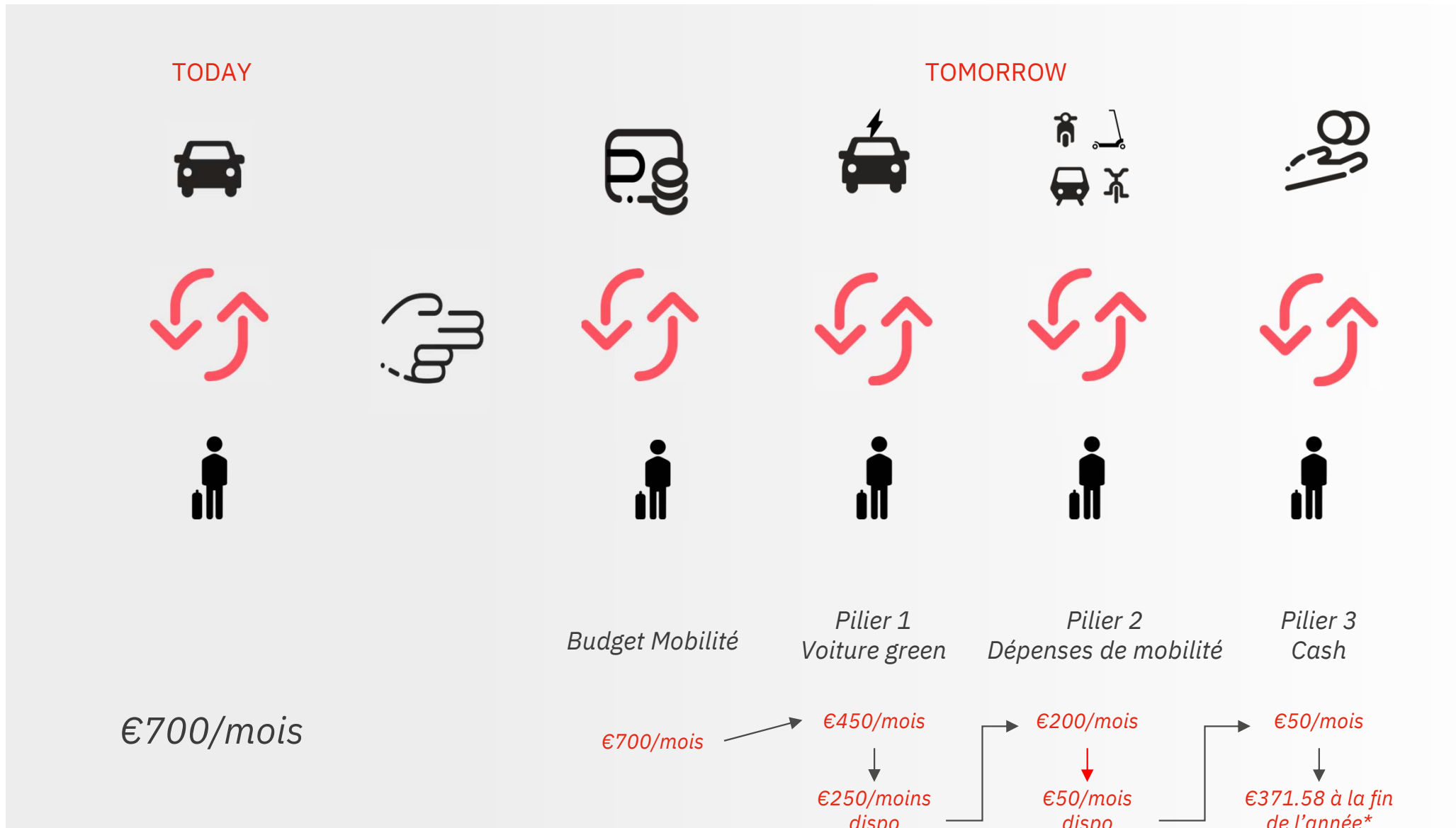
Caractéristiques générales	Piliers	Traitement fiscal et de sécurité sociale
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Restitution de la voiture de société en échange d'un budget mobilité</li> <li>✓ Montant : TCO                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais professionnels inclus ou non</li> <li>• Min 3.000 EUR – max 16.000 EUR</li> </ul> </li> <li>✓ Droit à une voiture de société sur la base du règlement de voiture de société (fonction)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de conversion de rémunération</li> </ul> </li> <li>✓ Employeur : Avoir mis 1 ou plusieurs voitures de société à disposition pendant au moins 36 mois                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exception pour les nouveaux employeurs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1<sup>er</sup> pilier : voiture de société respectueuse de l'environnement</li> <li>✓ 2<sup>ème</sup> pilier : moyens de transport durables (voir prochain slide)</li> <li>✓ 3<sup>ème</sup> : paiement annuel du solde en cash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1<sup>er</sup> pilier : traitement connu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalité : </li> <li>• Sécurité sociale : </li> </ul> </li> <li>✓ 2<sup>ème</sup> pilier : exonération pour le travailleur, déductibilité pour l'employeur                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalité : </li> <li>• Sécurité sociale : </li> </ul> </li> <li>✓ 3<sup>ème</sup> pilier :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation à charge du travailleur 38,07% </li> <li>• Exonéré d'impôt </li> <li>• Déductible pour l'employeur </li> </ul> </li> </ul>

# La mobilité (5) – Le budget mobilité

## ➤ 2<sup>ème</sup> pilier : moyens de transport durables

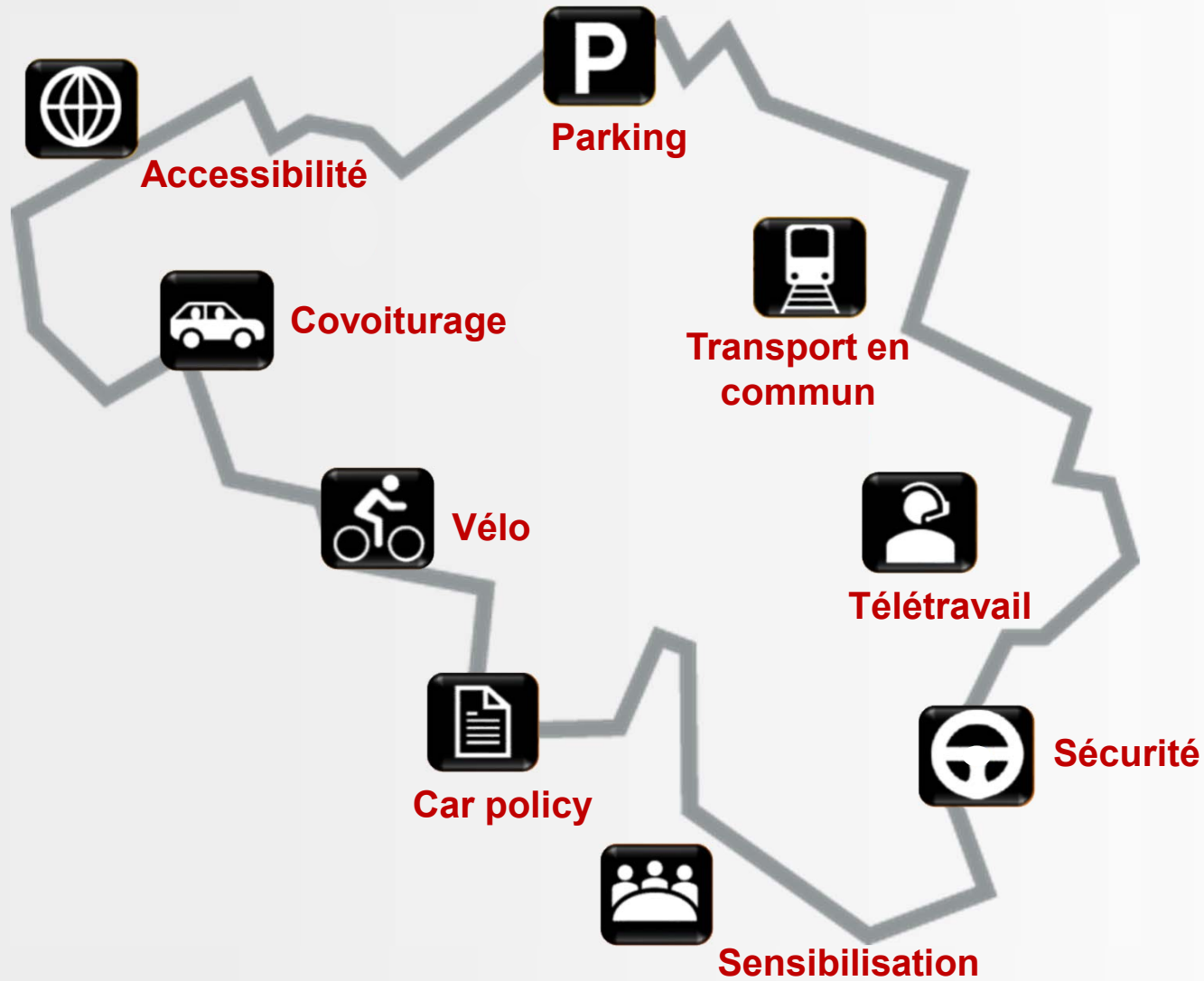
- Mobilité douce (achat et coûts de financement, entretien & équipements obligatoires + équipements améliorant la visibilité/sécurité + garage) : vélos, motocyclette, tricycles et quadricycles à moteur électrique
- Transports en commun : abonnements et billets de transports en commun pour voyager en Belgique ou au sein de l'EEE pour le travailleur (et les membres de la famille habitant sous son toit)
- Abonnements de stationnement liés à l'utilisation des transports en commun utilisés par le travailleur vers le lieu de travail
- Solutions de partage : carpooling et covoiturage (tous les véhicules à 2, 3 ou 4 roues, motorisés ou non, qui appartiennent à une flotte ou à des particuliers), services de taxi et location de voitures avec chauffeur
- Location de voitures sans chauffeur pour maximum 30 jours calendaires par an
- Frais de logement (loyers, frais d'amortissement de capital et intérêts de prêts hypothécaires) pour les travailleurs dont le domicile est établi dans un rayon de 10 kilomètres du lieu habituel de travail
- Vélo de société et indemnité vélo
- Prime piéton (domicile-lieu de travail)

# La mobilité (6) – Le budget mobilité



\*600€ to be taxed at 38,07%

# La mobilité (7) – Les autres incitants



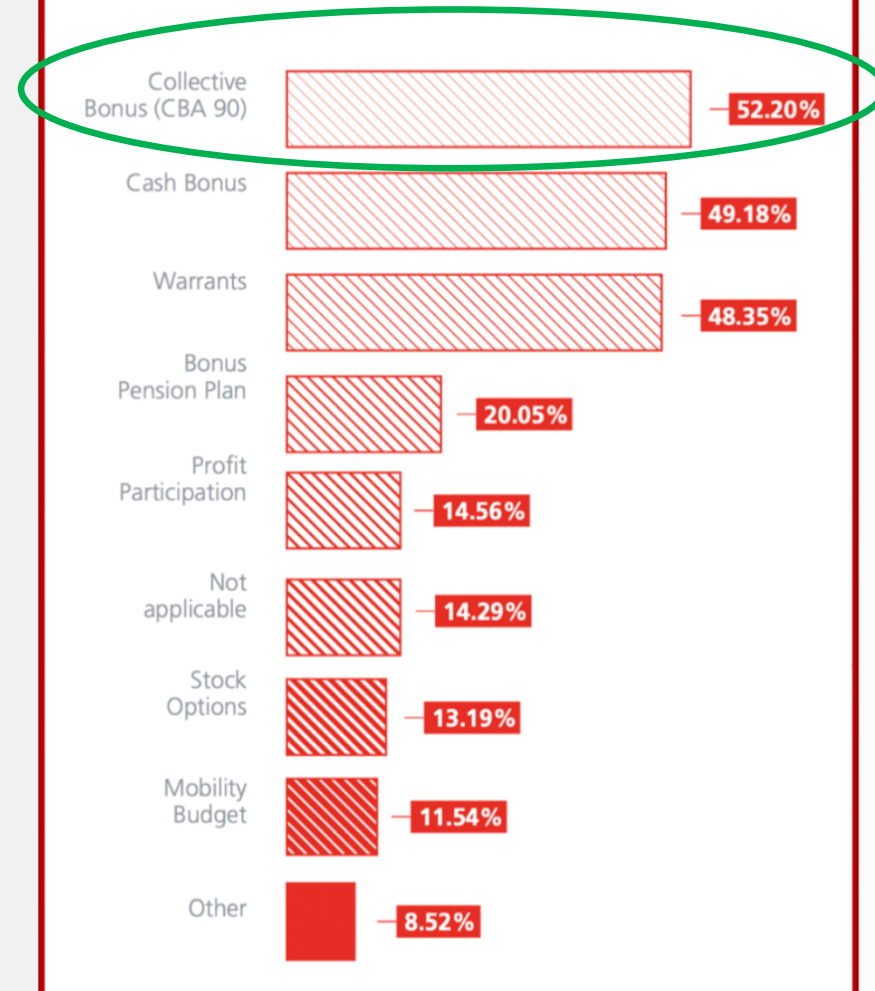
# Le bonus collectif CCT 90 (1)

## TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE DE RH – 2022

- 1 Recruitment of new personnel
- 2 Retention of personnel
- 3 Cost reduction
- 4 Mental and physical well-being
- 5 Attractive remuneration policy
- 6 Digitalisation and innovation
- 7 Training of personnel
- 8 Remote working
- 9 Mobility (Greener transport)
- 10 Performance coaching

(Source : HR Beacon Claeys & Engels 2022)

## What forms of variable pay does your company grant to its employees?






# Le bonus collectif CCT 90 (2)

Ce système permet d'accorder, à tous les travailleurs ou à une catégorie d'entre eux, des avantages liés aux résultats de l'entreprise ou à la réalisation d'objectifs collectifs fixés anticipativement, le tout sans qu'il soit question de "rémunération". Le but poursuivi est d'augmenter la motivation des travailleurs en les impliquant dans un projet commun à l'entreprise.

Il ne s'agit donc pas de récompenser des performances individuelles.

La CCT n° 90 du CNT et la loi du 21 décembre 2007 ont concrétisé l'accord des partenaires sociaux et contiennent les règles applicables en la matière.






Fiscalité		Sécurité sociale
Imposition travailleur	Déductibilité employeur	
	 (si fiche fiscale ; en ce compris la cotisation patronale spéciale de sécurité sociale)	 (cotisations spéciales patronale et personnelle)

# Le bonus collectif CCT 90 (3)

Caractéristiques	Procédure	Points d'attention ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Exonération fiscale</b> pour un montant max. de 3.094 EUR indexé en 2022 (<del>pécules de vacances</del>) par an et par travailleur</li> <li>✓ <b>Objectifs collectifs</b> (≠ performances individuelles), transparents, mesurables et vérifiables</li> <li>✓ <b>Objectif manifestement incertain et plan qui ne remplace/convertit pas des avantages existants</b> (≠ optimisation)</li> <li>✓ <b>Quels objectifs ?</b> Uniquement financiers/économiques (chiffre d'affaires, bénéfices, réduction des coûts, etc.) ?</li> <li>✓ <b>Période de référence ?</b> Minimum 3 mois</li> <li>✓ Peuvent être exclus du droit au bonus : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démission</li> <li>- Faute grave</li> <li>- Condition d'ancienneté de max. la moitié de la période de référence</li> </ul> </li> <li>✓ <del>Indemnité compensatoire de préavis</del></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rédaction d'un plan d'octroi (<b>modèles-types</b>)</li> <li>✓ Soit instauré via une <b>CCT</b>, soit via un <b>acte d'adhésion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si DS → CCT</li> <li>- Si pas de DS → acte d'adhésion ou CCT (permanent syndical externe)</li> <li>- Si mixte → soit CCT et acte d'adhésion, soit CCT</li> </ul> <i>Exemple : acte d'adhésion pour les membres de la direction et CCT pour les autres employés</i> </li> <li>✓ Dépôt au <b>Grefe</b> des Relations Collectives du SPF ECTS – rétroactivité possible, mais pas plus d'1/3 du plan déjà écoulé <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Exemple : période de référence du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022 = dépôt au greffe au plus tard le 30 avril 2022</i></li> </ul> </li> <li>✓ <b>!! En cas d'acte d'adhésion :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle du SPF ECTS</li> <li>- si refus → recours devant le Conseil d'Etat</li> <li>- possibilité de « rattrapage » via un nouveau dépôt</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Cohabite avec autres systèmes</b> (ex. : bonus « classique » ou participation aux bénéfices/au capital)</li> <li>✓ <b>Travailleurs concernés</b> : OK catégorie objective et non-discriminatoire (!! travailleurs intérimaires)</li> <li>✓ <b>Possibilité d'individualisation</b> : différents montants de bonus en fonction de la catégorie, pourcentage de la rémunération, proratisation selon les prestations effectuées pendant la période de référence</li> <li>✓ <b>Instructions</b> du SPF ECTS à suivre disponible sur : <a href="https://emploi.belgique.be/fr/explications-detaillees-sur-le-contenu-du-plan-doctroi-instaurant-un-systeme-davantages-non">https://emploi.belgique.be/fr/explications-detaillees-sur-le-contenu-du-plan-doctroi-instaurant-un-systeme-davantages-non</a></li> <li>✓ !! aux mentions dans les contrats de travail et les lettres d'offre</li> <li>✓ <b>Clause de sauvegarde</b> : « l'entrée en vigueur du plan d'octroi est subordonnée à l'approbation de ce plan par le fonctionnaire compétent. Si le présent plan n'est pas approuvé, les travailleurs ne pourront pas bénéficier de l'avantage »</li> </ul>



# Le bonus collectif CCT 90 (4) - Actualités

Nature des objectifs	
 <p>Pratique du SPF Emploi depuis 2019 (et encore actuelle ?)</p> 	<p>Objectifs économiques/financiers – Effort supplémentaire des travailleurs ↔ performances habituelles de travail</p> <p>Exemples : augmentation du chiffre d'affaires ; réduction des coûts</p>
 <p>Avis du CNT du 22 février 2022</p> 	<p>Vision plus large : motivation et implication des travailleurs en les associant à la réalisation d'objectifs collectifs</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioration de l'image de marque de l'entreprise (formations « numériques / écologiques » ; participation à des événements sportifs)</li> <li>• responsabilité sociétale et/ou écologique de l'entreprise (augmenter le taux de recyclage des déchets)</li> <li>• mobilité (encourager les travailleurs à recourir au budget mobilité ; → indemnités vélo)</li> </ul>
 <p>CCT 90/4 du 22 février 2022</p>	<p>Vision plus large non traduite...</p>
<p>+ <i>Quid</i> de l'obligation de déposer le registre d'observations au SPF ?</p>	

# Conclusion

- Les « Compensation & Benefits » comme outil de rétention ?
  
- Oui, mais ...
  - Ce n'en est qu'un parmi d'autres
  
  - *One size does not fit all*
  
  - Levier de communication
  
  - Outil d'optimisation
  
  - Simplicité et pragmatisme



## **Sylvie Dumortier**

*Tax Counsel*

T 02 761 46 05

[sylvie.dumortier@claeysengels.be](mailto:sylvie.dumortier@claeysengels.be)

[www.claeysengels.be](http://www.claeysengels.be)

## **Nadège Toussaint**

*Senior Associate*

T 02 761 46 21

[nadege.toussaint@claeysengels.be](mailto:nadege.toussaint@claeysengels.be)

[www.claeysengels.be](http://www.claeysengels.be)

A black and white photograph of a hand holding a white rectangular card. The card is centered and contains the text "Partners with you." in a serif font, followed by a solid red dot. The background is a blurred, grayscale image of a person's torso and arms.

*Partners with you.* ●