

1. Introduction

Considérations actuelles

La plupart des études réalisées auprès d'échantillons de responsables RH présentent la Direction des Ressources Humaines comme évoluant d'un rôle de support technique vers une fonction à connotation principalement stratégique, au service de la mission intrinsèque de l'entreprise.

Etude effectuée en France en 2004 auprès de 523 décideurs dont 75% sont directement ou assez directement impliqué dans la fonction RH.

Source : maître d'ouvrage : IDRH, IAE Lille, IAE Caen, Adecco, RH Info, Bordeaux Ecole de management. Octobre 2004.

Le DRH de demain ...

sera international

...la dimension internationale ne pourra plus être ignorée.

Les équipes RH devront savoir gérer des personnalités de nationalité et de cultures différentes.

devra avoir une orientation « business »

...la connaissance du business, du produit, de la stratégie de l'entreprise sera de plus en plus déterminante pour le DRH et son équipe. Le DRH de demain devra avoir cette orientation « business » pour asseoir sa position d'acteur stratégique.

aura à évoluer dans une logique du « tout juridique »

...la dimension juridique prendra de plus en plus d'importance et nécessitera des compétences pointues en la matière.

sera un directeur de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

... le DRH devra savoir naviguer entre les exigences et pressions du « Business » et le respect ou la valorisation de certains principes de vie citoyenne.

devra comprendre le nouveau comportement du salarié

... les salariés feront de plus en plus d'arbitrages entre vie professionnelle et vie privée. La prise en compte de la personne est nécessaire en matière de GRH de demain.

sera un gestionnaire d'individus

...l'individualisation de la GRH va engendrer de nouveaux outils et pratiques RH. Le rapprochement avec le marketing semble de plus en plus pertinent.

sera un gestionnaire de compétences

... Toutes les démarches d'anticipation des compétences ou des métiers, dans un environnement global de plus en plus incertain, seront de plus en plus utiles.

sera un contrôleur de gestion et un gestionnaire de rémunération individuelle

... Vers une financiarisation de la fonction RH et une rémunération à la carte.

sera un gestionnaire des temps

...le DRH aura à imaginer de nouvelles articulations entre temps de travail et temps personnel (famille, loisirs...)

devra poursuivre la recherche d'externalisation de certaines activités

... l'externalisation de certaines activités RH sera croissante. Jusqu'où aller dans l'externalisation ?

devra s'investir encore plus dans la logique du « tout informatique »

... Il faut être conscient des évolutions technologiques en cours et de leur impact à venir sur les activités de chacun au sein de la DRH

sera un « ordonnateur du cadre de vie au travail »

...les équipes RH devront développer plus de collaboration avec les personnes en charge de l'hygiène, la qualité, la sécurité et l'environnement.

sera un garant des équilibres sociaux et un optimisateur » d'effectif

... La gestion de la pyramide des âges sera de plus en plus importante et nécessitera des compétences et outils nouveaux.

Enquête Berenschot – Partena « La GRH dans la pratique » édition 2006 :

Les responsables RH ayant participé à l'enquête estiment consacrer globalement près de 20% de leur temps à des activités liées à l'administration du personnel des salaires et des statistiques de références, et près de 10% aux activités liées au recrutement et à la sélection.

Ils partagent ensuite leur temps parmi les 15 activités suivantes :

ACTIVITES	% du temps global
Activités de secrétariat en tout genre	5%
Initiatives en matière de formation et de perfectionnement	4%
Entretien des relations avec les syndicats	4%
Planification des ressources en personnel	4%
Gestion des risques	3.5%
Gestion logistique des formations	3%
Définition et adaptation de la politique salariale	3%
Description et pondération des fonctions	3%
Maîtrise des coûts du personnel	2.5%
Soutien et encadrement du développement de l'organisation	2.5%
Structuration de la gestion des compétences	2.5%
Définition et adaptation de la politique d'évaluation	2%
Adaptation de la GRH à la stratégie de l'organisation	2%
Développement de la qualité de la gestion	2%
Gestion des licenciements	2%

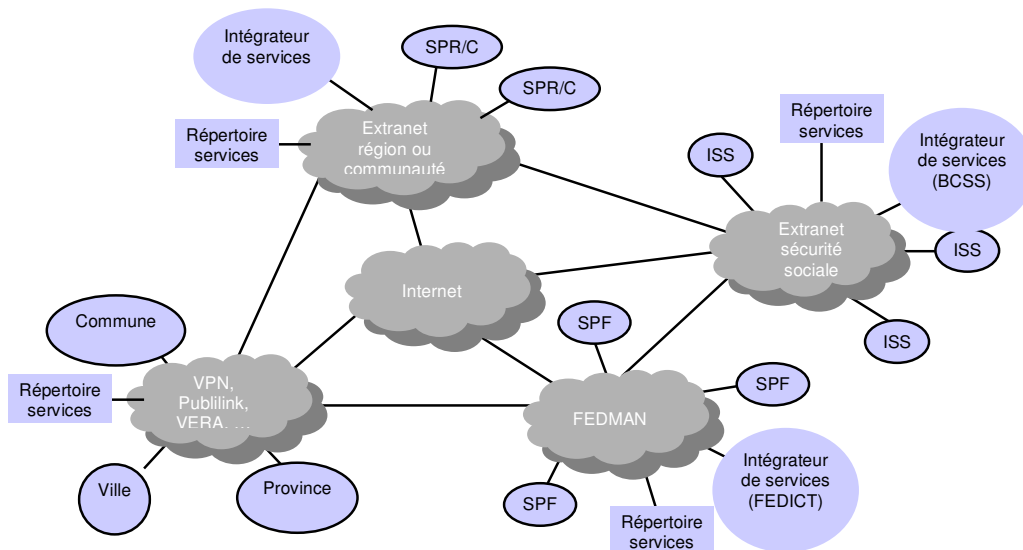
De plus, selon les participants, les facteurs principaux qui entravent la réalisation des objectifs en RH sont incontestablement les suivants :

- Activités de secrétariat 85 %
- **Administration du personnel** 65 %
- Qualité des managers 56 % (...)

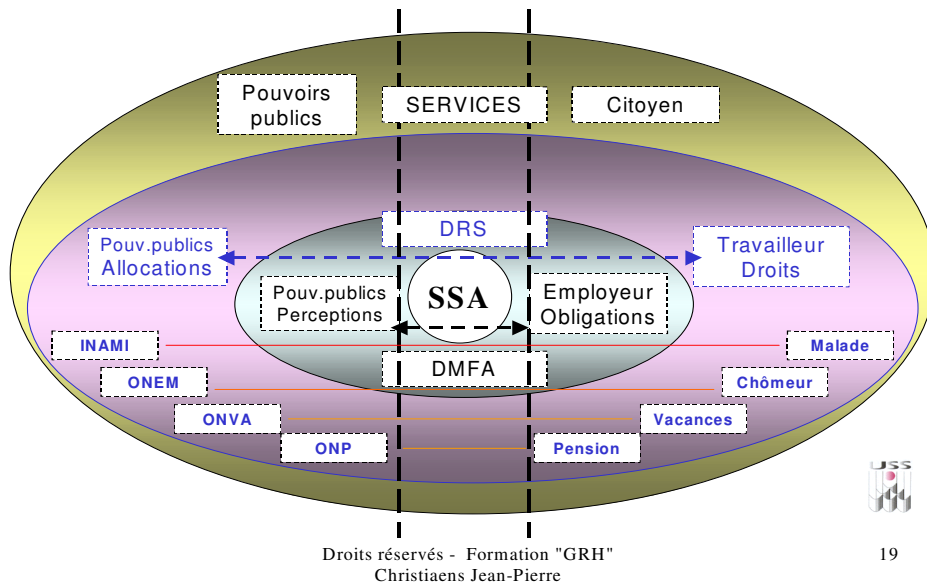
Enjeu

- Gérer les processus d'administration du personnel comme une association d'activités indispensables au bon fonctionnement de la gestion quotidienne de l'entreprise
- Optimiser ces mêmes processus afin :
 - de sélectionner des indicateurs clés utiles à la maîtrise de la stratégie d'entreprise
 - de libérer le temps nécessaire au développement d'activités nécessaires à assurer la pérennité de l'entreprise

Evolution de la sécurité sociale



Source : E-government dans le secteur social : développements futurs – F.Robben Administrateur BCSS



2. Obligations de l'employeur : au moment où il commence son activité

- ***Déclarer son activité auprès d'un guichet d'entreprise***

Depuis le 01 juillet 2003, le créateur d'entreprise s'adresse à un seul relais privé, le **Guichet d'Entreprise Agréé (GEA – EOL)**.

Le GEA possède la compétence de vérifier les conditions d'accès à la profession et d'immatriculer la nouvelle entreprise dans la Banque-Carrefour des Entreprises.

Il existe 10 guichets d'Entreprises Agréés en Belgique.

En pratique, le GEA réalise les démarches suivantes :

Immatriculation d'une nouvelle entreprise commerciale dans la Banque-Carrefour des Entreprises;

Modification des données d'une entreprise commerciale existante, par exemple : la création de nouveaux sièges d'exploitation, baptisés désormais « Unités d'Etablissement »;

Radiation d'une entreprise commerciale.

Outre ces missions légales, le GEA développe des services complémentaires :

Inscription à la TVA;

Enregistrement auprès de différents organismes sectoriels;

Accompagnement dans de nombreuses autres formalités administratives.

- **Procéder à l'affiliation aux organismes liés à la Sécurité Sociale**

Demande d'identification en qualité d'employeur auprès de l'ONSS :

Hormis la procédure d'identification, cette démarche permet à l'ONSS de déterminer les taux de cotisations de sécurité sociale applicables en fonction de l'activité de l'employeur.

Affiliation à une caisse de compensation pour allocations familiales :

L'affiliation à une caisse d'allocations familiales est libre hormis certaines activités (horeca..).

Si l'employeur ne s'affilie pas à une caisse dans les 90 jours qui suivent le début de son activité, il est inscrit d'office à l'ONAFST.

Affiliation à un service externe de prévention et de protection au travail :

Si le service interne ne peut pas exécuter lui-même toutes les missions qui lui sont confiées en vertu de la loi sur le Bien-être et les arrêtés d'exécution, l'employeur doit le cas échéant faire appel à un **S.E.P.P.**

Missions générales du S.E.P.P. :

Gestion des risques : analyse des risques, examen sur les lieux de travail après un accident du travail ayant provoqué une incapacité de travail de trois jours ou davantage (...).

Surveillance médicale : examiner l'interaction entre l'homme et le travail, assurer la surveillance de la santé des travailleurs, déclarer les maladies professionnelles (...).

Affiliation à une compagnie d'assurances accident du travail :

L'employeur est tenu de contracter une assurance contre les accidents du travail.

L'employeur qui ne répondrait pas à cette obligation se verra affilié d'office au Fonds des Accidents du Travail (F.A.T.).

Affiliation à une caisse d'assurances sociales pour indépendants :

Les sociétés assujetties à l'impôt belge des sociétés ou à l'impôt belge des non-résidents doivent s'affilier à une caisse d'assurances sociales pour indépendants et payer une cotisation annuelle.

- **Déclarer immédiatement le(s) emploi(s)**

La déclaration immédiate de l'emploi(**DIMONA**) consiste dans l'obligation faite, en principe, à tous les employeurs de communiquer immédiatement à l'ONSS, par voie électronique, les dates de début et de fin d'occupation des membres de leur personnel.

Modalités de communication :

Par téléphone via le serveur vocal
Par internet : www.socialsecurity.be
Par fichier (FTP)
Via GSM : secteurs particuliers
Via un Secrétariat Social

Dès qu'une déclaration Dimona arrive à l'ONSS, celui-ci communique immédiatement un **avis de réception**.

Cet avis de réception constitue la preuve pour l'employeur que la déclaration immédiate de l'emploi a été faite correctement.

Dans les 10 jours ouvrables, l'ONSS attribuera un **numéro DIMONA**.

L'absence de déclaration Dimona entraîne soit une sanction pénale, soit une amende administrative.

○ **Consulter le registre électronique**

L'employeur n'a plus l'obligation d'établir un registre du personnel pour les travailleurs pour lesquels une Dimona doit être enregistrée.

Le registre électronique du personnel est consultable sur le site portail de l'ONSS.

Condition : désignation d'un gestionnaire local au sein de l'entreprise.

Le gestionnaire local gèrera les mots de passe et aura également accès aux applications sécurisées.

Le secrétariat social a automatiquement accès aux applications sécurisées de ses clients.



[Home](#) Fichier du personnel Introduction

Fichier du personnel

Le fichier du personnel est une base de données qui contient des contrats (contrats de travail) conclus entre employeurs et travailleurs, alimentée par les déclarations Dimona.

La consultation du fichier du personnel permet de voir le résultat de l'enregistrement des déclarations Dimona.
L'application "Consultation du Fichier du personnel" est destinée aux employeurs, qui peuvent ainsi consulter leurs déclarations Dimona.

- **Convenir des prestations de travail**

Source : dispositions prévues au sein de la/les commission(s) paritaire(s) de référence.

La commission paritaire est un organe de concertation sociale, composé : d'un président, d'un nombre égal de représentants d'employeurs et de travailleurs, de deux ou plusieurs secrétaires.

La commission paritaire est créée par branche d'activité et l'appartenance de l'employeur dépend de son activité sociale.

La mission essentielle de la commission paritaire est de conclure des conventions collectives de travail qui ont, dans le secteur d'activité, un caractère obligatoire.

Ex.: Montant des salaires, durée du travail, classification des fonctions...

Suivant les dispositions prévues au sein de la/les commission(s) paritaire(s) de référence, l'employeur déterminera la **durée hebdomadaire du temps de travail à temps plein pour les ouvriers et employés**.

Il est également nécessaire de préciser s'il existe des congés compensatoires de réduction du temps de travail ainsi que le type de paiement de ces journées.

L'horaire de travail doit aussi être convenu au sein de l'entreprise.

Si l'employeur souhaite faire usage d'une certaine flexibilité, il est tenu de respecter les nombreuses dispositions légales prévues en la matière.

- **Déterminer le contenu de la rémunération**

La rémunération comprend : (loi du 12 avril 1965)

Le salaire en espèces
Le pourboire ou service
Les avantages évaluables en argent

La rémunération en matière de sécurité sociale comporte certaines différences : introduction du pécule de vacances mais exclusion, par exemple, de certaines indemnités, du remboursement des frais de déplacement.

Les parties sont, en principe, libres de fixer le montant de la rémunération: par mois, par semaine, par jour, par heure ou à la tâche.

La rémunération peut être fixe, variable ou partiellement variable.

En général, les rémunérations sont fixées via une convention entre les partenaires sociaux au sein de la commission paritaire de référence.

Si ce n'est pas le cas, l'employeur est tenu de respecter un revenu minimum mensuel moyen (RMMM).

Les travailleurs masculins et féminins doivent recevoir la même rémunération pour un travail égal. (CCT interprofessionnelle n°25).

○ **Rédiger le contrat de travail**

Le contrat de travail est un contrat par lequel une personne s'engage à travailler moyennant rémunération sous l'autorité d'une personne qui l'emploie.

Caractéristique essentielle : lien de subordination.

Plusieurs types de contrats de travail peuvent être distingués en fonction de la nature du travail à effectuer : contrat de travail d'ouvrier, employé, domestique, représentant de commerce, étudiant.

Plusieurs types de contrats de travail peuvent être distingués en fonction de la durée du travail :
contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, contrat conclu pour un travail nettement défini, contrat de remplacement, contrat conclu pour l'exécution d'un travail temporaire.

La succession de contrats à durée déterminée ou pour un travail nettement défini est, en principe, interdite.

Exceptions :

Contrat à durée déterminée :

interruption attribuable au travailleur

nature du travail (à établir par l'employeur)

max. 4 contrats à durée déterminée successifs d'une durée de 3 mois au moins et à condition que la durée ne dépasse pas 2 ans

contrats successifs d'une durée de 6 mois au moins chacun pour autant que la durée totale ne dépasse pas 3 ans (autorisation préalable à demander).

Contrat conclu pour un travail nettement défini :
interruption attribuable au travailleur
nature du travail (à établir par l'employeur)

○ **Etablir le règlement de travail**

Tous les employeurs doivent établir un règlement de travail, quelle que soit leur activité (loi du 8 avril 1965 modifiée par la loi du 23 juin 1981).

Le règlement de travail a pour but de fixer les conditions générales de travail en vigueur dans l'entreprise et de donner aux travailleurs des informations sur le fonctionnement et l'organisation du travail.

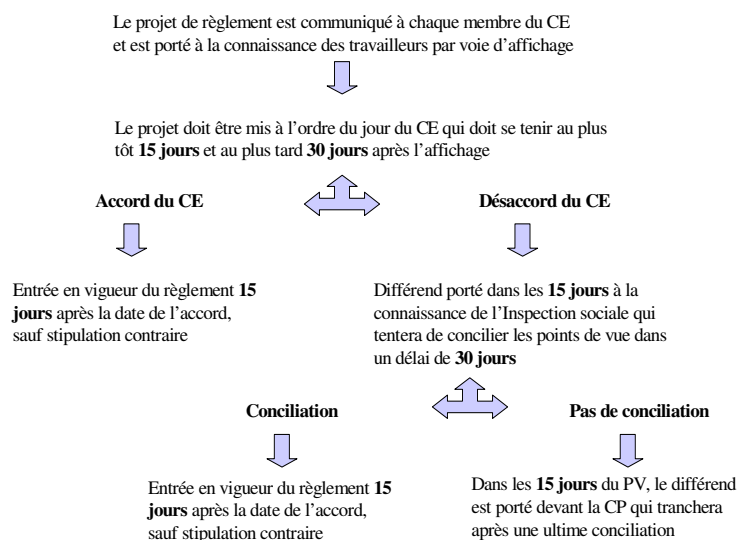
Le règlement de travail a un caractère contraignant et figure parmi les sources de droit social.

Le caractère obligatoire du règlement sera uniquement reconnu lorsque l'employeur aura respecté toutes les modalités de publicité fixées par la loi.

Le règlement de travail est établi par le conseil d'entreprise pour les entreprises occupant plus de 100 travailleurs.
Dans le cas contraire, le règlement est établi par l'employeur et doit être porté à la connaissance des travailleurs selon une procédure particulière.

Le règlement de travail doit impérativement contenir un certain nombre de mentions obligatoires.

Etablir le règlement de travail : présence du CE



50

La communication du règlement de travail doit respecter certaines formes de publicité:

- Afficher dans un endroit apparent et accessible, un avis indiquant l'endroit où le règlement peut être consulté.
- Remettre à chaque travailleur une copie du règlement et de chaque modification apportée à celui-ci.

Une copie doit être envoyée à l'Inspection des lois sociales du ressort de l'entreprise, et ce dans les 8 jours de son entrée en vigueur.

L'employeur doit tenir une copie du règlement de travail en chacun des lieux où il occupe des travailleurs.

3. Obligations de l'employeur : au moment où il exerce son activité

○ Récolter les prestations de travail

La récolte des prestations de travail doit garantir le respect des dispositions prévues dans le règlement de travail : mode, époque et lieu de paiement de la rémunération.

La procédure de traitement des prestations varie selon la nature de l'activité et la taille de l'entreprise.

L'externalisation du calcul de la paie permet d'utiliser différents supports de traitement proposés par les secrétariats sociaux.

○ Calculer le salaire net

Voir la séance de C.Mazy relative aux techniques de calcul salarial.

L'automatisation du calcul des salaires ne doit pas éclipser le devoir d'information de l'employeur vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.

Différents canaux de communication peuvent être utilisés : FAQ, brochures, séances d'informations...

○ Payer le salaire et transférer les retenues sociales et fiscales

La rémunération doit être payée à intervalles réguliers au moins deux fois par mois.

Le principe de paiement bimensuel ne s'applique cependant pas aux cas suivants :

- la rémunération des employés qui doit être payée tous les mois ;
- les commissions ;
- les participations aux bénéfices ;
- la rémunération des travailleurs payés à la pièce.

Retenues sociales :

Les cotisations dues par les travailleurs s'ajoutent aux cotisations patronales.

Retenues fiscales :

Le précompte professionnel retenu à la source doit faire l'objet d'un paiement au plus tard le 15^{ième} jour du mois qui suit la période concernée.

○ **Payer les cotisations patronales**

Montant des cotisations du trimestre précédent	Montant des versements	Dates limites fixées pour le paiement de cotisations afférentes aux			
		1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre
< 6.197,34 €	Paiement unique	30 avril	31 juillet	31 octobre	31 janvier
> 6.197,34 €	1re provision	5 février 30% trimestre année - 1	5 mai 30% trimestre année - 1	5 août 30% trimestre année - 1	5 novembre 30% trimestre année - 1
	2e provision	5 mars 30% trimestre année - 1	5 juin 30% trimestre année - 1	5 septembre 30% trimestre année - 1	5 décembre 35% trimestre année - 1
	3e provision	5 avril 25% trimestre année - 1	5 juillet 25% trimestre année - 1	5 octobre 25% trimestre année - 1	5 janvier 25% trimestre année - 1
	Solde des cotisations du trimestre	30 avril	31 juillet	31 octobre	31 janvier

La cotisation annuelle de 10,27% destinée au **régime des vacances annuelles des ouvriers** doit être payée au plus tard le 30 avril de chaque année.

Redistribution des charges sociales : Celle-ci vise à diminuer les charges sociales des PME et consiste en une diminution des cotisations patronales ONSS.

En contrepartie, une cotisation de compensation est imposée aux « grandes entreprises ».
Cette cotisation doit être payée au plus tard le 31 juillet de l'année concernée.

○ **Délivrer les documents sociaux et fiscaux : mensuel, trimestriel, annuel**

Périodicité	Document	Destinataire
Mensuel	Décompte de paie Déclaration 274	Travailleur SPF Finances
Trimestriel	DMFA	O.N.S.S.
Annuel	Compte individuel Fiche fiscale Relevé 325 Bilan Social	Travailleur Travailleur SPF Finances Centrale des Bilans BNB

Décompte de paie :

L'employeur doit délivrer au travailleur un décompte de paie à chaque règlement définitif de la rémunération (*loi du 12 avril 1965*).

L'arrêté royal du 27 septembre 1966 a déterminé les renseignements que doit contenir ce décompte.

Ces renseignements sont :

- nom et adresse de l'employeur ;
- nom et initiale du prénom du travailleur ;
- numéro matricule du travailleur chez l'employeur ;
- période à laquelle se rapporte le décompte ;
- importance des prestations (heures, jours, mois,..) ;
- la rémunération de base : les sommes dues en espèce pour le travail presté, comme supplément pour les heures supplémentaires..., comme primes, les avantages en nature ;
- le total de la rémunération brute ;
- les retenues de sécurité sociale ;
- les sommes non soumises aux retenues de sécurité sociale ;
- le montant imposable ;
- le montant du précompte professionnel ;
- les sommes non imposables ;
- la somme nette octroyée ;
- les montants à déduire éventuellement ;
- le montant net à payer en espèces.

Certaines dispositions légales obligent l'employeur à fournir aux travailleurs un état de prestations particulier lors de chaque paiement définitif du salaire.

Cette obligation est valable :
en application de la réglementation sur les heures supplémentaires ;
en cas de régime de travail flexible.

Déclaration 274 :

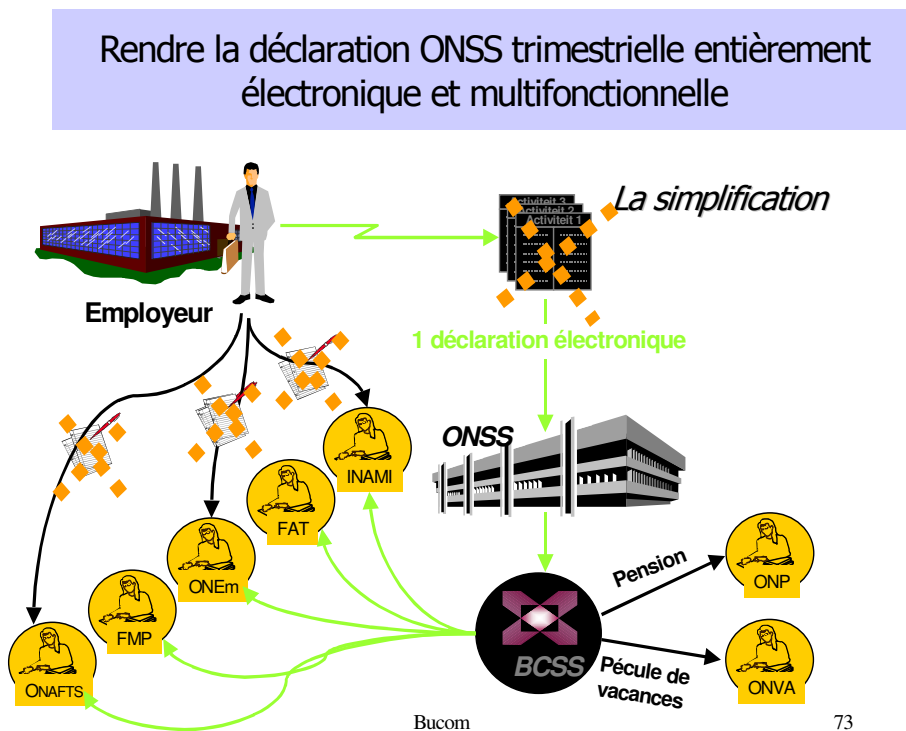
La déclaration 274 permet de déclarer mensuellement à l'administration des contributions le total des rémunérations imposables pour la période de référence et le montant du précompte professionnel retenu à la source.

Déclaration multifonctionnelle :

La déclaration trimestrielle a fait place, depuis le 01 janvier 2003, à la déclaration multifonctionnelle (DMFA).

Cette déclaration, **exclusivement électronique**, sert au calcul et à la perception des cotisations sociales à charge des employeurs et des travailleurs, mais aussi à déterminer les droits et à calculer les allocations dues aux assurés sociaux par les différentes institutions de sécurité sociale.

Via le réseau de la Banque Carrefour de la sécurité sociale, les institutions de sécurité sociale peuvent (pourront) en effet collecter les informations qui leur sont nécessaires.



Structure de la Déclaration multifonctionnelle :

Une seule déclaration doit être faite pour l'ensemble des travailleurs occupés, même lorsque l'employeur exerce plusieurs activités différentes.

Toutes les données sont communiquées au niveau du travailleur via la « **ligne travailleur** ».

C'est au niveau de cette ligne travailleur que s'opèrent toutes les opérations de calcul des cotisations et de réductions des cotisations.

La ligne travailleur reprend diverses informations reprises dans les rubriques suivantes :

la catégorie de l'employeur (ou indice ONSS) ;
le statut du travailleur ;
la date de début et de fin du trimestre ;
la classe de risque en matière d'accident du travail ;
la notion d'ouvrier transfrontalier ;
la ligne d'occupation du travailleur : données signalétiques (type de contrat, mode de rémunération..), données salariales, données relatives aux prestations du trimestre.

Délai pour effectuer la DMFA :

Employeur non affilié à un Secrétariat Social :

La déclaration doit parvenir à l'O.N.S.S. au plus tard le dernier jour du mois qui suit le trimestre civil écoulé.

Employeur affilié à un Secrétariat Social :

La déclaration doit parvenir à l'O.N.S.S. au plus tard le 20ième jour ouvrable du 2ième mois qui suit le trimestre écoulé.

Le défaut de transmission de la DMFA entraîne le paiement d'une amende.

La DMFA fait l'objet d'un traitement spécifique en deux phases : accusé de réception (OK/NOK), accusé de notification (OK/NOK).

Compte individuel :

Annuellement, l'employeur doit établir un compte individuel pour chaque travailleur occupé.

Il y mentionne :

des informations concernant l'employeur;
des informations concernant le travailleur;
des informations en matière de sommes payées ou dues au travailleur (par période de paie, par trimestre et par an).

Communication d'une copie du compte individuel au travailleur :
La délivrance doit se faire dans les délais suivants :
pendant la durée d'exécution du contrat : avant le 1er mars de l'année suivante;
lorsque le contrat prend fin dans le courant d'une année : dans les deux mois qui suivent la fin du trimestre au cours duquel le contrat prend fin;
lorsqu'une rémunération est payée après la fin du contrat : dans les deux mois qui suivent le paiement.

Depuis le 01 janvier 2002, le législateur a rajouté deux hypothèses supplémentaires :

l'employeur doit remettre au travailleur un compte individuel « simplifié » dans les deux mois après le début de la mise au travail ;

toute modification aux données obligatoires concernant la fonction et/ou le lieu de travail du travailleur doit être portée à la connaissance du travailleur par écrit, dans le mois après la date de prise d'effet de la modification concernée.

Conservation du compte individuel du travailleur :

Le compte individuel doit être conservé pendant une période de 5 ans à compter de la clôture annuelle du compte.

La conservation peut se faire sous n'importe quelle forme.

L'employeur conserve les comptes individuels :
soit à l'adresse sous laquelle il est inscrit à l'O.N.S.S. ;
soit sur un des lieux de travail ;
soit à son domicile ou au siège social si ceux-ci sont établis en Belgique ;
soit au siège du secrétariat social agréé auquel il est affilié.

Fiche fiscale 281 :

La fiche fiscale doit être établie annuellement par l'employeur et remise au travailleur.

Le type de fiche dépend des revenus attribués au travailleur.

La fiche fiscale est établie à partir des rémunérations déclarées pour l'année écoulée.

Elle constitue un document facilitant la déclaration des revenus à l'impôt des personnes physiques.

Relevé 325 :

Le relevé 325 doit être établi annuellement par l'employeur et transmis à l'administration des contributions.

Il reprend, par travailleur, l'ensemble des renseignements mentionnés au niveau de la fiche fiscale.

Les montants totaux correspondants aux revenus imposables et au précompte professionnel font l'objet d'un contrôle avec les données cumulées transmises via les déclarations 274.

Toute discordance fait l'objet d'un avis à justifier par l'employeur, sous peine d'enrôlement.

Les données relatives au travailleur permettent de vérifier les informations reprises dans la déclaration individuelle à l'impôt des personnes physiques.

Bilan social :

Quelle que soit leur taille, toutes les entreprises soumises à l'obligation de publication par la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises, ainsi qu'un certain nombre d'autres entreprises déterminées par la loi (ASBL,...) sont tenues d'établir un bilan social.

Le bilan social porte sur l'effectif du personnel, ce qui correspond à « toutes les personnes qui, en vertu d'un contrat, fournissent des prestations de travail sous l'autorité d'une autre personne ».

Deux catégories de travailleurs sont visées :

- les travailleurs inscrits au registre du personnel et qui sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, un contrat de stage, un contrat d'apprentissage ou un contrat d'étudiant;
- les intérimaires et les personnes mises à la disposition de l'entreprise

Il existe deux schémas du bilan social: le schéma complet et le schéma abrégé.

Le schéma complet doit être utilisé par les grandes entreprises.

Le schéma abrégé peut être utilisé par les petites entreprises

Sont considérées comme grandes au regard du Code des sociétés:

- les entreprises dont la moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés excède 100 personnes ou
- les entreprises qui dépassent plus d'un des critères ci-après:
 - o moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés: 50
 - o chiffre d'affaires annuel (hors tva): 7 300 000 euros
 - o total du bilan: 3 650 000 euros

Les autres personnes morales de droit privé (ASBL) occupant de 20 à 49 travailleurs doivent établir un bilan social abrégé.

Le schéma complet s'applique aux ASBL occupant au moins 50 travailleurs.

Le Bilan social reprend les rubriques suivantes : état des personnes occupées, mouvement du personnel, mesures en faveur de l'emploi, renseignements sur les formations pour les travailleurs au cours de l'exercice.

Le contenu des rubriques a fortement évolué au fil des ans.

Les développements issus de l'e-government permettaient de revoir fondamentalement ou supprimer l'établissement de ce document.

Dans la pratique, cette option n'a pas été retenue.

Non seulement, l'établissement du bilan social est maintenu. De plus, il servira, en principe à partir du 1^{er} janvier 2007, d'instrument de mesure pour vérifier les dispositions prévues en matière de formation dans le cadre du contrat de solidarité entre les générations.

Le délai dans lequel le bilan social doit être déposé à la Banque Nationale de Belgique est fixé à 7 mois à partir de la date de clôture de l'exercice comptable.

Le Bilan social doit également être communiqué :

- au conseil d'entreprise;
- à défaut de conseil d'entreprise, à la délégation syndicale;
- à défaut de conseil d'entreprise et de délégation syndicale, le bilan social doit pouvoir être consulté par le travailleur au même endroit que celui où doit être conservé le règlement de travail.

Le contrôle du bilan social est exercé par :

- les réviseurs d'entreprise;
- les officiers de police judiciaire;
- l'inspection sociale et les contrôleurs de l'administration de la réglementation et des relations du travail au SPF emploi et travail;
- les commissaires de l'administration du commerce du SPF affaires économiques;

Ce contrôle porte tant sur l'établissement du bilan social que sur sa communication et son dépôt auprès de la Banque Nationale de Belgique.

Les informations en matière d'assurabilité sont transmises directement par la banque-carrefour des entreprises aux mutualités (informations reprises anciennement sur le bon de cotisation)

Emploi des langues :

Les régions ont imposé des conditions strictes qui couvrent l'ensemble des actes et documents destinés au personnel et prescrits par la loi :

L'usage exclusif du néerlandais est obligatoire en région flamande.

L'usage exclusif du français est obligatoire en région wallonne.

L'usage du français ou du néerlandais est laissé au choix du travailleur au sein de la région de Bruxelles-Capitale.

L'usage exclusif de l'allemand est obligatoire en région de langue allemande.

Les conditions relatives à l'établissement d'une traduction font l'objet de dispositions spécifiques dans chaque région.

Documents liés au statut du travailleur :

La qualité ou le statut du travailleur impose également à l'employeur d'établir des documents complémentaires, notamment :

- en cas de chômage partiel ;
- en cas d'incapacité de travail ;

en cas de chômage temporaire ;
en fin de contrat (...).

Certains documents concernés par ces situations seront progressivement remplacés ou revus dans le cadre de la Déclaration du Risque Social.

- ***Délivrer les modifications de salaires et/ou prestations auprès des organismes officiels***

La correction ou modification des éléments constitutifs de la rémunération octroyée entraîne l'établissement de différents documents complémentaires.

L'origine de la modification et la période correspondant à la correction impliquent le respect des différentes obligations à charge de l'employeur.

Toute modification des prestations enregistrées doit faire l'objet d'un nouveau décompte de paie quelle que soit la période au cours de laquelle la correction est exécutée.

Toute modification des prestations établie à l'issue de l'envoi de la DMFA doit faire l'objet d'une déclaration de Modification (DMFA Update).

Dans ce cas, l'employeur devra se référer non pas aux données qu'il a transmises à l'O.N.S.S. mais à celles qui ont été validées et enregistrées dans la banque de données de l'O.N.S.S. (cet organisme étant devenu la « source authentique » des données).

Toute modification de salaire établie à l'issue de l'enregistrement de la déclaration 274 et de l'envoi de la DMFA doivent faire l'objet d'une nouvelle déclaration.

4. Obligations de l'employeur : au moment où il cesse ses activités

Dès l'instant où l'employeur cesse d'occuper du personnel assujéti à la sécurité sociale, il est tenu d'effectuer la/les dimona de sortie et déclarer, auprès de l'O.N.S.S., qu'il ne compte plus occuper du personnel.

D'autre part, il doit également en informer les organismes auxquels il s'est affilié au moment où il a engagé du personnel pour la première fois.

Si l'employeur cesse toute activité professionnelle, il est tenu de s'adresser au GEA et doit compléter le document « demande de radiation pour une personne physique ou morale ».

5. Contraintes et opportunités pour l'employeur

- ***Adéquation de l'organisation à l'évolution du traitement de la sécurité sociale : impact de l'e-government sur les processus de gestion administrative des prestations***

Contexte :

Principe généralement appliqué :

Personnel Ouvrier : paiement d'un acompte en milieu de mois, clôture des prestations et paiement du salaire à l'issue du mois de référence.

Personnel Employé : clôture des prestations vers le 20 du mois, paiement de la rémunération vers le 25 du mois, report des compléments éventuels sur le mois suivant.

Risques :

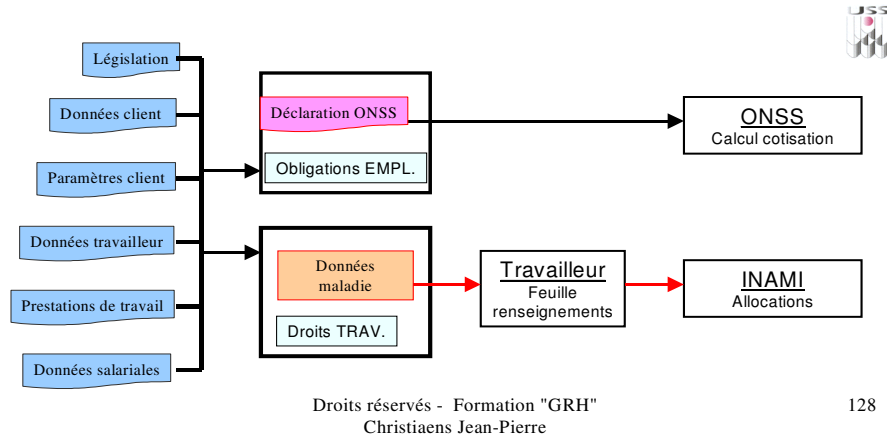
Inadéquation de la structure de gestion à l'évolution du traitement automatisé de la sécurité sociale :

Pour rappel, la déclaration du risque social permet aux différentes institutions de la sécurité sociale de collecter directement via le réseau de la Banque Carrefour, les informations qui leur sont nécessaires.

Ces informations servent à déterminer les droits des travailleurs ainsi que le calcul des allocations de remplacement qui sont dues en cas de suspension ou d'arrêt du contrat de travail (par exemple en cas de maladie, repos d'accouchement, accident de travail, chômage...).

Cette évolution nécessite donc la production d'informations de plus en plus précises de tous les types d'absences relatives à la période de prestations.

Maladie – processus avant-Gov...



Maladie – processus après E-Gov...

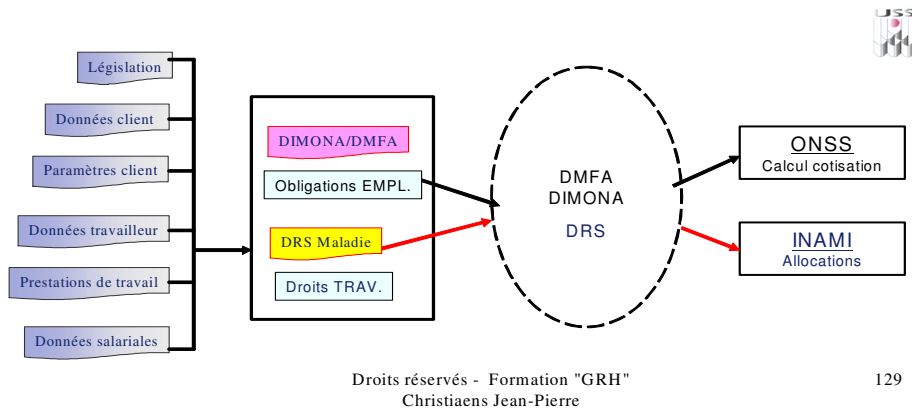
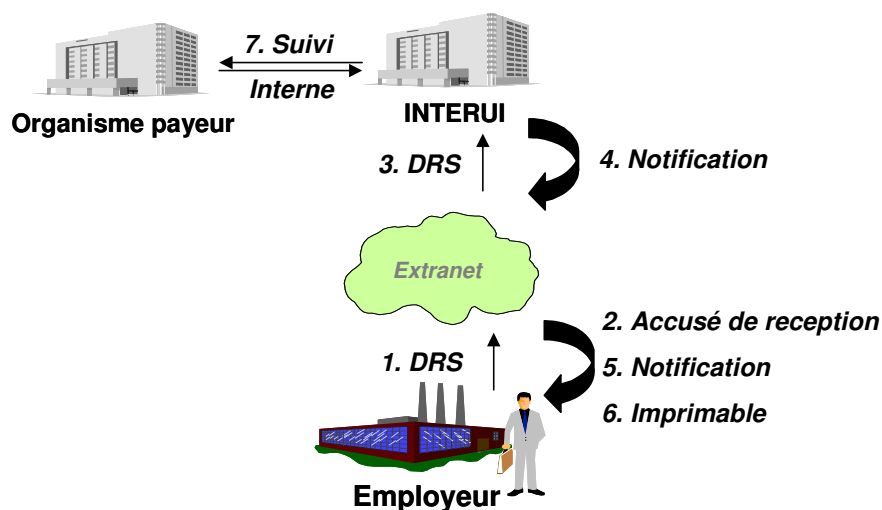


Schéma ONSS

Exemple de suivi – messages structurés dans le cadre de la DRS chômage



Exemple :

Entreprise X

Situation initiale :

Les prestations du mois sont calculées sur base des absences du 16 du mois précédent au 15 du mois en cours.

Modifications :

Modification dans la prise en compte des absences
Modification dans la date de calcul des prestations
Modification dans le mode de paiement des prestations

Modification dans la prise en compte des absences :

Les prestations du mois sont calculées sur base des absences effectives du 1^{er} au 31 du mois de prestation.

Cela revient à dire que le calcul des prestations du mois de janvier tient compte des absences du 1^{er} au 31 janvier; le calcul de février, des absences du 1^{er} au 28 février et ainsi de suite.

Cela implique un lien automatisé avec le système d'horaire dynamique pour obtenir les jours d'absence à enregistrer.

Modification dans la date de calcul des prestations :

Les prestations du mois sont calculées à terme échu, une fois connues les absences réelles du mois.

Cela revient à dire que le calcul des prestations du mois a lieu dans les premiers jours du mois qui suit (la rémunération de janvier est calculée au cours des premiers jours de février par exemple).

Cela implique que la distribution des feuilles de paie est postposée au 7^{ème} jour ouvrable du mois (samedi compris) qui suit la période de paie.

Modification dans le mode de paiement des prestations :

A la date habituelle : entre le 25 et l'avant dernier jour du mois :

Paiement d'un «acompte» correspondant au montant net estimé de la période, compte tenu des absences connues et planifiées à la date du 17 du mois.

Cela revient à dire que l'acompte payé fin janvier correspond à l'estimation de la rémunération de janvier, compte tenu des absences réelles reprises dans le système d'horaire dynamique pour la période du 1/1 au 16/1 mais aussi des absences planifiées jusqu'au 31/1.

Au plus tard le 7^{ème} jour ouvrable (samedi compris) qui suit la période de référence :

L' «acompte» payé est trop faible :
Paiement du reliquat suite au calcul des prestations du mois, compte tenu des absences réelles de la période.

Dans la majorité des situations, ce complément net porte sur des montants minimes, le plus souvent relatifs à l'impact des absences non planifiées sur les retenues titres-repas.

OU

L' «acompte» payé est trop élevé :
Report de la récupération du montant net excédentaire suite au calcul des prestations du mois, compte tenu des absences réelles de la période.

Ce système reste similaire à la situation actuelle. Ces reports négatifs concernent principalement des événements imprévus : maladies, congé sans solde, etc ... ainsi que la suppression de jours d'absences planifiées dans le système d'horaire dynamique.

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril
Entre le 25 et l'avant dernier jour du mois : Acompte : net estimé de la période	1000	1002	1001	996 (1000 - 4)
Début du mois suivant la période de paie Calcul des prestations compte tenu des absences réelles de la période :	1000	1007	997	1000
<u>Moins</u> : Acompte	-1000	-1002	-1001	-996
<u>Moins</u> : solde négatif mois précédent				-4
Pour le 7^{ème} jour ouvrable qui suit la période Solde net à payer ou reporter	0	5	-4	0
Montant net indiqué sur la fiche de paie	0	5	0	0

Droits réservés - Formation "GRH"
Christiaens Jean-Pierre

138

Conclusion :

Un audit du processus de gestion des salaires est indiqué avant tout démarrage effectif et automatique de la DRS.

Si les processus sont externalisés en tout ou en partie, cette analyse devrait être réalisée en partenariat avec le fournisseur externe.

- **Externalisation des processus de gestion administrative : appauvrissement des connaissances ou gestion performante de l'entreprise**

Définition :

L'externalisation consiste à confier une fonction, en tout ou en partie, à un prestataire externe spécialisé et ce pour une durée à déterminer.

Enquêtes :

Etude PASO (Jeroen Delmotte & Luc Sels) – Région flamande :
89 % des sièges d'exploitation font appel à des prestataires externes pour exécuter une ou plusieurs activités RH.
Top 3 : administration des salaires (72%), formation des travailleurs (61%), travail intérimaire (53%).

Etude Berenschot-Partena :

92 % des répondants disent faire appel à des consultants externes.

Top 3 : administration des salaires (74%), formation (68%), recrutement & sélection (68%)

Avis contrastés :

Selon certains experts, en externalisant les processus administratifs, les directeurs de ressources humaines pensent se recentrer sur leur cœur de compétence, la dimension stratégique de leur travail.

En réalité, ils appauvrissent leur département. Ils se privent de compétences et d'informations.

La gestion de la paie et l'administration du personnel ne sont pas des activités sans valeur ajoutée.

D'autres experts prétendent qu'en externalisant, l'entreprise aura accès à une expertise qu'elle ne possédait pas en interne. En outre, elle va gagner du temps pour se concentrer sur sa stratégie RH. Il y a également un gain de flexibilité.

Après avoir externalisé certaines fonctions, il reste des tâches très importantes à accomplir pour la DRH. Grâce au temps dégagé, elle gère les relations avec les prestataires externes, met en place des instruments de gestion des hommes et doit veiller à ce que la stratégie RH s'intègre bien dans la stratégie générale.

Motivations :

10 raisons justifiant l'externalisation : (étude PASO) :

- Réduction des coûts
- Maîtrise des coûts
- Focalisation sur les activités principales
- Accès des connaissances spécialisées
- Amélioration de la qualité des services
- Flexibilité opérationnelle et financière
- Répartition et réduction des risques
- Renforcement de la capacité d'innovation
- Restructuration en cas de fusion ou acquisition
- Développement de la technologie RH.

Dangers :

Coûts cachés (étude PASO) :

- Coûts de recherche et de contractualisation
- Coûts de transition
- Coûts liés à la gestion de la relation d'externalisation
- Coûts de sortie

Témoignage entreprise : externalisation de l'administration des salaires

Forces

Libération de ressources affectées à la maintenance de données spécifiquement paie, vers la maintenance ou la création de données signalétiques RH. Le signalétique est plus qu'une base de données permettant de calculer un brut net. Il devient un élément important de la gestion RH et permet une gestion plus pointue du personnel. Exemple : suivi des formations, de la flotte de voitures, des contrats successifs et de leur type, évolution de la carrière, classification ...

Libération de ressources informatiques. les adaptations légales et conventionnelles sont confiées à un partenaire externe, qui par sa taille parvient à rentabiliser les développements nécessaires (exemple de la DMFA).

Garantie que les adaptations légales et conventionnelles soient effectuées à temps.

Faiblesse

Perte de la connaissance dans la matière paie : est-on encore capable d'expliquer un bulletin de paie, la liquidation d'une attestation de vacances, le calcul d'une prime...?

Opportunités

Le service du personnel ou service paie devient un service HR. Il se professionalise.

Il fait appel à l'expertise et au savoir faire du secrétariat social.

Il utilise les outils mis à sa disposition : documentation, outils de calcul brut net, service juridique ...

Menaces

Voir le processus d'externalisation uniquement comme moyen de réduire l'effectif en interne, sans vision stratégique de ce que l'on veut comme service RH.

Perte de contrôle des processus et affaiblissement de la qualité des données.

Perte d'autonomie et dépendance : en travaillant en général dans le logiciel du secrétariat social : il devient difficile de rester maître de ses données

Conclusion :

L'externalisation de certaines activités RH , en ce compris l'administration des salaires, nécessite avant tout une réflexion stratégique de l'entreprise.

Quelles sont les motivations initiales ?

Quels sont les objectifs poursuivis ?

Quelles compétences doivent subsister dans l'entreprise ?

Quel plan de transfert doit être réalisé ?

Comment contrôler le fournisseur ?

Quels sont les indicateurs de performance/ de succès ?

Comment évaluer les résultats ?

De plus, l'externalisation nécessitera de nouvelles compétences pour les équipes RH : en particulier en négociation et en achat de prestations de service.

- ***Certification des processus de gestion administrative en corrélation avec des standards tels que ISO, SOX ... : augmentation de la qualité ou charge administrative inutile***

Définition ISO :

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 156 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble.

Le nom ISO : il a été décidé d'emblée d'adopter un mot dérivé du grec isos, signifiant "égal". La forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours ISO.

Les normes ISO sont volontaires. En tant qu'Organisation non gouvernementale, l'ISO n'est pas investie de l'autorité de les mettre en vigueur.

Une norme ISO est un document dont la longueur peut aller de quelques pages à plusieurs centaines de pages.

Les normes portent le logo ISO et la désignation, "Normes internationales". Dans la plupart des cas, elles sont publiées en format A4 - qui est une dimension normalisée ISO.

Depuis 1947, l'ISO a publié plus de 15 000 Normes internationales.

Les séries ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes de l'ISO qui sont les plus connues.

La famille **ISO 9000** traite principalement du "**management de la qualité**".

Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre:
aux exigences qualité du client et
aux exigences réglementaires applicables, tout en visant
à améliorer la satisfaction du client, et
à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

L'efficacité du système de management de la qualité va s'appuyer de plus en plus sur des indicateurs humains et sociaux et les associer aux indicateurs financiers.

En ce sens, les normes iso 9000 sont en étroite relation avec la gestion des ressources humaines d'une entreprise, en ce compris les processus administratifs.

Définition SOX :

La loi Sarbanes-Oxley est entrée en vigueur en 2004 après une série de fraudes dans certaines entreprises de renom et sous l'impulsion de l'organe américain de contrôle des opérations boursières, la SEC (Securities and Exchange Commission).

Cette loi oblige les entreprises cotées en bourse américaine à prendre des mesures pour rendre leurs informations financières et comptables fiables et transparentes .

Dans cette perspective, le législateur américain a veillé à engager la responsabilité civile et pénale des dirigeants, tout en réaffirmant le principe d'indépendance des auditeurs externes à l'entreprise.

En ce qui concerne le reporting financier, la mise en œuvre de ces nouvelles exigences suppose l'intervention de toute une série de procédures destinées à mettre en conformité les structures de contrôle Interne.

De par la nature de ses activités, le département des ressources humaines est impliqué dans une série de processus qui ont un impact direct sur le reporting financier.

Chaque règlement des salaires est en soi une transaction financière.

Une entreprise soumise à la loi Sarbanes-Oxley doit donc pouvoir démontrer, chaque année, qu'elle opère selon les normes prévues par la nouvelle loi.

Les normes imposent :

- la description des processus RH et payroll (documentation et mise à jour) ;
- l'analyse des risques ;
- la fixation des objectifs de contrôle ;
- l'existence de contrôles pertinents ;
- l'efficacité des contrôles existants.

Ce label de qualité porte non seulement sur les tâches administratives et opérationnelles, mais il couvre en outre les processus de support.

A ce titre, les exigences de la nouvelle loi s'appliquent également aux systèmes d'information, ce qui implique le développement et le bon déroulement des applications informatiques.

Impact :

Augmentation de la qualité si une méthodologie stricte et intégrée à l'activité opérationnelle est mise en place :

Analyse de processus :

1. Identifier le processus global : IN-OUT, acteurs concernés
2. Déterminer le contenu de chaque procédure nécessaire à l'exécution du processus
3. Analyser chaque procédure selon différents angles : risques, objectifs de contrôles, contrôles existants ou à mettre en place
4. Confirmer le chemin critique en fonction des dispositions prévues dans le règlement de travail
5. Prévoir un business continuity plan qui permet de rétablir les opérations en cas de sinistre
6. Mesurer et maîtriser la gestion du changement

Conclusion :

Les différentes normes en vigueur constituent une valeur ajoutée pour l'entreprise dès l'instant où elles sont utilisées comme vecteurs de changement dans l'organisation.

Elles ont un sens si les différents paramètres (humains, techniques, financiers, commerciaux, informatiques..) qui influencent la vie de l'entreprise sont mobilisés.

Elles constituent une valeur stratégique si l'on peut en extraire des indicateurs pertinents pour le pilotage de l'activité.

6. Conclusion

1. Les processus de gestion administrative représentent une *contrainte nécessaire* pour l'entreprise
2. Toute défaillance risque d'avoir un effet sur la qualité des prestations au sein de l'organisation
3. La connaissance et la maîtrise des processus forment des conditions indispensables d'une saine gestion
4. L'optimisation des processus est nécessaire afin d'assurer l'adéquation permanente aux environnements internes et externes
5. L'optimisation des processus permet une liaison aux indicateurs RH stratégiques
6. Les processus de gestion administrative constituent in fine une *base stratégique* pour l'entreprise

7. Bibliographie

Livres :

Gestion administrative :

Guide de la réglementation sociale pour les entreprises

Partena SSE – Editions Kluwer

Normes ISO :

Ressources humaines : nouvelles pratiques selon l'ISO 9001

Krebs Geneviève – Editions AFNOR

GRH :

Le malentendu des ressources humaines

Hubert Serge - Editions l'Observatoire RH

Internet :

Banque Carrefour de la sécurité sociale :

<http://www.bcscs.fgov.be>

Portail de la sécurité sociale :

<http://www.socialsecurity.be>

Site Web Frank Robben (administrateur général BCSS) :

<http://www.law.kuleuven.ac.be/icri/frobben>

Normes ISO :

<http://www.iso.org>

Contrat et Règlement de travail :

<http://www.meta.fgov.be>

Dimona :

https://www.socialsecurity.be/site_fr/Applics/dimona/dimonabrochure_F.pdf

8. Annexes

Feuille de paie

Compte individuel

Fiche de rémunération 281.10

Relevé 325.10

Bilan Social