



## Étude de faisabilité concernant le système d'épargne du temps de travail en Belgique

Résumé à l'attention du management | 30 septembre 2016

À la demande du :

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue Ernest Blérot 1  
1070 Bruxelles

Cette étude a été réalisée par :

An De Coen (IDEA Consult)  
Tess Schooreel (IDEA Consult)  
Daphné Valsamis (IDEA Consult)  
Sarah De Groof (KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht)  
Frank Hendrickx (KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht)  
Luc Sels (KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen)

IDEA Consult SA  
avenue des Arts 1-2, bte 16  
B-1210 Bruxelles

Tél. : +32 2 282 17 10  
F : +32 2 282 17 15  
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



## Résumé à l'attention du management

### Contexte

Dans l'**accord de gouvernement** publié le 10 octobre 2014, le gouvernement fédéral met l'accent sur une vaste réforme des carrières, qui accorde une attention explicite à la prolongation de la durée de carrière et la promotion du travail faisable. Une vaste réforme des carrières doit contribuer à une mobilisation optimale du capital humain sur le marché du travail et en-dehors. Le gouvernement s'engage à élaborer, avec les partenaires sociaux, un nouveau modèle de carrière. Une des pistes concrètes envisagées concerne l'introduction d'un modèle d'épargne du temps de travail qui permet aux travailleurs d'accumuler un crédit (en temps et/ou en argent). Ce crédit peut ensuite être utilisé pour interrompre temporairement la carrière et financer les périodes non actives.

Depuis 2015, des **étapes concrètes ont été réalisées** en ce sens. À l'occasion de deux tables rondes, Kris Peeters, le ministre du Travail, de l'Économie et des Consommateurs, s'est réuni avec les partenaires sociaux et les experts dans le cadre de la discussion sur le travail faisable. Dans ce débat, les régimes en matière de charge de travail et de temps de travail, jouent un rôle prépondérant.

- ▶ Depuis l'introduction du Pacte des générations en 2005, le message général est que nous devons tous travailler plus longtemps. Il convient toutefois de noter – et cet argument est de plus en plus invoqué – que ceci implique la possibilité de voir la charge de travail des travailleurs augmenter. C'est pourquoi il est important qu'ils disposent d'instruments qui leur permettent de procéder à un ajustement autonome du temps de travail.
- ▶ Par ailleurs, les employeurs font face à une demande de flexibilité croissante dans le cadre de leurs activités économiques, ce qui se traduit par la nécessité de pouvoir organiser le temps de travail de manière plus flexible. Cette évolution est imputable, notamment, à la mondialisation et à la numérisation de l'économie, qui rendent le processus de production et la fourniture de service de moins en moins dépendants du lieu et du temps.

L'un des leviers possibles pour **répondre à ces besoins** des employeurs et des travailleurs est l'introduction d'un système d'**épargne du temps de travail**. En effet, l'épargne individuelle, sur base, de temps et/ou d'argent par le travailleur permettrait d'alimenter ce compte pendant les périodes de travail intensif et d'utiliser le solde épargné pour acheter du temps lorsque la priorité est donnée à des activités extérieures au travail.

Avant qu'un système d'épargne du temps de travail puisse être développé, il est indiqué de réaliser, *ex ante*, une **étude de faisabilité**. Des discussions antérieures ont en effet montré à quel point cette matière est complexe et sensible pour les différents acteurs. Si l'on souhaite parvenir à un système d'épargne du temps de travail soutenu par tous, le débat ne peut être dissocié de la concertation sociale. En outre, le débat doit être mené dans le contexte législatif actuel.

### Objectif de la mission

Cette étude détermine **si, et le cas échéant, de quelle manière et dans quelles limites, un système d'épargne du temps de travail peut être introduit dans le contexte belge**. Dans ce cadre, l'épargne du temps de travail n'est pas considérée comme un instrument visant à générer des revenus supplémentaires mais bien du temps supplémentaire. Cette problématique est envisagée sous différents angles :

- ▶ **Les angles du travailleur (niveau micro) et de l'employeur (niveau méso)**. Il convient de déterminer quelles adaptations raisonnables l'on peut attendre des travailleurs et des employeurs afin de garantir une liberté maximale au travailleur sans pour autant compromettre le processus de production ou la fourniture de services de l'entreprise.
- ▶ **Un angle sociologique et économique (niveau macro)**. Les effets macroéconomiques d'un système d'épargne du temps de travail doivent également être pris en considération. Le système pourra ainsi contribuer à l'augmentation du taux d'emploi, par exemple des personnes plus âgées et des femmes, ainsi qu'à une meilleure organisation de la mobilité sur le marché du travail.
- ▶ **Un angle juridique**. Le point de départ de l'analyse est le cadre juridique actuel, qui fixe clairement la flexibilité dont disposent les travailleurs et les employeurs en matière de congé, de temps de travail et de rémunération. Simultanément, il montre ce qui est impossible et à quels égards la loi ne fournit pas de précisions. L'étude doit également répertorier les modifications qu'il est souhaitable d'apporter à la loi afin d'introduire et d'optimiser un système d'épargne du temps de travail.

### Cadre d'analyse

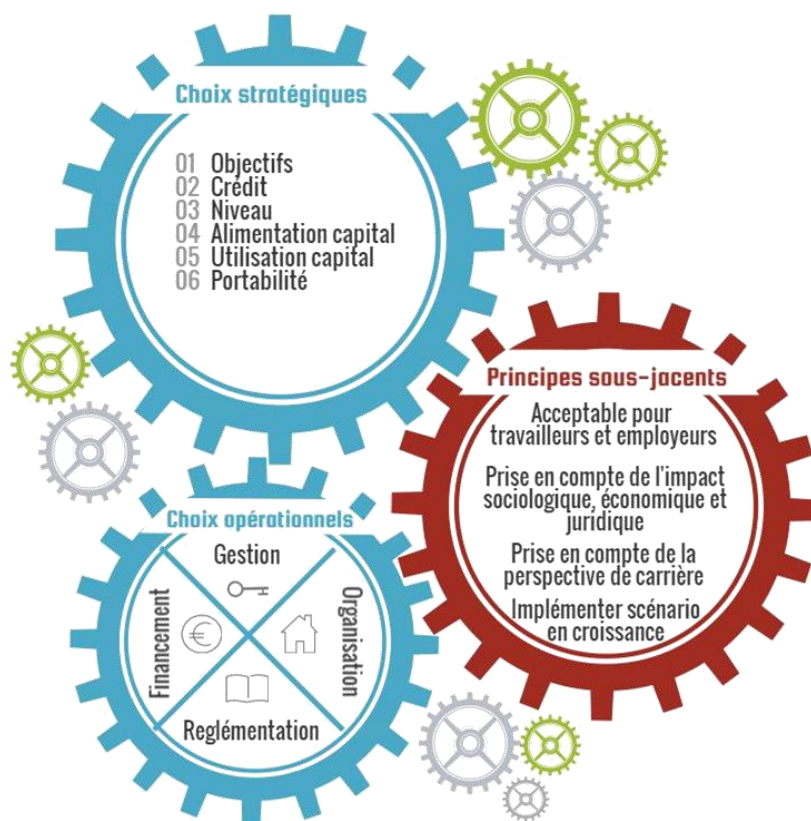
Comme le montre l'illustration 1, l'exercice de réflexion de cette étude repose sur l'interaction entre **trois composants centraux**, à savoir les principes sous-jacents, les choix stratégiques et les choix opérationnels relatifs au système d'épargne du temps de travail. Ainsi l'objectif doit-il être clair avant que l'on puisse procéder à



l'interprétation stratégique et opérationnelle de l'accumulation et de l'utilisation du crédit, d'une part, et de l'organisation du système, d'autre part.

Afin de permettre l'analyse et l'évaluation de ces différents aspects, les informations nécessaires ont été rassemblées à l'aide de méthodes de recherche complémentaires. Il a tout d'abord été procédé à une analyse des possibilités existantes pour chaque composant du cadre d'analyse (cf. illustration 1), ainsi que de leurs avantages et inconvénients. Cette **étude documentaire** a permis de bâtir sur les connaissances acquises et, ainsi, d'exploiter le potentiel présent et d'éviter les pièges. De plus, divers acteurs ont été consultés (à savoir des acteurs politiques, partenaires sociaux et experts) et ce, sur la base à la fois d'**interviews approfondies**, d'un **groupe de discussion** et d'une **journée d'étude**.

Illustration 1 : Cadre d'analyse de l'épargne du temps de travail



Sur la base des perspectives dégagées par cet exercice de réflexion, la présente étude propose également une **piste possible** pour l'instauration d'un système d'épargne du temps de travail en Belgique. En outre, elle traite des adaptations juridiques nécessaires pour que cette piste puisse être suivie. Toutefois, la présente étude n'a pas la vocation d'élaborer les choix qui doivent conduire à un système belge concret d'épargne du temps de travail.

### Principales conclusions sur la base de l'étude documentaire et de la consultation des parties concernées

Au moment d'opérer les choix stratégiques et opérationnels en matière d'épargne du temps de travail dans le contexte belge, il conviendra de prendre divers aspects en considération. Un système d'épargne du temps de travail peut ainsi avoir différents **objectifs**, et ce à plusieurs niveaux. D'une part, des systèmes d'épargne du temps de travail sont identifiés au *niveau macro* comme une méthode de financement pour la retraite anticipée. D'autre part, ces systèmes peuvent favoriser la mobilité sur le marché du travail, pour autant que le crédit soit transférable. Au *niveau micro*, on attend surtout de l'épargne du temps de travail qu'elle améliore l'équilibre travail-vie privée des travailleurs. Elle leur offre, en effet, d'avantage de liberté pour leur permettre de façonner eux-mêmes leur carrière. Pour les employeurs, elle peut constituer un instrument de politique permettant d'organiser le temps de travail avec plus de flexibilité.

Durant la consultation des parties concernées et experts belges, l'accent a été mis sur le fait que le système d'épargne du temps de travail doit avant tout être un instrument qui offre **plus de flexibilité aux travailleurs**, afin qu'ils puissent intégrer une pause à leur carrière lorsque cela s'avère nécessaire. L'offre d'une flexibilité accrue aux employeurs et l'utilisation en tant que méthode de financement pour la retraite anticipée n'ont, quant à elles, pas suscité la même unanimité, étant donné qu'il existe déjà, en Belgique, des mesures qui répondent à ces besoins.



Un autre choix stratégique important concerne la nature précise du **crédit** qui peut être épargné en vertu d'un système d'épargne du temps de travail, à savoir du temps, de l'argent ou une combinaison des deux. En fonction de la source du crédit, on parlera d'*épargne temps* (si c'est du temps qui est épargné) ou d'*épargne argent* (si c'est de l'argent qui est accumulé). Les sources de crédit possibles d'une *épargne temps* sont, par exemple, les jours de congé, les jours RTT et les heures supplémentaires ; quant aux sources possibles d'*épargne argent*, on citera notamment une partie du salaire mensuel, les avantages extralégaux et les bonus. Les systèmes d'*épargne temps* et d'*épargne argent* diffèrent en termes de risque de rendement et de charge administrative.

- ▶ En Belgique, la plupart des stakeholders se prononcent en faveur d'un **système exclusif d'épargne temps**, principalement en raison de sa complexité moindre en termes d'enregistrement et de gestion. Qui plus est, l'enregistrement du temps fournit aux travailleurs et aux employeurs une meilleure vue sur les heures prestées. Néanmoins, la charge administrative générée par l'épargne temps suscite des craintes, en particulier dans les rangs des organisations d'employeurs. Les syndicats mettent en garde contre la charge de travail supplémentaire pour les travailleurs dans un système exclusif d'épargne temps (trop peu de récupération au cours des périodes où l'on épargne principalement du temps). Les avis sont dès lors partagés quant à la nature des éléments spécifiques qu'il convient d'épargner. Globalement, le consensus porte plutôt sur l'échange de temps libre (c'est-à-dire les jours de congé extralégaux et les jours d'ancienneté), tandis que l'échange de temps de travail (les jours RTT et les heures supplémentaires) prête à discussion.
- ▶ Dans l'état actuel des choses, l'option d'un système qui permette **également l'épargne d'argent** recueille un faible soutien. D'une part, on reconnaît que les travailleurs qui ne peuvent épargner que peu de temps sont ainsi en mesure d'augmenter leurs opportunités d'épargne par le biais de l'épargne d'argent, et que l'épargne d'argent peut contribuer à la flexibilité et à l'impact des travailleurs en matière de package salarial. D'autre part, certains aspects suscitent des préoccupations: par exemple, la question de savoir qui doit veiller au rendement du crédit (indexation, taux du marché...) et qui garantit que l'argent épargné ne sera pas perdu (garantie). Les partenaires sociaux s'opposent à la perspective de voir leurs bases respectives assumer ce risque économique.

Le **niveau** auquel le système d'épargne du temps de travail sera instauré déterminera la mesure dans laquelle ce système pourra s'adapter à la réalité des entreprises individuelles. Théoriquement, le système peut être organisé à trois niveaux. L'épargne du temps de travail peut être aménagée au **niveau interprofessionnel** à l'aide d'un règlement collectif qui donnera à chacun le droit de recourir au système. C'est donc à ce niveau que le système serait le plus accessible et le plus facilement transférable. Si le système est organisé au **niveau sectoriel**, il peut être géré par un fonds sectoriel, ce qui réduirait la charge administrative pour l'entreprise. Un système au niveau sectoriel implique toutefois le risque d'une transférabilité restreinte d'un employeur à l'autre lorsque le travailleur change de secteur. Enfin, le système peut être institué au **niveau de l'entreprise**. Cette option permet l'élaboration d'un système sur mesure qui répond aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses travailleurs. Cependant, dans ce cas de figure, c'est à l'employeur qu'incombe la gestion et la charge administrative du système. D'autres inconvénients possibles seraient le risque, pour les travailleurs, de ne pas pouvoir faire usage de leur crédit en cas de faillite de l'entreprise et le risque d'une transférabilité limitée du crédit d'un employeur à l'autre.

La plupart des stakeholders plaident en faveur d'une épargne du temps de travail dans un **cadre interprofessionnel** (qui prévoira un certain nombre de modalités de base, telles que le type de crédit et la période au cours de laquelle il peut être utilisé), associée à une interprétation concrète du système au niveau de l'entreprise. Étant donné que la faisabilité des modalités du système énumérées ci-dessus dépend des besoins et de la structure spécifique de l'entreprise, il est souhaitable de disposer d'une solution **sur mesure au niveau de l'entreprise**. Le niveau interprofessionnel peut, quant à lui, permettre de gérer les différences entre les secteurs et la prise du crédit engrangé via l'épargne du temps de travail en combinaison avec le crédit auquel les travailleurs ont droit en vertu d'autres systèmes légaux. Certains stakeholders, tant du côté des employeurs que de celui des travailleurs, voient aussi plusieurs avantages à une organisation au niveau sectoriel. En effet, c'est au niveau sectoriel que sont déterminés les éléments de temps ou d'argent qui peuvent être engagés dans un système d'épargne du temps de travail (par exemple, les primes de fin d'année). On insiste cependant sur le fait que les secteurs ne peuvent jouer qu'un rôle de facilitateur et ne peuvent intervenir de façon contraignante.

En outre, il convient de déterminer la manière dont les personnes peuvent **constituer** un crédit et les **restrictions** que doit comporter le système afin que l'alimentation de crédit se déroule dans des conditions optimales. Les études de cas à l'étranger ont montré que la plupart des pays ont opté pour une limite supérieure à la quantité de crédit pouvant être accumulé. De telles règles sont souvent instituées afin de prévenir les problèmes de santé résultant d'une épargne de longue durée, tels que le risque de burnout chez le travailleur. Des règles relatives à l'alimentation du crédit sont également importantes pour protéger les intérêts des **groupes sociaux vulnérables**. On attire spécifiquement l'attention sur les limitations des systèmes d'épargne du temps de travail pour les débutants et les femmes, mais aussi pour les travailleurs à temps partiel.

Bien que les parties interviewées en Belgique s'entendent sur la nécessité d'**imposer un plafond** à l'épargne de crédit, les avis sont partagés quant à la mesure dans laquelle l'accumulation de crédit doit être limitée. Dans les rangs des acteurs publics et des experts, on trouve des partisans d'un plafond élevé, ce qui s'inscrit dans la



philosophie du système d'épargne *du temps de travail*. Pour leur part, les organisations d'employeurs plaident pour un plafond faible dans le souci de limiter la charge administrative pour les entreprises. Du côté des travailleurs, on est également favorable à un plafond faible mais en vue de protéger les travailleurs contre une trop forte pression du travail. On peut néanmoins se demander si le plafond doit être appliqué de manière uniforme ou si des exceptions peuvent être prévues pour certains groupes de travailleurs (par ex. les travailleurs d'un certain secteur ou d'un certain âge).

Généralement, un système d'épargne impose également des conditions concernant l'**utilisation** du crédit, qui sont étroitement liées à l'objectif de l'épargne du temps de travail. La **quantité** de crédit épargné qu'il est possible d'utiliser peut ainsi être limitée. Une autre condition possible serait que les travailleurs fassent usage du crédit accumulé dans un certain **délai**. Une telle condition implique d'associer une durée de validité au crédit épargné. Cette condition peut être imposée, par exemple, dans le but d'éviter que l'épargne du temps de travail soit utilisée comme un régime de pension anticipée (cf. l'objectif du système). Enfin, il convient encore de déterminer à quelle partie (l'employeur ou le travailleur) il revient de décider du moment de l'utilisation du crédit. Traditionnellement, cette décision se prend de commun accord entre l'employeur et le travailleur.

- ▶ Il ressort de la consultation des stakeholders belges que ceux-ci sont clairement d'avis que la décision concernant l'utilisation du crédit doit, en première instance, être le fruit d'un accord mutuel. Par ailleurs, les parties du côté des employeurs, principalement, ont une préférence très marquée pour la **limitation de la quantité** du crédit à prendre. L'utilisation de crédits importants peut en effet engendrer, au sein des organisations, des coûts de remplacement ainsi qu'une charge de travail supplémentaire pour les collègues. L'imposition d'un plafond peut limiter l'utilisation de crédit, de même que la limitation des modalités de l'utilisation du crédit (par ex. par phases plutôt que sur une période ininterrompue). Les organisations de travailleurs se rallient à cette vision et soulignent que plus est la nécessité d'un plafond dans le but de préserver l'employabilité du travailleur à son retour.
- ▶ En outre, toutes les parties sont favorables à une **durée de validité** du crédit épargné, mais pour des raisons variables. Les représentants des travailleurs et des employeurs invoquent principalement le financement du crédit (plus la période durant laquelle le crédit peut être pris est longue, plus la valeur à laquelle ce crédit peut descendre sera faible, surtout si le crédit est financé sur la base du salaire auquel il a été épargné). L'imposition d'une durée de validité peut aussi contribuer à éviter que le crédit soit utilisé dans un but de départ anticipé. Bien que la nécessité d'une durée de validité pour le crédit épargné soit reconnue, il n'existe pas de consensus sur la durée maximale de la période pendant laquelle le crédit peut être utilisé.

Enfin, des choix doivent également être pris concernant la **portabilité** et la liquidation du crédit. Lorsqu'un travailleur change d'employeur, la question se pose de savoir si le crédit épargné peut être transféré vers le nouvel employeur pour être pris dans le cadre de cette nouvelle occupation. Ceci implique que le crédit puisse être déplacé entre les comptes des employeurs mais aussi que les futurs employeurs soient disposés à supporter le crédit que les travailleurs ont accumulé chez leur(s) précédent(s) employeur(s). S'ils ne souhaitent pas assumer ces conséquences, le crédit restant peut être compensé financièrement (par ex. aux tarifs des heures supplémentaires).

- ▶ La portabilité et la liquidation du crédit constituent un **important point de discussion** entre les différents stakeholders. Du côté des travailleurs et des employeurs, on partage l'argument selon lequel le transfert de crédit risque d'engendrer une discrimination à l'embauche, sachant que les employeurs pourraient éviter d'engager des personnes qui disposent d'un crédit important (surtout les travailleurs plus âgés). On pointe également le risque de créer des inégalités entre travailleurs, lorsqu'un crédit est transféré vers une entreprise qui n'a pas souscrit au système d'épargne du temps de travail (dans le cas où une liberté de choix à cet égard serait prévue). Afin de réduire ces risques, on propose, du côté des employeurs, d'**allouer le crédit lorsque le travailleur quitte l'organisation**. Cette allocation peut prendre la forme d'espèces (cf. pécule de vacances de départ) ou d'un supplément financier (par ex. un capital de départ pour une assurance de groupe). Une telle mesure nuirait toutefois à la mobilité sur le marché du travail.
- ▶ Tant les organisations de travailleurs que les acteurs politiques et les experts sont plus ouverts à la portabilité du crédit épargné. Il s'agit en effet d'une condition indispensable pour parvenir à un système à l'échelle de la carrière et pour éviter que le système porte préjudice à la mobilité professionnelle en Belgique. Les parties sont cependant d'avis que la **portabilité du crédit doit faire l'objet d'une transparence suffisante**, et ce tant en ce qui concerne le solde restant et la conversion du crédit (d'argent en temps, le cas échéant) qu'au niveau de l'utilisation du crédit chez le futur employeur.





## Principales recommandations

Sur la base de ces visions, l'étude développe une **piste possible** de système d'épargne du temps de travail en Belgique. Concrètement, elle propose un double système comprenant les composantes suivantes, dont chacune est soumise à la concertation sociale au niveau approprié :

1. Un *socle de base* reprenant les jours de congé extralégaux et les jours RTT, dont un maximum de 20 jours, sont transférables au niveau interprofessionnel. Ce socle indique les éléments de crédit utilisables au minimum par les travailleurs dans le cadre d'une épargne du temps de travail.
2. Des *éléments* qui peuvent être ajoutés à un niveau inférieur (au niveau de l'entreprise ou, éventuellement, au niveau sectoriel) et qui ne sont pas transférables (et ne sont par conséquent valables qu'au sein de l'entreprise). Les éléments financiers peuvent ainsi former un élément supplémentaire, tout comme les heures supplémentaires.

Étant donné que ce système prévoit légalement que les travailleurs peuvent recourir, au minimum, à certains éléments de crédit dans le cadre de l'épargne du temps de travail et du transfert entre employeurs, nous l'envisageons sous la forme d'un **scénario « top down »**. La mise en œuvre de ce « scénario top-down » est soumise à deux conditions, à savoir qu'elle doit être démarrée au cours d'une phase exploratoire au moyen d'un scénario bottom-up (lequel est évalué avant le démarrage du scénario top-down) et s'accompagner des adaptations juridiques qui s'imposent.

Ainsi, dans une première phase – **exploratoire** — serait introduit un système selon lequel l'initiative serait entièrement laissée aux organisations, qui auraient le choix d'y adhérer ou non. Autrement dit, les entreprises pourraient décider librement si un crédit peut être épargné et, le cas échéant, quel crédit. L'épargne du temps de travail peut ainsi être mise en œuvre sur mesure, selon les spécificités de l'organisation. Puisque, dans ce scénario, le système d'épargne du temps de travail est facultatif pour les entreprises, le crédit épargné ne peut pas être transféré d'un employeur à l'autre. En cas de départ d'un travailleur, l'organisation qui a adopté un système d'épargne du temps de travail doit liquider le solde du crédit à ce travailleur.

- ▶ Le démarrage de la piste proposée à l'aide de cette **approche bottom-up** déterminera dans quelle mesure l'épargne du temps de travail sera implémentée par les organisations, puis utilisée par les travailleurs. Lorsqu'il apparaîtra qu'il existe une assise suffisante pour un tel système en Belgique, l'élaboration d'un système plus vaste pourra commencer.
- ▶ Les modalités de l'épargne du temps de travail sont soumises à des conditions au niveau **interprofessionnel**, telles que des **restrictions** sur l'épargne et l'utilisation du crédit. Nous proposons de commencer, dans le cadre de ce scénario bottom-up, avec un plafond de 10 jours de travail pour l'épargne de crédit annuelle et un plafond situé entre 40 et 60 jours de travail pour l'épargne totale. Nous proposons en outre une limitation pour l'utilisation du crédit sous la forme d'une durée de validité de 5 ans. La quantité de crédit à utiliser serait déterminée de commun accord entre les travailleurs et les employeurs. Ces limites à l'épargne et à l'utilisation de crédit ne seront pas automatiquement reprises dans le scénario top-down mais seront soumises à la concertation sociale après une évaluation de la phase exploratoire.

Afin que cette piste puisse être empruntée, **certaines adaptations juridiques sont indispensables**. Afin que les éléments de temps relatifs aux heures supplémentaires puissent être épargnés, la loi sur le travail devra être modifiée, de sorte que ces heures ne puissent pas donner lieu à un sursalaire ou à un repos compensatoire. La législation devra par ailleurs imposer certaines dispositions telles que, par exemple :

- ▶ Quel « taux de change » sera adopté pour convertir le crédit en temps si c'est de l'argent qui est épargné. La loi devra, de toute façon, fixer le traitement (para)fiscal de ces éléments de salaire épargnés.
- ▶ La condition selon laquelle une CCT d'entreprise doit être conclue pour permettre la mise en œuvre de l'épargne du temps de travail. Le travailleur signera également un contrat individuel, et ce au plus tôt après la concrétisation de la relation de travail.
- ▶ La condition selon laquelle le système d'épargne du temps de travail doit être ouvert aux fonctions qui représentent au moins trois quarts des travailleurs.



Outre cette proposition de piste, l'étude énumère des **conditions de base essentielles pour un système d'épargne du temps de travail viable**.

- ▶ Premièrement, le système doit répondre à un **besoin** manifeste, ce qui requiert qu'une partie demandeuse voie un potentiel clair dans le système et soit prête à le défendre coûte que coûte. Bien que le gouvernement joue clairement la carte de l'épargne du temps de travail, le soutien que recueille le système auprès des autres parties, notamment les partenaires sociaux et le grand public, n'est pas encore clair.
- ▶ D'un autre côté, c'est justement l'identification des besoins qui permettra de mettre en évidence l'objectif du système. Un système durable d'épargne du temps de travail n'est réalisable que s'il représente une **plus-value** évidente. De ce point de vue, on peut se demander s'il est suffisant de permettre à un travailleur d'épargner dix jours par an ou de fixer le plafond du crédit total à « seulement » 40 jours au niveau interprofessionnel.
- ▶ Une troisième condition liée à l'épargne du temps de travail concerne le **positionnement** du système. Lorsque l'épargne du temps de travail sera introduite en tant que nouveau règlement elle devra être placée sur un pied d'égalité avec les autres systèmes, tant en termes de finalité que de délai, etc.
- ▶ Un système d'épargne du temps de travail viable fait l'objet d'une **concertation sociale**. Il sera ainsi possible de veiller aux intérêts des travailleurs et des employeurs. Il est non seulement important de conserver le caractère optionnel de l'épargne du temps de travail pour les travailleurs mais aussi de garantir une concertation suffisante avec les employeurs afin que le fonctionnement de l'entreprise ne soit pas remis en cause. C'est ainsi aux partenaires sociaux du niveau de l'entreprise qu'il appartient de décider quels éléments (par exemple, les heures supplémentaires ou des avantages extralégaux) ils entendent ajouter au socle de base constitué des jours de congé extralégaux et des jours RTT.
- ▶ Malgré la marge de manœuvre prévue au niveau de l'entreprise, il est nécessaire que certains accords interprofessionnels soient respectés à travers les entreprises et les secteurs. Ainsi les plafonds proposés de 10 jours de crédit à épargner par an et 20 jours de crédit transférables sont-ils universels. Ceci créera de la **transparence**, même si le crédit sera constitué de manières différentes à travers les entreprises.
- ▶ Enfin, un système d'épargne du temps de travail doit aussi rester **maîtrisable**, tant pour les autorités que pour les organisations concernées, et tant en termes de gestion qu'au niveau de l'administration concernée et du financement. Les coûts doivent rester proportionnels aux bénéfices retirés.

L'étude se conclut par une discussion des points d'attention identifiés. Il convient notamment de mûrement réfléchir à l'échéance du système et d'organiser un monitoring étroit de celui-ci. L'anticipation et la prévention de ces points d'attention constituent une dernière étape importante dans l'élaboration d'un système d'épargne du temps de travail en Belgique.