

RETROUVEZ NOS DERNIÈRES ACTUALITÉS EN MATIÈRE DE | ONTDEK HET LAATSTE NIEUWS OP HET VLAK VAN

DROIT FISCAL | FISCAAL RECHT

DROIT DES SOCIÉTÉS | VENNOOTSCHAPSRECHT

DROIT SOCIAL | SOCIAAL RECHT

OP WEG  
NAAR  
GROEI!

EN MARCHE  
POUR LA  
CROISSANCE!



# SOMMAIRE

## ÉDITO

Cécile MATTON

3

## DROIT DES SOCIÉTÉS / VENNOOTSCHAPSRECHT

### Code Buysse, quoi de neuf ?

Maceo LUNTUMBUE

4

## DROIT FISCAL / FISCAAL RECHT

### Flandre et Wallonie ajustent l'avenir de leur fiscalité pendant que Bruxelles cherche le sien

Julien LIMET, Sabrina SCARNÀ

10

### Les mesures fiscales de l'ARIZONA

Maxime BESÈME, Sabrina SCARNÀ

15

## DROIT SOCIAL / SOCIAAL RECHT

### Incapacité de travail de longue durée, quelles sont les options d'un employeur

Nina ALSTEENS, Sylvie LACOMBE

20

### Laatste wijzigingen in het arbeidsrecht buiten het regeerakkoord

Stien KEPPENS

25



# ÉDITO

288 jours après les élections fédérales de juin 2024, les partenaires de la majorité Arizona sont parvenus à un accord in extremis ce 31 janvier 2025. Cet accord compte 198 pages dans sa version néerlandaise et 205 pages dans sa version française. C'est inédit. Sans surprise, l'heure est au redressement budgétaire. L'effort sera conséquent.

Pour y parvenir, deux axes ont été explorés. Le premier vise des réformes structurelles en matière de marché du travail et de pensions (représentant approximativement 2/3 de l'effort d'après l'accord). Le second vise des mesures discrétionnaires (environ 1/3 de l'effort) poursuivant un double objectif :  
(i) maîtriser la croissance des dépenses publiques et  
(ii) faire contribuer les « épaulés les plus larges ».

Si un avant-projet de loi-programme est en cours de préparation et devrait comprendre un certain nombre de mesures fiscales et de lutte contre la fraude, le grand chantier de l'Arizona portera essentiellement sur des réformes liées à l'emploi. Un accord a été trouvé sur trois grands piliers de réformes qui devraient être adoptés au cours de la législature : (i) l'augmentation de la population active, (ii) l'allongement de la durée des carrières et (iii) l'optimisation de l'organisation du travail.

**Le premier volet vise à accroître la population active** en rendant le travail financièrement plus attractif. Le durcissement des conditions d'accès aux allocations de chômage devrait inciter les

demandeurs d'emploi à réintégrer le marché du travail. Parallèlement, le gouvernement mise sur une politique active de réintégration des travailleurs en incapacité de longue durée. Ce point fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans cette édition.

**Le deuxième volet concerne l'allongement de la durée des carrières**, un enjeu central. Parmi les mesures envisagées, un système de malus-bonus progressif devrait voir le jour : le montant de la pension serait réduit en cas de carrière inférieure à 35 ans et majoré en cas de carrière prolongée au-delà de cette durée.

**Enfin, le troisième volet** repose sur un ensemble de mesures visant à améliorer l'**organisation du travail en entreprise**. L'objectif est d'adapter la réglementation du droit du travail belge aux réalités économiques, notamment en introduisant davantage de flexibilité dans la durée du travail, en assouplissant les modalités de rupture des contrats, en adaptant les types de contrats aux besoins du marché et en facilitant la mise à disposition temporaire de travailleurs afin d'améliorer la mobilité et l'adaptabilité des entreprises.

Voici donc le menu ambitieux du nouveau gouvernement fédéral en matière de réforme du marché du travail. Reste à voir quelles seront leurs conséquences concrètes et leur efficacité sur le terrain...

D'ici là, pensez à glisser votre Tetracademy dans votre kit de survie !

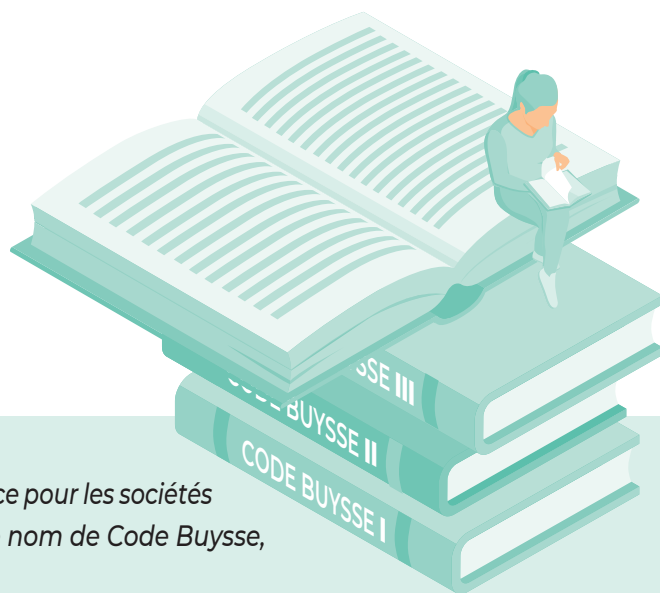
**Cécile MATTON**



# CODE BUYSSE

## Quoi de neuf?

Par **Maceo LUNTUMBUE**

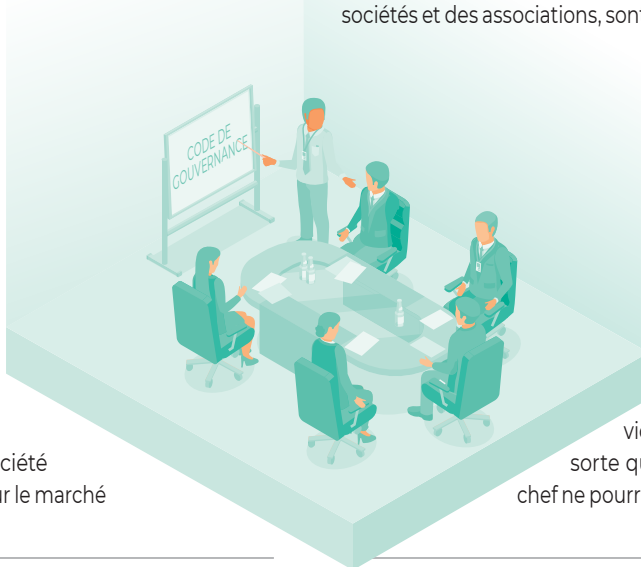


*La quatrième édition du Code de gouvernance pour les sociétés non cotées en bourse, plus connue sous le nom de Code Buysse, a vu le jour en décembre 2024.*

*Ce Code, qui porte le nom de son inspirateur, le comte Buysse, a été conçu pour la première fois il y a près de vingt ans par la Commission Corporate Governance pour les entreprises non cotées, un groupe d'experts et de chefs d'entreprise, sous l'impulsion des fédérations d'employeurs UCM et Unizo. À l'époque, il s'agissait du premier Code de gouvernance au monde spécifiquement dédié aux sociétés non cotées.*

Pour rappel, un code de gouvernance rassemble un ensemble de principes et de recommandations destinés à encadrer la gestion, le fonctionnement et le contrôle des différents organes d'une société afin d'assurer une gouvernance efficace, transparente et responsable.

Selon les auteurs du Code Buysse, la gouvernance d'entreprise remplit plusieurs fonctions essentielles. Elle contribue à la professionnalisation et à l'alignement des différents organes d'une société, renforce la transparence et l'intégrité du processus décisionnel favorisant ainsi l'adoption de décisions éclairées dans l'intérêt de la société. Elle joue un rôle clé en matière de gestion de conflits d'intérêts et contribue à assurer la continuité de la société. En outre, elle renforce l'image de professionnalisme de la société auprès des tiers et représente un atout sur le marché



de recrutement. Enfin, une gouvernance efficace peut contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la société<sup>1</sup>.

En Belgique, les sociétés cotées, au sens de l'article 1:11 du Code des sociétés et des associations, sont légalement tenues de se conformer à un code de gouvernance, principalement le Code de gouvernance d'entreprise de 2020<sup>2</sup>, dit Code Lippens, selon le principe « *comply or explain* »<sup>3</sup>. Elles doivent ainsi soit se conformer aux principes qu'il établit, soit expliquer les raisons pour lesquelles elles y dérogent. Ceci ne signifie pourtant pas qu'une violation des dispositions du code de gouvernance auquel la société cotée fait référence constitue une violation du CSA ou des statuts de telle sorte que la responsabilité aggravée de ce chef ne pourra pas être recherchée sur cette base.<sup>4</sup>

1. Code Buysse, p. 9, disponible sur [https://codebuysse.com/uploads/files/Code\\_Buysse\\_FR.pdf](https://codebuysse.com/uploads/files/Code_Buysse_FR.pdf).

2. Conformément à l'article 3:6 §2 du Code des sociétés et des associations et à l'arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

3. CALLAERT, N., DELANOTE, J. en DE MEULENAER, S., « Hoofdstuk I - Aansprakelijkheid van de bestuurder in corporate housekeeping » in *Taken en aansprakelijkheden van de bestuurder*, 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, Intersentia, 2025, p. 340.

4. Sur la responsabilité aggravée des organes d'administration en cas de violation de la loi ou des statuts, voir la Tetracademy n°12.





En revanche, bien qu'elles y soient encouragées, les sociétés non cotées restent libres de mettre en œuvre, en tout ou partie, des recommandations du Code Buysse.

Depuis sa première version, le Code Buysse a été mis à jour en 2009 et en 2017, notamment afin de suivre les évolutions en matière de gouvernance d'entreprise. Le nouveau Code vise à adapter « les principes de la gouvernance d'entreprise à la réalité actuelle des entreprises », à reprendre « les meilleures pratiques récentes [en termes

de gouvernance] », à fournir « des lignes directrices qui, non seulement, complètent les cadres juridiques mais contribuent également au développement stratégique et éthique des entreprises dans ce monde complexe et en rapide mutation », et à « rendre les principes de bonne gouvernance encore plus accessibles et applicables »<sup>5</sup>.

Nous présenterons dans cet article les principales nouveautés introduites par le Code Buysse IV, après avoir brièvement esquissé la structure commune aux différentes versions du Code Buysse.



## 1. QUELLE EST LA STRUCTURE DU CODE BUYSSE ?

Bien que chaque version du Code Buysse introduise des innovations et des ajustements, elles reposent sur une structure similaire, articulée autour de sept axes: (i) une introduction et une section consacrée aux principes généraux de la gouvernance d'entreprise, (ii) une section dédiée à l'organe d'avis, (iii) une section relative à

l'organe d'administration, (iv) une section sur le management, (v) une section portant sur les actionnaires, (vi) une section consacrée à la gestion des risques, et (vii) une section sur les règles de gouvernance spécifiques aux entreprises familiales.

### 1. INTRODUCTION ET PRINCIPES GÉNÉRAUX EN MATIÈRE DE BONNE GOUVERNANCE

Chaque version du Code Buysse comprend une introduction ainsi qu'une section consacrée aux principes généraux de la gouvernance d'entreprise. Ces parties définissent la gouvernance d'entreprise, en rappellent l'importance et exposent la philosophie du Code ainsi que les objectifs qu'il poursuit. Compte tenu de la grande diversité des sociétés non cotées, le Code insiste sur la nécessité d'adapter les règles de gouvernance aux spécificités de chaque société, en fonction de sa taille, de sa structure actionnariale et de son stade de développement<sup>6</sup>.

Dans cette optique, les auteurs identifient schématiquement trois étapes dans l'évolution de la gouvernance d'une société non cotée: (i) l'instauration d'un organe d'avis, chargé de fournir des conseils en matière de gestion, (ii) l'activation d'un organe d'administration, qui se réunit régulièrement pour traiter les décisions stratégiques et importantes, et (iii) le renforcement de cet organe, par la création de différents comités spécialisés<sup>7</sup>.

### 2. ORGANE D'AVIS

Le Code Buysse recommande, comme première étape dans la structuration de la gouvernance, la mise en place d'un organe d'avis. Il en précise le rôle, la composition et le fonctionnement, tout en

encadrant les modalités relatives à sa durée, à la rémunération de ses membres ainsi qu'à leur évaluation.

### 3. ORGANE D'ADMINISTRATION ACTIF

Le Code Buysse accorde une place centrale à l'organe d'administration, pilier de la gouvernance d'entreprise. Il insiste notamment sur l'importance de la collégialité, d'une composition équilibrée et diversifiée, ainsi que sur la compétence des administrateurs et

l'évaluation régulière tant de l'organe que de ses membres. Il précise également le rôle du président et recommande la création de comités spécialisés pour assister l'organe d'administration dans ses décisions.

### 4. MANAGEMENT PERFORMANT

Le Code Buysse formule une série de recommandations visant à garantir un management performant, en encadrant notamment les règles de nomination, d'évaluation et de rémunération du management.

Il souligne également la nécessité d'une collaboration étroite et transparente entre l'organe d'administration et le management.

5. Code Buysse IV, p. 6, disponible sur [https://codebuysse.com/uploads/files/Code\\_Buysse\\_FR.pdf](https://codebuysse.com/uploads/files/Code_Buysse_FR.pdf).

6. Code Buysse IV, p. 10, disponible sur [https://codebuysse.com/uploads/files/Code\\_Buysse\\_FR.pdf](https://codebuysse.com/uploads/files/Code_Buysse_FR.pdf).

7. Code Buysse IV, p. 10, disponible sur [https://codebuysse.com/uploads/files/Code\\_Buysse\\_FR.pdf](https://codebuysse.com/uploads/files/Code_Buysse_FR.pdf).



## 5. ACTIONNAIRES ENGAGÉS/IMPLIQUÉS

Le Code Buisse insiste sur l'importance de l'implication des actionnaires dans leur société, tout en respectant la répartition des rôles attribués à chaque partie prenante. Le Code recommande l'adoption

d'une convention d'actionnaires afin de définir notamment leurs droits et obligations, les règles en matière de cessibilité des actions et préciser la composition de l'organe d'administration.

## 6. POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Le Code consacre une section sur l'importance de définir une politique efficace de gestion des risques. Il recommande la mise en place de

mécanismes de contrôle interne et d'audit externe afin d'anticiper et de prévenir les risques auxquels la société est confrontée.

## 7. RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES AUX ENTREPRISES FAMILIALES

Le Code Buisse accorde une attention particulière aux entreprises familiales, qui représentent une part significative du tissu économique belge. Il insiste sur la nécessité de structurer la gouvernance familiale pour assurer la pérennité de l'entreprise et prévenir les tensions internes.

Le Code formule par ailleurs des recommandations relatives à la préparation de la succession, afin de garantir la continuité de l'entreprise et limiter les risques de conflits liés à la transmission de la société.



## 2. QUE CONTIENT LE CODE BUYSSE IV DE NEUF ?

Le Code Buisse IV apporte un certain nombre de modifications qu'il n'est pas possible d'aborder dans leur ensemble dans le cadre du présent article. Les développements qui suivent se concentreront

sur les principales mises à jour et nouveautés apportées par ce nouveau Code.

### 1. UNE PRISE EN COMPTE DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

Le Code Buisse IV adapte certaines de ses recommandations pour tenir compte des évolutions introduites par le Code des sociétés et des associations.

Il se réfère par ailleurs aux règles en matière de gouvernance prévues par le Code des sociétés et des associations applicables aux acteurs de la gouvernance dans les différentes formes de sociétés et souligne l'importance pour les sociétés non cotées de les mettre en œuvre<sup>8</sup>.

### 2. UNE IMPORTANCE RENFORCÉE ACCORDÉE À LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET LA COMPLÉMENTARITÉ

Cette nouvelle version du Code Buisse met d'avantage l'accent sur la diversité, l'inclusion et la complémentarité à tous les niveaux de gouvernance des sociétés non cotées, considérant qu'elles contribuent à améliorer la qualité des avis et des décisions prises par les comités ou organes de la société.

Ainsi, il recommande que la composition du conseil d'avis soit diversifiée et inclusive, avec un équilibre en termes de membres internes et externes et une complémentarité suffisante des compétences.<sup>9</sup>



Le Code adopte la même approche pour l'organe d'administration, affirmant expressément que sa composition équilibrée « revêt une grande importance »<sup>10</sup>. Il prévoit désormais que « il convient également de tendre vers une proportion adéquate entre administrateurs exécutifs et non exécutifs, et dans les entreprises familiales entre les administrateurs qui sont membres de la famille et ceux qui ne le sont pas »<sup>11</sup>. S'agissant du management, le

8. Code Buisse IV, p. 14, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf).

9. Code Buisse IV, p. 19, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf).

10. Code Buisse IV, p. 24, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf).

11. Code Buisse IV, p. 25, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf).



Code insiste également sur l'importance de garantir la diversité et l'inclusion, notamment en matière de genre et d'âge<sup>12</sup>. À cet égard,

le remplacement du terme « *senior management* » par « *management* » illustre cette volonté d'adopter une approche plus inclusive.

### 3. PRINCIPALES NOUVEAUTÉS RELATIVES À L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Le nouveau Code Buisse apporte un certain nombre de modifications en matière de gouvernance au sein de l'organe d'administration

dont les suivantes:

#### 3.1. UN ENCADREMENT PLUS STRICT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Dans un souci de renforcer l'implication des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions, le Code recommande, pour la première fois, d'éviter l'accumulation par les administrateurs d'un « *trop grand nombre de mandats* »<sup>13</sup>. Toutefois, il ne précise pas ce qu'il convient d'entendre par l'expression « *trop grand nombre de mandats* », laissant ainsi une marge d'appréciation aux sociétés non cotées. En parallèle, il recommande que chaque administrateur informe l'organe d'administration de tout nouveau mandat exercé durant son mandat<sup>14</sup>.

Par ailleurs, le Code souligne que « *une bonne durée de mandat assure la continuité de l'organe d'administration, d'une part, et permet son renouvellement, d'autre part. Elle tient également compte du fait qu'il faut donner aux nouveaux administrateurs le temps nécessaire pour se roder* »<sup>15</sup>. Ainsi, tout en assurant la continuité de l'organe d'administration, le Code insiste sur son renouvellement afin de maintenir un équilibre entre expérience et dynamisme.

#### 3.2. UN RÔLE PLUS ACTIF DU PRÉSIDENT DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Le nouveau Code Buisse renforce le rôle du président en matière de gouvernance d'entreprise et précise les qualités qui sont attendues de lui. Ainsi, aux termes du nouveau Code, le Président:

- ▶ apporte un soutien, voire, un rôle de premier plan, lors de moments décisifs ou en situation de crise;
- ▶ favorise la collégialité de l'organe en veillant à ce que tous les administrateurs puissent exprimer librement et en toute indépendance leur opinion lors des délibérations;
- ▶ veille à assurer une dynamique saine au sein de l'organe d'administration;
- ▶ contribue au bon fonctionnement de l'organe d'administration

en veillant à ce que celui-ci s'acquitte correctement de ses missions et prenne ses décisions en temps utile. Dans ce cadre, le président veille à ce que les administrateurs reçoivent des informations précises et solides en temps voulu avant les réunions, et, le cas échéant, s'assure que tous les points de vue puissent y être exprimés;

- ▶ veille à l'intégration des nouveaux administrateurs, en s'assurant qu'ils soient correctement informés et familiarisés avec l'entreprise dès leur prise de fonction,
- ▶ peut initier la procédure d'évaluation de l'organe d'administration et, le cas échéant, procéder à cette évaluation, en sa qualité de président.

#### 3.3. PROTECTION DE LA FONCTION DE SURVEILLANCE DU CEO PAR L'ORGANE D'ADMINISTRATION

À la différence du Code Buisse III, le nouveau Code ne recommande plus que le CEO soit administrateur, mais se contente de préciser qu'il peut l'être ou non. En revanche, le Code prévoit désormais que dans l'hypothèse où le CEO est administrateur, il insiste sur

l'importance de garantir l'efficacité de la fonction de surveillance de l'organe d'administration. À cette fin, le Code prévoit désormais que l'organe d'administration se réunisse au moins une fois par an en l'absence du CEO (et du management)<sup>16</sup>.

### 4. RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION ET DE LA COMMUNICATION ENTRE LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le nouveau Code introduit plusieurs dispositions visant à améliorer la collaboration et la communication entre les différents acteurs de la gouvernance d'entreprise.

Il préconise par exemple que dans le cadre de la définition de la stratégie, l'organe



d'administration dialogue avec le management, éventuellement dans un esprit de cocréation<sup>17</sup>. Il recommande également que le CEO assiste régulièrement aux réunions de l'organe d'administration, qu'il soit administrateur ou non, et que, selon l'ordre du jour, la participation d'autres membres du management puisse être opportune

12. Code Buisse IV, p. 25, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

13. Il convient de noter que le Code prévoit la même recommandation pour ce qui concerne les membres du conseil d'avis.

14. Code Buisse IV, p. 31, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

15. Code Buisse IV, p. 27, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

16. Code Buisse IV, p. 41, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

17. Code Buisse IV, p. 43, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

en tout ou en partie. En outre, le Code recommande que l'organe d'administration prenne des mesures adaptées pour favoriser

«l'implication des actionnaires dans l'entreprise et pour instaurer un dialogue efficace»<sup>18</sup>.

## 5. PRINCIPALES NOUVEAUTÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Le Code Buisse IV renforce et précise ses recommandations en

matière de gouvernance des entreprises familiales.

### 5.1. DISTINCTION ENTRE AFFAIRES FAMILIALES ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Le Code met d'avantage l'accent sur la nécessité, pour les actionnaires familiaux et les administrateurs, de bien délimiter leurs rôles respectifs afin d'éviter toute confusion entre les affaires familiales et

celles qui relèvent de l'entreprise. Dans cette perspective, il souligne l'importance pour les organes de gouvernance familiale de ne pas «empiéter sur le domaine de l'organe d'administration et du CEO»<sup>19</sup>.

### 5.2. UNE CHARTE FAMILIALE ADAPTÉE

Le Code rappelle l'importance d'établir une charte familiale et en précise davantage le contenu. Il souligne l'intérêt de se faire assister

par des conseillers externes dans le cadre de l'élaboration de la charte et de prévoir une procédure de révision<sup>20</sup>.

### 5.3. UNE ATTENTION RENFORCÉE POUR LA PRÉPARATION DE LA SUCCESSION

Le Code Buisse IV approfondit ses recommandations en matière de succession au sein des entreprises familiales, laquelle constitue un enjeu fondamental. Tout d'abord, il précise que la succession concerne non seulement la direction de l'entreprise mais aussi son administration et son actionnariat.

futur du cédant, et l'adaptation de tout le système à la succession<sup>21</sup>.

Le Code précise par ailleurs le contenu que doit revêtir la feuille de route relative à la succession. Ainsi, il recommande que cette feuille de route inclût à tout le moins la sélection des successeurs ainsi que leur formation et leur accompagnement, la définition du rôle

Toujours dans l'optique d'assurer une succession harmonieuse, le Code recommande désormais d'inviter des membres de la nouvelle génération à assister, en tant qu'observateurs, aux réunions du conseil d'avis ou de l'organe d'administration. Il précise toutefois que cette participation ponctuelle ou régulière, visant à préparer aux responsabilités les personnes appelées à succéder, ne doit pas compromettre le bon fonctionnement de l'organe ou du comité concerné<sup>22</sup>.

## 6. INTÉGRATION CROISSANTE DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET DES ENJEUX CONTEMPORAINS DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Code Buisse IV accorde une attention croissante aux évolutions et enjeux contemporains qui influencent la gouvernance d'entreprise,

tels que la numérisation, l'intelligence artificielle et la durabilité.

### 6.1. UNE ADAPTATION ENCOURAGÉE À LA NUMÉRISATION ET À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le Code recommande aux entreprises de suivre de près les évolutions technologiques, notamment en matière d'intelligence artificielle, et d'intégrer ces innovations de manière éthique et responsable. Cette adaptation est non seulement encouragée dans une perspective de rentabilité, mais aussi dans une optique de gestion des

risques. Ainsi, le Code recommande que l'organe d'administration intègre la numérisation et l'intelligence artificielle dans la définition de sa stratégie, en établissant des lignes directrices spécifiques tout en veillant à inclure les enjeux de cybersécurité et de protection des données dans sa politique de gestion des risques<sup>23</sup>.

### 6.2. UNE PRISE EN COMPTE RENFORCÉE ET TRANSVERSALE DE LA DURABILITÉ

Le nouveau Code Buisse accorde une place majeure à la durabilité, soulignant que ses recommandations en matière d'entrepreneuriat durable «revêtent une grande importance»<sup>24</sup>. Il adopte une approche transversale de la durabilité, laquelle étant considérée comme concernant l'ensemble des acteurs et des aspects de la gouvernance d'entreprise. Le Code insiste enfin sur le fait que la durabilité ne se limite pas à une simple obligation de conformité, mais requiert un

engagement actif de la part de l'entreprise et de ses dirigeants<sup>25</sup>.



18. Code Buisse IV, p. 32, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

19. Code Buisse IV, p. 58, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

20. Code Buisse IV, p. 57, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

21. Code Buisse IV, p. 59, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

22. Code Buisse IV, p. 60, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

23. Code Buisse IV, p. 50, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

24. Code Buisse IV, p. 10, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)

25. Code Buisse IV, p. 53, disponible sur [https://codebuisse.com/uploads/files/Code\\_Buisse\\_FR.pdf](https://codebuisse.com/uploads/files/Code_Buisse_FR.pdf)





## CONCLUSION

*Les codes de gouvernance d'entreprises, en particulier les versions successives du Code Buysse, sont des instruments destinés à améliorer le fonctionnement, l'efficacité et la transparence des processus décisionnels au sein des sociétés non cotées.*

*À ce titre, le respect des dispositions des codes de gouvernance peut prévenir des litiges. Ces règles de comportement ne constituent par contre pas des textes réglementaires obligatoires et encore moins des dispositions dont le non-respect constitue, en soi, une faute engageant la responsabilité*

*(solidaire) de ses auteurs du chef d'une violation des statuts ou du Code des sociétés et associations.*

*En revanche, ces codes prévoient des règles de comportement dont l'usage est de plus en plus courant. Le non-respect de telles normes pourrait, en fonction des circonstances, être apprécié comme l'acte qui n'est pas celui d'un humain normalement prudent et diligent, et pourrait donc – mais tout sera cas d'espèce – engager la responsabilité aquilienne, voire la responsabilité pour faute de gestion de son auteur.*



## SAMENVATTING

De Buysse Code IV, gepubliceerd in december 2024, brengt de principes van goed bestuur voor niet-beursgenoteerde vennootschappen up-to-date door rekening te houden met de evoluties in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, evenals met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit artikel geeft eerst een overzicht van de gemeenschappelijke structuur van de vorige versies van de Buysse Code en bespreekt vervolgens de belangrijkste vernieuwingen in de Buysse Code IV. Tot deze vernieuwingen behoren een sterkere nadruk op diversiteit en inclusie binnen de bestuursorganen en comités van niet-beursgenoteerde vennootschappen, een

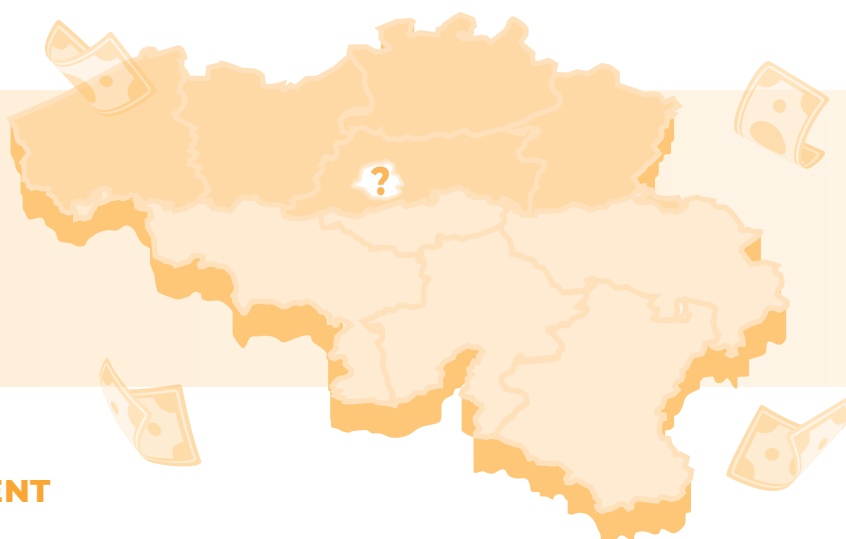
beperking op het cumuleren van bestuursmandaten, het organiseren van vergaderingen van de raad van bestuur zonder aanwezigheid van de CEO en een betere samenwerking tussen de verschillende governance-actoren. De Code bevat ook nieuwe aanbevelingen voor familiebedrijven, in het bijzonder met betrekking tot de voorbereiding van de opvolging. Daarnaast wordt het belang benadrukt van de integratie van hedendaagse uitdagingen zoals digitalisering, artificiële intelligentie en duurzaamheid in de governance van bedrijven. Hoewel de Code niet bindend is, biedt hij een referentiekader voor goed bestuur, waarvan niet-naleving in bepaalde omstandigheden de aansprakelijkheid van bestuurders zou kunnen oproepen.



# MONEY, MONEY, MONEY

## FLANDRE et WALLONIE ajustent l'avenir de leur fiscalité pendant que Bruxelles cherche le sien

Par **Julien LIMET** et **Sabrina SCARNÀ**



### 1. DES RÉFORMES QUI S'ENCHAÎNENT

Le mois de décembre de l'année dernière s'est révélé porteur de réformes en matière de droits d'enregistrement et de succession au nord et au sud du Royaume. Alors que la Wallonie adoptait le 5 décembre 2024 son décret portant réforme de la fiscalité wallonne, la Flandre lui a emboité le pas le 20 décembre 2024 en entérinant son décret-programme accompagnant le budget 2025.

Si les mesures wallonnes ont déjà largement été commentées dans une précédente édition à laquelle nous renvoyons<sup>1</sup>, nous nous focaliserons ici sur la réforme flamande, tout en nous arrêtant toutefois sur un point de la réforme wallonne qui n'était pas encore annoncé lorsque nous écrivions notre commentaire de la réforme projetée à l'époque.



### 2. LA FLANDRE MET SUR LES RAILS SA RÉFORME FISCALE

Le 30 septembre 2024, dans sa déclaration de politique régionale, le Gouvernement flamand, mené par la coalition N-VA, Vooruit et CD&V, annonçait sa volonté de réformer sa fiscalité régionale.

Si la majeure partie de la réforme annoncée et attendue est toujours dans les limbes à défaut de projet de décret déposé à ce propos, l'entrée en

vigueur de la première phase de la réforme était toutefois prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2025 comme l'indiquait Ben Weyts, le ministre chargé du Budget et des Finances. C'est désormais chose faite. En effet, aux termes de son décret-programme du 20 décembre dernier, la Région flamande a modifié certaines dispositions de sa législation fiscale entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025.



<sup>1</sup>. Voy. S. SCARNÀ et J. LIMET, «La Wallonie prendrait-elle un tournant à 180°?», Tetracademy, n°16, pp. 4-8.



### 3. PREMIÈRE PHASE DE LA RÉFORME FLAMANDE DES DROITS DE SUCCESSION

En matière de droits de succession, la Flandre a emboîté le pas de la Wallonie qui, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2022, avait étendu la fameuse « période suspecte » de trois à cinq ans<sup>2</sup>.

Alors qu'il avait, dès 2020, été envisagé de porter ladite période à quatre ans avant que le Gouvernement flamand s'en abstienne en raison de la clôture de la célèbre *Kaasroute* à partir du 15 décembre 2020<sup>3</sup>, le législateur flamand s'est finalement ravisé.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025, le nord du pays s'aligne donc sur le sud du pays en portant de trois à cinq ans la période endéans laquelle :

- les donations non enregistrées (telles que les dons bancaires ou manuels) seront, en cas de décès endéans ladite période, réincorporées fiscalement dans la base imposable successorale et, partant, taxables;
- les stipulations pour autrui (telles que les prestations d'assurance-vie) qui ont été exécutées seront, en cas de décès endéans ladite période, réincorporées fiscalement dans la base imposable successorale et, partant, également taxables; et
- la présomption de titularité jouera lorsqu'un acte de propriété (tel qu'un extrait bancaire) permet à l'administration de déterminer

l'existence d'un actif successoral et contraint les héritiers de déterminer ce qu'il en a été fait par le défunt, sous peine d'en être taxés à due concurrence.

Si la prolongation du « délai de reprise » est certes une mesure budgétaire visant à encourager l'enregistrement des donations mobilières, les donations manuelles et indirectes non-enregistrées restent néanmoins toujours intéressantes vu que :

- la donation notariée et son enregistrement emportent des coûts plus élevés pour opérer une donation mobilière dès lors que des frais d'actes et des droits d'enregistrement seront dus, même s'il faut noter que dans certains cas (notamment en matière de réserve d'usufruit) le recours à l'acte notarié sera impératif;
- l'espérance de vie s'allongeant, il reste raisonnable de prendre le « risque » d'opérer une donation indirecte ou manuelle non-enregistrée, d'autant qu'il pourra toujours ultérieurement, et tant que le donateur est en vie, être procédé à l'enregistrement de la donation pour préférer le prélèvement des droits de donation au lieu des droits de succession;
- le « risque » pris peut éventuellement être couvert par certaines assurances.



### 4. SECONDE PHASE DE LA RÉFORME FLAMANDE DES DROITS DE SUCCESSION

La seconde phase de la réforme, qui n'est pas encore sur la table du parlement flamand, devrait, en ce qui la concerne, entrer en vigueur progressivement entre 2026 et 2029 d'après ce qu'indiquait le ministre Ben Weyts.

Concernant les modifications envisagées, les voici :

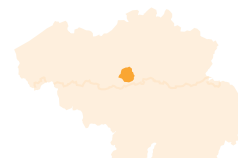
- Augmentation de l'exemption du partenaire survivant qui passerait de 50.000,00 EUR à 150.000,00 EUR afin de protéger davantage le partenaire.
- Modification des tranches et taux d'imposition qui interviendrait afin d'implémenter une réduction d'imposition « par le bas » profitant donc davantage aux petites et moyennes successions.

<sup>2</sup>. Décret wallon du 22 décembre 2021 portant diverses dispositions pour un impôt plus juste.

<sup>3</sup>. Loi spéciale du 13 décembre 2020 modifiant le Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe en vue de rendre obligatoire l'enregistrement d'actes notariés étrangers.



Voici les nouveaux barèmes envisagés  
au regard des taux applicables  
au sein des autres Régions:



TARIFS DES DROITS EN LIGNE DIRECTE ET ENTRE PARTENAIRES <sup>4</sup>		RÉGION FLAMANDE		RÉGION WALLONNE		RÉGION BRUXELLOISE	
À PARTIR DE	JUSQU'À	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME	AVANT le 01/01/2028	À PARTIR du 01/01/2028	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME (?)
De 0,01 €	À 12.500,00 €	3,00 %	<b>0,00 %<sup>5</sup></b>	3,00 %	3,00 %	3,00 %	?
De 12.500,01 €	À 25.000,00 €	3,00 %	<b>0,00 %<sup>6</sup></b>	4,00 %	4,00 %	3,00 %	?
De 25.000,01 €	À 50.000,00 €	3,00 %	<b>0,00 %<sup>7</sup></b>	5,00 %	5,00 %	3,00 %	?
De 50.000,01 €	À 100.000,00 €	9,00 %	<b>3,00 %</b>	7,00 %	<b>5,00 %</b>	8,00 %	?
De 100.000,01 €	À 150.000,00 €	9,00 %	<b>3,00 %</b>	10,00 %	<b>5,00 %</b>	9,00 %	?
De 150.000,01 €	À 175.000,00 €	9,00 %	9,00 %	14,00 %	<b>7,00 %</b>	9,00 %	?
De 175.000,01 €	À 200.000,00 €	9,00 %	9,00 %	14,00 %	<b>7,00 %</b>	18,00 %	?
De 200.000,01 €	À 250.000,00 €	9,00 %	9,00 %	18,00 %	<b>9,00 %</b>	18,00 %	?
De 250.000,01 €	À 500.000,00 €	27,00 % <sup>8</sup>	27,00 %	24,00 %	<b>12,00 %</b>	24,00 %	?
Au-delà de 500.000,01 €		27,00 %	27,00 %	30,00 %	<b>15,00 %</b>	30,00 %	?

TARIFS DES DROITS ENTRE FRÈRES ET SŒURS (et collatéraux en Flandre)		RÉGION FLAMANDE <sup>9</sup>		RÉGION WALLONNE		RÉGION BRUXELLOISE	
À PARTIR DE	JUSQU'À	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME	AVANT le 01/01/2028	À PARTIR du 01/01/2028	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME (?)
De 0,01 €	À 12.500,00 €	25,00 %	25,00 %	20,00 %	<b>10,00 %</b>	20,00 %	?
De 12.500,01 €	À 25.000,00 €	25,00 %	25,00 %	25,00 %	<b>13,00 %</b>	25,00 %	?
De 25.000,01 €	À 35.000,00 €	25,00 %	25,00 %	35,00 %	<b>18,00 %</b>	30,00 %	?
De 35.000,01 €	À 50.000,00 €	30,00 %	<b>25,00 %</b>	35,00 %	<b>18,00 %</b>	30,00 %	?
De 50.000,01 €	À 75.000,00 €	30,00 %	<b>25,00 %</b>	35,00 %	<b>18,00 %</b>	40,00 %	?
De 75.000,01 €	À 100.000,00 €	55,00 %	<b>30,00 %</b>	50,00 %	<b>25,00 %</b>	40,00 %	?
De 100.000,01 €	À 150.000,00 €	55,00 %	<b>30,00 %</b>	50,00 %	<b>25,00 %</b>	55,00 %	?
De 150.000,01 €	À 175.000,00 €	55,00 %	55,00 %	50,00 %	<b>25,00 %</b>	55,00 %	?
De 175.000,01 €	À 250.000,00 €	55,00 %	55,00 %	65,00 %	<b>33,00 %</b>	60,00 %	?
Au-delà de 250.000,01 €		55,00 %	55,00 %	65,00 %	<b>33,00 %</b>	65,00 %	?

4. Hors cohabitants de fait en Région wallonne.

5. En ligne directe.

6. En ligne directe.

7. En ligne directe.

8. Le tarif flamand s'appliquant distinctement sur les biens meubles et immeubles hérités.

9. Le tarif flamand s'applique de manière globale entre collatéraux (autres que frères et sœurs).

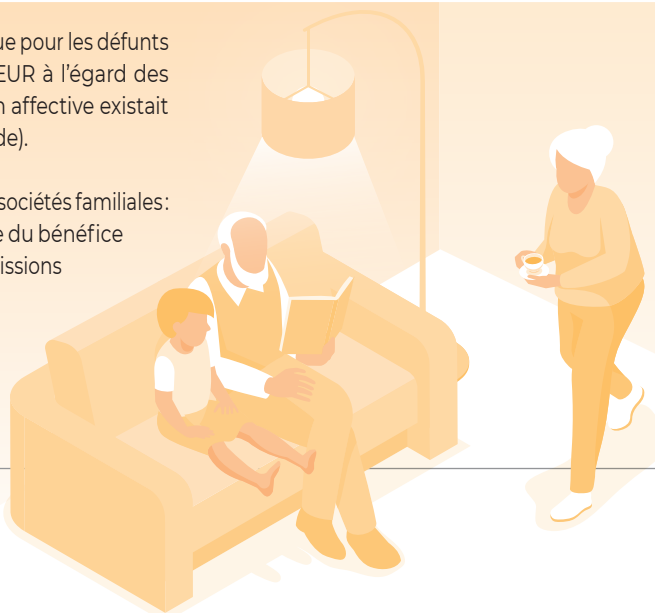


TARIFS DES DROITS ENTRE ONCLES/TANTES ET NEVEUX/NIÈCES		RÉGION FLAMANDE		RÉGION WALLONNE		RÉGION BRUXELLOISE <sup>10</sup>	
À PARTIR DE	JUSQU'À	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME	AVANT le 01/01/2028	À PARTIR du 01/01/2028	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME (?)
De 0,01 €	À 12.500,00 €	-	-	25,00 %	<b>13,00 %</b>	35,00 %	?
De 12.500,01 €	À 25.000,00 €	-	-	30,00 %	<b>15,00 %</b>	35,00 %	?
De 25.000,01 €	À 50.000,00 €	-	-	40,00 %	<b>20,00 %</b>	35,00 %	?
De 50.000,01 €	À 75.000,00 €	-	-	40,00 %	<b>20,00 %</b>	50,00 %	?
De 75.000,01 €	À 100.000,00 €	-	-	55,00 %	<b>28,00 %</b>	50,00 %	?
De 100.000,01 €	À 175.000,00 €	-	-	55,00 %	<b>28,00 %</b>	60,00 %	?
Au-delà de 175.000,01 €		-	-	70,00 %	<b>35,00 %</b>	70,00 %	?

TARIFS DES DROITS ENTRE AUTRES PERSONNES		RÉGION FLAMANDE		RÉGION WALLONNE		RÉGION BRUXELLOISE	
À PARTIR DE	JUSQU'À	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME	AVANT le 01/01/2028	À PARTIR du 01/01/2028	AVANT RÉFORME	APRÈS RÉFORME (?)
De 0,01 €	À 12.500,00 €	25,00 %	25,00 %	30,00 %	<b>15,00 %</b>	40,00 %	?
De 12.500,01 €	À 25.000,00 €	25,00 %	25,00 %	35,00 %	<b>18,00 %</b>	40,00 %	?
De 25.000,01 €	À 35.000,00 €	25,00 %	25,00 %	60,00 %	<b>30,00 %</b>	40,00 %	?
De 35.000,01 €	À 50.000,00 €	45,00 %	<b>25,00 %</b>	60,00 %	<b>30,00 %</b>	40,00 %	?
De 50.000,01 €	À 75.000,00 €	45,00 %	<b>25,00 %</b>	60,00 %	<b>30,00 %</b>	55,00 %	?
De 75.000,01 €	À 100.000,00 €	55,00 %	<b>30,00 %</b>	80,00 %	<b>40,00 %</b>	65,00 %	?
De 100.000,01 €	À 125.000,00 €	55,00 %	<b>30,00 %</b>	80,00 %	<b>40,00 %</b>	65,00 %	?
De 125.000,01 €	À 150.000,00 €	55,00 %	55,00 %	80,00 %	<b>40,00 %</b>	65,00 %	?
De 150.000,01 €	À 175.000,00 €	55,00 %	55,00 %	80,00 %	<b>40,00 %</b>	65,00 %	?
Au-delà de 175.000,01 €		55,00 %	55,00 %	80,00 %	<b>40,00 %</b>	80,00 %	?

➤ Réflexions quant à une exonération spécifique pour les défunts sans descendance directe de 50.000,00 EUR à l'égard des personnes vis-à-vis desquelles une relation affective existait avec le défunt (mais la question est à l'étude).

➤ Modification du régime de transmission des sociétés familiales: le Gouvernement flamand souhaite exclure du bénéfice des taux réduits applicables aux dites transmissions la valeur des biens immobiliers destinés à l'habitation et non affectés à l'activité économique réelle des dites sociétés.



<sup>10</sup>. Le tarif bruxellois s'applique de manière globale entre collatéraux.



## 5. RÉFORME FLAMANDE DES DROITS D'ENREGISTREMENT

En matière de droits d'enregistrement, concurrence fiscale oblige, alors que le législateur wallon indiquait vouloir favoriser l'accès au logement en instaurant un taux réduit de 3% pour l'acquisition de son habitation principale à l'instar du régime flamand, le Gouvernement flamand a réagi en indiquant vouloir porter son taux réduit de 3 à 2%

à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Dans le même temps, le régime des « marchands de biens » devait être revu.

Le décret-programme flamand ayant été voté, c'est désormais chose faite également.

COMPARATIF DES RÉGIMES ACTUELS	RÉGION FLAMANDE	RÉGION WALLONNE	RÉGION BRUXELLOISE
Taux ordinaire	12,00 %	12,50 %	12,50 %
Marchands de biens	Passage de 4,00 % à <b>6,00 %</b>	/	/
Habitation unique	<b>2,00 %</b>	<b>3,00 %</b>	12,50 % mais abattement de 200.000,00 EUR pour une habitation (de – de 600.000 EUR) et de 100.000 EUR pour un terrain (de – de 300.00 EUR)



## 6. SURPRISE DE LA RÉFORME WALLONNE

Avant de conclure, arrêtons-nous sur une mesure de la réforme fiscale wallonne qui n'était pas évoquée ouvertement : l'article 68 du Code des droits de succession wallon est abrogé, comme dans les autres Régions, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025 (alors que le reste de la réforme entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2028).

Renoncer à une succession au profit de ses propres enfants ne sera donc plus aussi coûteux qu'actuellement dès lors que les enfants seront désormais imposés sur leur part nette sans que l'imposition ne doive, *a minima*, être égale à l'imposition qu'aurait subie le renonçant. Une planification successorale *post mortem* pourra donc également s'envisager dans une certaine mesure.



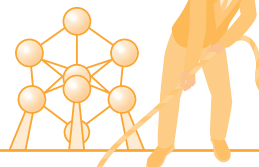
## 7. ET BRUXELLES ?

Alors que les caisses de la Région de Bruxelles-Capitale sont exsangues et fredonnent « *Money, Money, Money* », et que dans le même temps des réformes fiscales structurelles seraient également les bienvenues, un gouvernement se fait toujours attendre.

Pendant que la Flandre et la Wallonie tracent leur route et laissent Bruxelles dans leur sillage, l'heure y est donc à l'urgence, mais l'enlisement majeur semble encore être la seule note que la capitale puisse jouer actuellement.



### SAMENVATTING



In december 2024 hebben zowel Vlaanderen als Wallonië belangrijke hervormingen doorgevoerd op het gebied van successierechten en registratielasting. Wallonië heeft op 5 december zijn belastinghervorming goedgekeurd, terwijl Vlaanderen op 20 december zijn decreetprogramma voor 2025 heeft aangenomen. De eerste fase van de Vlaamse hervorming van de successierechten omvat een verlenging van de "vermoede termijn" van drie naar vijf

jaar voor niet-geregistreerde schenkingen. De tweede fase, die tussen 2026 en 2029 zal worden uitgevoerd, zal de vrijstelling voor de partner en de belastingtarieven voor kleine erfenissen verhogen. Vlaanderen reageerde ook op Wallonië door het belastingtarief voor de aankoop van een hoofdverblijfplaats te verlagen. Ondertussen blijft de regering in Brussel uit, ondanks de dringende behoefte aan fiscale hervormingen, terwijl de regio financieel in zwaar weer verkeert.





# Les MESURES FISCALES de L'ARIZONA

## Focus sur la société de management et la taxation des plus-values par le biais de la contribution de solidarité

Par **Maxime BESÈME** et **Sabrina SCARNÀ**



Le 31 janvier dernier, les négociateurs de l'Arizona sont parvenus in extremis à un accord de gouvernement, présenté devant la chambre ce 4 février 2025.

Une part substantielle de l'accord porte sur la révision d'une série de dispositions fiscales, dont certaines sont identifiées comme étant des mesures budgétaires devant permettre, à côté des mesures relatives à la remise des belges à l'emploi, de redresser progressivement le déficit budgétaire de la Belgique.

L'accord prévoit que l'ensemble des mesures fiscales seraient « mises » (« ingevoerd » dans la version néerlandaise) à partir de 2026 et, en toute hypothèse, ne seraient pas rétroactives. Bien que la formulation utilisée soit ambiguë, on peut s'attendre à ce qu'une situation ne soit pas soumise à une loi qui n'existe pas encore au moment

où elle est posée. On pense évidemment et avant tout aux plus-values. Par contre, rien ne permet de penser que des changements de taux ou des refus de déductibilité ne soient pas applicables immédiatement. Il conviendra, pour chaque mesure, de vérifier évidemment l'entrée en vigueur telle qu'elle sera formulée dans les textes.

En attendant, nous examinons ci-après quelques mesures et thématiques « phares » de l'accord.

## 1. LE FUTUR DE LA SOCIÉTÉ DE MANAGEMENT

La première version de la *super nota* du formateur Bart De Wever faisait expressément état d'une suppression des régimes de VVPRbis et de la réserve de liquidation (dans sa forme actuelle). Cette épée de Damoclès sur les indépendants ayant structuré leur activité au travers d'une société de management a finalement été écartée au

profit de deux mesures phares :

- (i) l'alignement des deux régimes en terme de taux effectif d'impôt et de période d'attente et
- (ii) un léger durcissement des conditions d'obtention du taux réduit de 20% à l'ISOC sur les cent premiers milles euros de bénéfice.

### 1.1. TAUX RÉDUIT À L'ISOC (20% - PREMIÈRE TRANCHE DE 100.000,00 EUR)

Pour rappel, l'article 215 du CIR92 permet aux petites sociétés au sens de l'article 1:24 du CSA de bénéficier d'un taux réduit à l'impôt

des sociétés (20% en lieu et place du taux ordinaire de 25%) sur la première tranche de 100.000,00 EUR de bénéfices, moyennant un

certain nombre de conditions. Ces dernières avaient déjà été modifiées l'année dernière<sup>1</sup>, à la suite d'une intervention du législateur européen, afin de permettre aux « petites sociétés » de continuer d'être considérées comme étant « petites », tout en tenant compte de l'inflation et de l'évolution, notamment, du chiffre d'affaires.

Pour tout comptes annuels clôturés après le 31 décembre 2023, les règles suivantes sont donc actuellement d'application :

- Être une petite société au sens de l'article 1:24, CSA, c'est-à-dire :
  - Chiffre d'affaires net (hors TVA, réductions et autres impôts liés au chiffre d'affaire) : 11.250.000,00 EUR;
  - Pied de bilan : 6.000.000,00 EUR;
  - Nombre d'équivalents temps plein en moyenne annuelle : max. 50.

- Plus de 50% des actionnaires sont des personnes physiques;
- Un dirigeant au moins s'octroie une **rémunération minimale** de 45.000,00 EUR brut (ATN compris et sans indexation prévue) ou égale au bénéfice imposable si ce dernier est inférieur à 45.000,00 EUR (condition non-applicable aux quatre premiers exercices comptables);

Le gouvernement de l'Arizona entend toucher à la dernière condition visée ci-avant. Le montant de la rémunération minimale du dirigeant devrait ainsi passer de 45.000,00 EUR à 50.000,00 EUR. Ce montant sera indexé chaque année et ne pourra englober qu'un maximum de 20% d'avantages de toute nature. Ceci suppose donc en pratique qu'un min. de 40.000,00 EUR (à indexer), soit 80% de 50.000,00 EUR, devra être versé en « cash ».

## 1.2. ALIGNEMENTS DES RÉGIMES DE VVPRbis ET DE RÉSERVE DE LIQUIDATION

Pour rappel, deux régimes fiscaux coexistent actuellement et permettent aux PME belges de distribuer un dividende à leurs actionnaires moyennant un taux de précompte mobilier réduit (15% au lieu de

30%) : le régime dit de « VVPRbis » pour « **Voorafgaande Voorheffing – Précompte Réduit** » et celui dit de la « **Réserve de Liquidation** » :

	RÉGIME « VVPRbis »	RÉSERVE DE LIQUIDATION
CONDITIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emission de nouvelles actions nominatives à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013;</li> <li>➤ En contrepartie d'un apport en numéraire exclusivement;</li> <li>➤ Apport entièrement libéré à la date de distribution du dividende;</li> <li>➤ Applicable aux seules PME au sens de l'article 1:24 du CSA au moment de l'apport (peu importe la taille de la société suite à cet apport);</li> <li>➤ Détention ininterrompue en pleine propriété (sauf succession en ligne directe ou entre conjoints)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constitution de la réserve de liquidation sur le bénéfice de l'exercice (compte 9905) et impossibilité d'utiliser le bénéfice reporté;</li> <li>➤ Aux seules PME au sens de l'article 1:24 du CSA au moment de la constitution de la réserve;</li> <li>➤ Maintient de la réserve jusqu'à la distribution;</li> </ul>
TAUX DU PRÉCOMPTE MOBILIER	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PrM: 20% sur la « répartition bénéficiaire du deuxième exercice comptable après celui de l'apport »;</li> <li>➤ PrM: 15% à compter du 3<sup>e</sup> exercice comptable</li> <li>➤ PrM: 30% si non-respect d'une condition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ISOC: 10% à la constitution de la réserve;</li> <li>➤ PrM complémentaire:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 20% si distribution &lt; 5 ans (5% si &gt; 5 ans) à compter du dernier jour de la période imposable concernée;</li> <li>➤ 0% si boni de liquidation;</li> </ul> </li> <li>➤ PrM: 30% si non-respect d'une condition</li> </ul>

Le gouvernement Arizona entend aligner dans une certaine mesure les conditions liées à ces deux régimes, ce qui se traduit par deux modifications au niveau des conditions applicables à la réserve de liquidation.



De cette manière, la période de détention minimale de 5 ans actuellement prévue pour ce régime passera à 3 ans (soit le délai actuellement prévu pour le régime de VVPRbis). Notons qu'il s'agit

<sup>1</sup> Loi du 28 mars 2024 portant dispositions en matière de digitalisation de la justice et dispositions diverses Ibis, M.B., 29 mars 2024, p. 38622, et la loi du 2 décembre 2024 relative à la publication, par certaines sociétés et groupes, d'informations en matière de durabilité et à l'assurance de l'information en matière de durabilité et portant des dispositions diverses, 20 décembre 2024, M.B., p. 136124.



d'un 'faux' alignement puisque le régime VVPRbis ne prévoit ce délai d'attente qu'une seule fois, à la constitution ou à l'émission de nouvelles actions.

Par ailleurs, le taux complémentaire de 5% actuellement prévu après 5 ans sera réhaussé à 6,5%. Cette hausse permettra un prélèvement effectif de 15%, à l'instar de ce qui est prévu pour le régime du VVPRbis.

### 1.3. AUTRES MESURES DIVERSES

Parallèlement aux modifications présentées ci-avant, le gouvernement Arizona s'est mis d'accord sur un plan d'action portant sur de nombreuses autres mesures susceptibles d'impacter les sociétés de management, sans pour autant être concrètement définies à ce stade. On pense notamment à :

- ▶ la suppression de différentes exceptions et exonérations mineures (telle que l'exonération fiscale pour le passif social (art. 67quater, CIR92), le plan PC privé (art. 38, §1<sup>er</sup>, 17°, CIR92) et l'exonération pour les plus-values sur les véhicules d'entreprises (art. 44 bis, CIR92) ;
- ▶ l'augmentation due à des paiements anticipés insuffisants ne sera plus affectée par la signature d'un accord-cadre dans le cadre d'un régime de *tax shelter* ;
- ▶ la révision du régime des dépenses non admises par l'introduction d'un système optionnel plus simple ;

En effet, à l'heure actuelle, la réserve de liquidation permet au gouvernement de bénéficier d'un impôt « anticipé » grâce aux 10% devant être payés directement lors de l'affectation du bénéfice à la réserve. Toutefois, lors de la distribution subséquente, les 5% de précompte complémentaire ne portent donc plus que sur 90% du bénéfice affecté (puisque les 10% ont déjà été retranchés), de sorte que le prélèvement effectif actuel ne s'élève qu'à 13,64% et non 15%.

- ▶ la révision (simplification) des règles relatives à la limitation de la déductibilité des frais de voiture afin de réduire les charges administratives ;
- ▶ l'introduction d'un « cadre » pour les frais propres à l'employeur (sans autres précisions à ce stade) ;
- ▶ la réintroduction de la possibilité d'effectuer des amortissements dégressifs pour les PME qui effectuent certains types d'investissements (R&D et transition énergétique notamment) ;
- ▶ l'harmonisation des différents régimes de pension du deuxième pilier (PLCI, EIP, CPTI) et la suppression de la règle dite des « 80% » ;
- ▶ etc.



## 2. CONTRIBUTION DE SOLIDARITÉ (TAXE GÉNÉRALE SUR LES PLUS-VALUES)

Parmi les nouvelles mesures budgétaires, le nouveau gouvernement entend instaurer « une cotisation générale de solidarité de 10% [...] sur les plus-values futures réalisées sur les actifs financiers, y compris les crypto-actifs, constituées à partir du moment où cette cotisation sera instaurée. Les plus-values historiques sont donc exonérées.

*Une déductibilité des moins-values (de cette catégorie de revenus) dans l'année, sans report est introduite [...].*

Depuis la publication de l'accord de gouvernement début février 2025, cette mesure est certainement celle qui fait couler le plus d'encre, tant les partenaires de la majorité ne sont finalement pas tout-à-fait d'accord sur ses modalités, outre les incohérences visibles entre la version néerlandophone et francophone du texte.

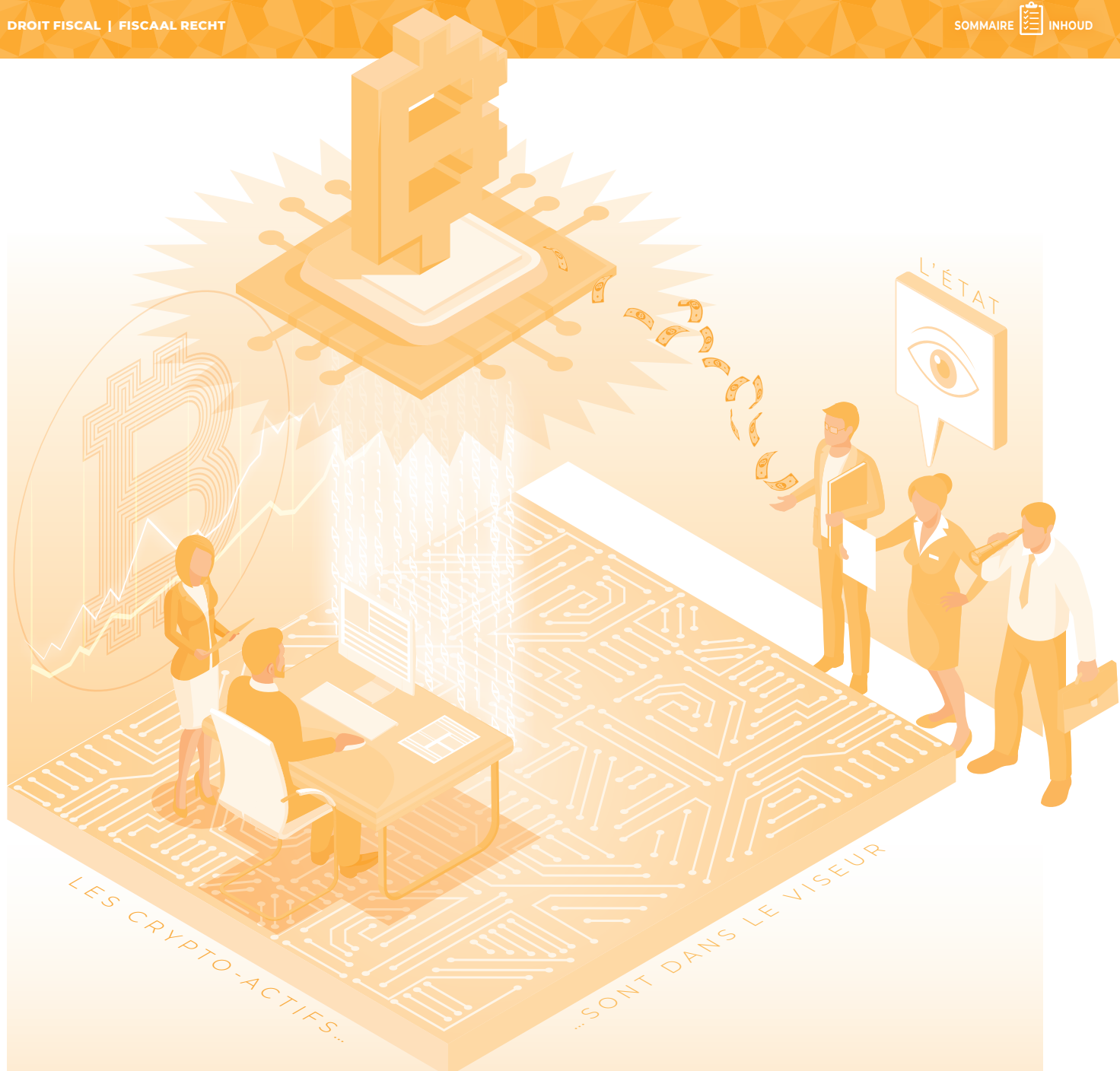
A ce stade, l'accord ne précise pas ce qu'il y a lieu d'entendre par « actifs financiers », terme vague qui n'a pas de définition en droit

belge. On pourrait toutefois penser aux « instruments financiers » au sens de l'article 2,1° de la loi du 2 août 2002 lequel vise de façon très large les actions de sociétés, cotées ou non, les obligations privées ou publiques, belges ou internationales, les certificats immobiliers, les bons de caisse, les billets à de trésorerie, les certificats de dépôts, les reverse convertible, les *structured notes*, les *warrants*, les certificats représentatifs d'actions, les actions de SICAV, SICAF, les parts de FCP, les *trakers* ou ETF, les options, futures, *speeders*, *sprinters*, turbos, etc.

En toute hypothèse, l'accord prévoit expressément que les crypto-actifs seront bien visés. Ceci exclurait alors l'or physique.

Outre les premiers 10.000,00 EUR (à indexer annuellement) de plus-value qui seront « toujours » exonérés, le premier million d'euro de plus-value sera également exonéré si la participation est détenue à hauteur de minimum 20% (on pense évidemment ici en priorité aux actions).





L'accord semble permettre aussi une gradation, mais les modalités de celles-ci devront encore être redéfinies, tant le flou persiste à la lecture des versions néerlandophone et francophone :

EUR	VERSION NL		VERSION FR
0 – 1M	-		-
1M – 2,5M	1,25%	↔ ≠ ↔	2,25%
2,5M – 5M	2,25%	↔ ≠ ↔	?
5M – 10M	5%		5%
>10M	10%		10%

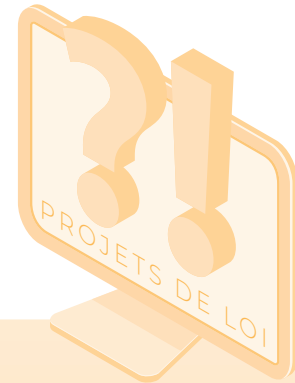


**On retiendra encore à ce stade que l'accord prévoit:**

1. La déductibilité des moins-values pour autant qu'elles portent  
(i) sur la même catégorie de revenus et  
(ii) qu'elles soient imputées lors de l'année de leur réalisation, sans possibilité de report;

2. L'application de la mesure aux seules plus-values futures, sans prendre en compte la plus-value historique. Ceci posera évidemment des questions techniques qu'il conviendra de régler dans le projet de loi, ne serait-ce qu'en terme de valorisation des actifs non cotés;

De nombreuses questions restent ouvertes: la méthodologie qui sera suivie pour exonérer les plus-values historiques; le maintien ou non de la taxation des plus-values en dehors de la gestion normale du patrimoine privé à 33%; le sort réservé aux contrats d'assurance-vie; etc.

**CONCLUSION**

*Le degré de précision des mesures annoncées, bien qu'inédit au stade d'un accord de gouvernement, nécessite encore d'être affiné dans les projets de loi qui seront déposés. Nous resterons*

*bien entendu attentifs aux textes qui verront le jour dans les semaines et mois à venir, afin de vous tenir informés des modifications concrètes qui seront adoptées, et ainsi vous conseiller au mieux.*

**SAMENVATTING**

De fiscale maatregelen voorzien in het Arizona-regeerakkoord zouden "ingevoerd" worden in 2026. Onder de verschillende maatregelen geven we een kort overzicht van de wijzigingen met betrekking tot de managementvennootschap en de invoering van een "solidariteitsbijdrage" (belasting op meerwaarden).

Een eerste belangrijke wijziging betreft de vennootschapsbelasting: het verlaagde tarief van 20% op de eerste schijf van 100.000 € winst blijft behouden, maar de minimale bezoldiging van de bedrijfsleider wordt verhoogd van 45.000 € naar 50.000 €, waarvan minstens 80% in cash moet worden uitbetaald. Daarnaast worden de regimes VVPRbis en liquidatiereserve gedeeltelijk geharmoniseerd: de minimale aanhoudingsperiode wordt verkort van 5 naar 3 jaar en de aanvullende roerende voorheffing stijgt van 5% naar 6,5%, waardoor een effectieve belastingdruk van

15% wordt bereikt op dividenden uitgekeerd na 3 jaar. Het akkoord voorziet ook de invoering van een algemene solidariteitsbijdrage van 10% op meerwaarden op financiële activa en crypto-activa, maar enkel op toekomstige meerwaarden. Historische meerwaarden blijven vrijgesteld. Er wordt een vrijstelling van 10.000 € (jaarlijks geïndexeerd) ingevoerd, evenals een vrijstelling van de eerste miljoen euro aan meerwaarden, op voorwaarde dat de participatie minstens 20% bedraagt.

Tot slot worden nog andere maatregelen overwogen, zoals de afschaffing van bepaalde fiscale vrijstellingen, de herziening van de aftrekbaarheid van autokosten en de creatie van een fiscaal kader voor kosten eigen aan de werkgever. Veel details moeten echter nog worden uitgewerkt in de wetsvoorstellen die in de komende maanden zullen worden ingediend.

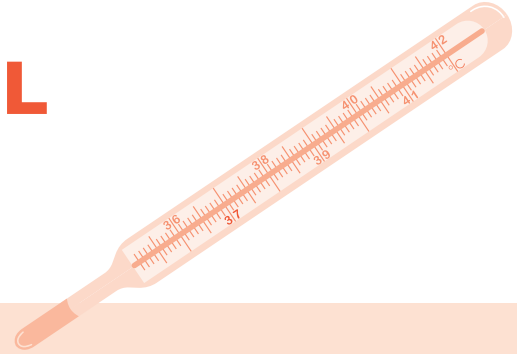


# Quelles sont les **OPTIONS D'UN EMPLOYEUR** confronté à un employé en **INCAPACITÉ DE TRAVAIL** de longue durée

Par **Nina ALSTEENS** et **Sylvie LACOMBE**



*Dans la continuité de notre article dans la Tetracademy n°3, intitulé "Licencier un travailleur en incapacité de travail", cet article se concentre spécifiquement sur les incapacités de travail de longue durée et les options dont disposent les employeurs lorsqu'ils sont confrontés à une telle situation.*



## CONTEXTE

L'un des objectifs principaux de l'accord gouvernemental est de redynamiser le marché de l'emploi en réduisant le nombre de malades de longue durée. Cette initiative a des implications directes pour les employeurs qui doivent gérer des travailleurs en incapacité de

travail prolongée. Par « maladie de longue durée », nous entendons les travailleurs absents de manière continue durant plusieurs mois consécutifs.



## INTRODUCTION

Aujourd'hui, un employeur confronté à un travailleur en incapacité de travail de longue durée a la possibilité d'introduire un trajet de réintégration, dont l'objectif principal consiste à favoriser le retour du travailleur au sein de l'entreprise. Avec l'accord gouvernemental, cette démarche deviendra vraisemblablement bientôt une obligation dans certaines circonstances et notamment lorsque le médecin du travail estime que le travailleur a encore un potentiel de travail.

Le retour du travailleur est cependant parfois difficilement envisageable pour diverses raisons. Contrairement à ce que certains employeurs pensent, il est possible de se séparer d'un travailleur durant une période d'incapacité de travail.

De toute évidence, le licenciement doit reposer sur des raisons totalement indépendantes de l'état de santé du travailleur malade, sous peine de courir



le risque de devoir payer des indemnités supplémentaires pour licenciement discriminatoire (au choix du travailleur: indemnité forfaitaire équivalente à trois ou six mois de salaire brut ou dommages et intérêts correspondant au préjudice réel) ou licenciement « manifestement déraisonnable » (trois à dix-sept semaines de rémunération selon la gravité du manquement). Un tel licenciement ne sera donc jamais décidé à la légère.

Enfin, en cas d'incapacité de travail de longue durée, il reste la possibilité d'introduire la procédure pour force majeure médicale, pou-

vant donner lieu, si le travailleur a été reconnu définitivement inapte à reprendre la fonction convenue, de mettre fin au contrat de travail sans préavis ni indemnité.

Après avoir attiré votre attention sur les nouveautés attendues en matière du trajet de réintégration et de procédure spécifique en vue de la rupture du contrat de travail pour force majeure médicale, nous examinerons avec vous dans quelles hypothèses un employeur peut envisager de procéder au licenciement d'un travailleur en incapacité de longue durée.



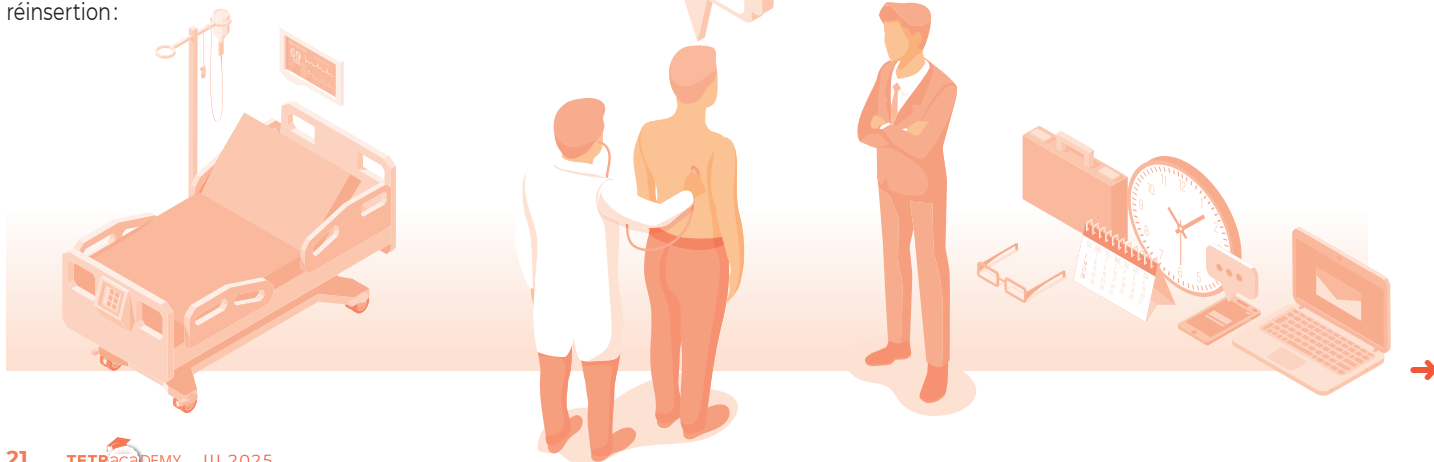
## 1. TRAJET DE RÉINTÉGRATION

Nous ne reviendrons pas dans le présent article sur le trajet de réintégration (voy. notre article dans la Tetracademy n°7 intitulé « Re-integratietraject, terug naar werk-traject, procedure van werdtewerkstelling... hoe als werkgever niet alles verwarren? »), mais souhaitons néanmoins parcourir brièvement avec vous les nouveautés annoncées à ce sujet dans l'accord gouvernemental.

Rappelons d'abord que l'objectif principal du trajet de réintégration est d'évaluer si le travailleur malade est ou non apte à reprendre son poste à court ou long terme, avec ou sans aménagements spécifiques, afin de favoriser sa réinsertion dans le marché du travail. À ce jour, la Belgique compte encore toujours plus de 500.000 malades de longue durée, ce qui met, cumulé avec le nombre important de chômeurs, en péril la viabilité financière de notre système social. Le trajet de réintégration, qui a fait son apparition dans notre droit belge en octobre 2016, n'a malheureusement jusqu'à présent pas connu le succès espéré.

C'est dans ce contexte que l'accord gouvernemental annonce son intention de responsabiliser davantage l'ensemble des acteurs susceptibles de jouer un rôle dans la réinsertion des travailleurs malades, notamment dans le cadre du trajet de réinsertion:

- **Initiation du processus dès le premier jour d'incapacité:** Les employeurs pourront désormais lancer un processus de réintégration dès le premier jour de l'incapacité de travail, avec l'accord du travailleur. Cette mesure supprime l'actuelle période d'attente de trois mois.
- **Évaluation du potentiel obligatoire après 8 semaines d'incapacité:** Après 8 semaines d'incapacité, l'employeur devra faire évaluer le potentiel de travail du travailleur par le conseiller en prévention-médecin du travail et aura l'obligation, en cas d'évaluation positive, de démarrer un processus de réintégration. En l'absence de processus de réintégration dans les 6 mois suivant le début de l'incapacité, des sanctions seront infligées aux employeurs comptant plus de 20 salariés.
- **Contribution financière en sus du salaire garanti:** En plus du salaire garanti, les employeurs (non-PME) devront contribuer à hauteur de 30% des allocations d'incapacité pour les travailleurs âgés de 18 à 54 ans pendant les deux premiers mois d'incapacité. Cette mesure remplacerait les sanctions actuelles infligées aux employeurs dont le nombre de travailleurs malades de longue durée est trop élevé.





## 2. PROCÉDURE SPÉCIFIQUE DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL POUR FORE MAJEURE MÉDICALE

Sans revenir en détail sur la procédure spécifique de rupture du contrat de travail pour force majeure médicale (déjà abordée dans notre Tetracademy n°7), rappelons qu'il s'agit ici, contrairement au trajet de réintégration qui est destiné à réintégrer le travailleur malade, d'une procédure dont l'objectif premier est de permettre la rupture du contrat de travail d'un travailleur malade définitivement inapte à reprendre son poste (tout en prévoyant la possibilité pour le travailleur déclaré définitivement inapte de demander d'examiner les possibilités de travail adapté).

**Nouveauté ?** : Selon les nouvelles mesures annoncées dans l'accord gouvernemental, cette procédure pourra dorénavant être initiée par l'employeur **après 6 mois d'incapacité ininterrompue de travail**, au lieu de 9 mois comme c'est le cas actuellement. Ainsi, parallèlement au renforcement des obligations en matière de réinsertion des travailleurs malades, le nouveau gouvernement semble vouloir assouplir la possibilité de rupture du contrat de travail lorsque le travailleur est réellement et définitivement inapte à reprendre sa fonction.




## 3. LICENCIEMENT D'UN TRAVAILLEUR SALARIÉ EN INCAPACITÉ DE LONGUE DURÉE

**PRINCIPE** Pour que le licenciement d'un travailleur en incapacité de travail puisse être envisagé, l'employeur doit avoir :

1) UN MOTIF VALABLE ✓

2) qui est **INDÉPENDANT DE L'ÉTAT DE SANTÉ** actuel ou futur du travailleur. Si le motif est lié à l'état de santé du travailleur, il doit s'agir d'une distinction de traitement qui est justifiée de manière objective, légitime et raisonnable .

✓ **Les motifs de licenciement valables au sens de la CCT 109 concernant la motivation du licenciement** sont la **conduite** du travailleur, son **aptitude** ou encore les **nécessités de fonctionnement de l'entreprise**. En outre, l'exercice du droit de licencier est contrôlé à la lumière de ce que serait l'exercice de ce droit par un « **employeur normal et raisonnable** » (**contrôle de proportionnalité**)

 **Absence de discrimination liée à l'état de santé** : Un licenciement sera **présumé discriminatoire** si le travailleur licencié **prouve les faits qui laissent présumer l'existence d'une discrimination**. Dans ce cas s'opère un renversement de charge de la preuve et il appartient à l'employeur d'apporter la preuve de l'absence de discrimination. En d'autres mots, il devra être en mesure de démontrer qu'il n'existe aucun lien de causalité entre l'état de santé et le licenciement ou que la distinction de traitement entre le travailleur malade licencié et les travailleurs non malades et non licenciés est objectivement justifiée par la poursuite d'un but légitime et que les moyens pour y parvenir sont appropriés et nécessaires. Autrement dit, l'employeur doit pouvoir démontrer qu'il a usé de son pouvoir de licencier **de manière proportionnée**.



Nous avons résumé la situation pour vous dans le **guide** se trouvant **aux deux pages suivantes** afin de vous aider à apprécier si vous pouvez – ou non – raisonnablement envisager de procéder au licenciement d'un travailleur malade de longue durée.



### SAMENVATTING

In het verlengde van het artikel van Tetra Academy nr. 3 van juni 2021, getiteld "Een arbeidsongeschikte werknemer ontslaan", richt dit nieuwe artikel zich specifiek op langdurige arbeidsongeschiktheid en de opties waarover werkgevers beschikken in dergelijke situaties. Een van de belangrijkste doelstellingen van het regeringsakkoord is het heractiveren van de arbeidsmarkt door het aantal langdurig arbeidsongeschikte werknemers te verminderen. Dit initiatief heeft directe gevolgen voor werkgevers die met langdurig arbeidsongeschikte werknemers te maken hebben.

We geven een beknopt overzicht van de belangrijkste nieuwigheden die de overheid heeft ingevoerd met

betrekking tot het re-integratietraject en de beëindiging van de arbeidsovereenkomst wegens medische overmacht.

Tot slot bieden we u een beknopte gids in de vorm van een schema met een overzicht van de motieven op grond waarvan het ontslag van een langdurig arbeidsongeschikte werknemer kan worden overwogen, teneinde het risico te herleiden dat het ontslag als discriminerend in de zin van de antidiscriminatiewet van 10 mei 2007 wordt beschouwd of als kennelijk onredelijk in de zin van CAO nr. 109 betreffende de motivering van het ontslag."





MOTIFS DE LICENCIEMENT

En principe, le contrôle exercé par le juge est marginal. Seul le caractère manifestement déraisonnable du licenciement peut être contrôlé, et non l'opportunité de la gestion de l'employeur.



 CONDUITE


 APTITUDE


NÉCESSITÉS DE FONCTIONNEMENT


**DÉFINITION:**

Manquements, insubordination, retards, absences injustifiées, non-respect des règles...

 **Prise de connaissance des faits liés à la conduite du travailleur avant l'IT?**

 : Puisque le contrat de travail est suspendu durant la période d'IT, il est peu crédible d'invoquer a posteriori des faits qui étaient déjà connus avant l'incapacité pour justifier un licenciement pendant ou immédiatement après la période d'incapacité. Pourquoi avoir attendu pour procéder au licenciement?

 **Suspicion** : renversement de la charge de la preuve.


 Risque de licenciement discriminatoire & manifestement déraisonnable.

 **À noter** : Des faits liés à la **conduite** dont la prise de connaissance est antérieure à l'incapacité de travail pourront, en revanche, être invoqués pour justifier le choix de licencier le travailleur en incapacité de travail par rapport à un autre travailleur en cas de motif organisationnel ou économique


**DÉFINITION:**

Inaptitude professionnelle, physique ou mentale entraînant une perte de compétence.

 **Inaptitude professionnelle?**

 : A l'instar de la conduite du travailleur, il est peu crédible d'invoquer a posteriori une inaptitude déjà connue avant l'incapacité pour justifier un licenciement pendant ou immédiatement après la période d'incapacité. Pourquoi avoir attendu pour procéder au licenciement?

 **Suspicion** : renversement de la charge de la preuve.

 Risque de licenciement discriminatoire & manifestement déraisonnable.

 **À noter** : Des faits liés à l'**inaptitude professionnelle** dont la connaissance est antérieure à l'incapacité de travail pourront, en revanche, être invoqués pour justifier le choix de licencier le travailleur en incapacité de travail par rapport à un autre travailleur en cas de motif organisationnel ou économique.

**DÉFINITION:**

Impact direct sur l'organisation du travail, surcharge pour les collègues, nécessité économique.

 **L'absence crée une réelle désorganisation au sein de la société?**

Pour que la désorganisation puisse justifier un licenciement, il faut pouvoir démontrer :

- » la réalité de la désorganisation causée par les absences :
- » que le traitement différencié est :
- (i) objectivement justifié par un but légitime et
- (ii) que les moyens pour réaliser ce but sont appropriés et nécessaires.

 **Réalité désorganisation non démontrée:**

 **Absence de preuve d'éléments concrets:**

L'employeur ne prouve pas les difficultés rencontrées au niveau organisationnel (ex: surcharge collègues) ou les difficultés de remplacement du travailleur malade.

 **Taille de l'entreprise:** Une petite structure ne suffit pas en soi à justifier une désorganisation.

 **Prévisibilité de la durée de l'absence:** Une absence de longue durée sera considérée plus facile à anticiper (contrairement aux absences consécutives de courte et moyenne durée).



 **Manque de mesures alternatives:** Absence de recherche de solutions moins dommageables, (ex: trajet de réintégration).

 DÉSORGANISATION


 SUPPRESSION DE POSTE

 **La fonction a été absorbée par les autres travailleurs?**



Pour qu'une suppression de poste puisse justifier un licenciement, il faut pouvoir démontrer :

- » La réalité de suppression de la fonction du travailleur absent (Ex: les collègues ont absorbé le travail du travailleur malade et le poste du travailleur malade est devenu superflu; Réorganisation globale intervenue durant l'incapacité ayant donné lieu à la suppression de postes dont celui du travailleur malade).
- » Justifier le choix de supprimer le poste de la personne en incapacité de travail plutôt qu'un autre travailleur, en s'appuyant sur : des éléments objectifs liés à sa **conduite**  ou à son **aptitude** . A contrario, l'incapacité ne peut mener non plus à une discrimination positive du travailleur qui n'est pas malade.

 **Suspicion** : renversement de la charge de la preuve.

 Risque de discrimination & décision manifestement déraisonnable

MOTIFS DE LICENCIEMENT

 CONDUITE	 APTITUDE	 DÉSORGANISATION	 SUPPRESSION DE POSTE
<p><b>Prise de connaissance des faits liés à la conduite du travailleur pendant l'ITT?</b></p> <p>Il arrive que certains faits, allant de manquements professionnels ou contractuels à des fautes graves soient découverts pendant l'ITT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Si l'absence de faits graves de nature à rompre définitivement la confiance et rendre la poursuite de la collaboration immédiatement impossible un licenciement pour <b>motif grave</b> pendant l'ITT pourra être envisagé (▲ délai de 3 jours)</li> </ul> <p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Vol</li> <li>✘ Fraude de pointage</li> </ul> <p>» En l'absence de motif grave, il sera généralement déconseillé de mettre fin au CT durant l'ITT, à moins de pouvoir justifier de la nécessité d'un licenciement immédiat sans attendre le retour du travailleur</p> <p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Activité exercée durant l'ITT, pratiquée sans accord de la mutuelle et/ou démentant la réalité de l'incapacité de travail</li> <li>✘ Soustraction au contrôle médical</li> <li>✘ Remise tardive des certificats médicaux, malgré avertissement(s) =&gt; Insubordination</li> </ul> <p>» Relevé toutefois davantage d'un <b>motif grave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Justification tardive favorise la preuve de la réalité d'une <b>désorganisation</b> →</li> <li>» L'insubordination pourra être invoquée de manière combinée avec la désorganisation ainsi causée</li> </ul>	<p><b>Exception</b> : Découverte de l'incapacité pendant l'incapacité de travail. A priori ce sera difficile à démontrer dès lors que le travailleur est en principe supervisé.</p> <p><b>Exemple de jurisprudence</b> : Un audit révélant qu'un manager ne répond pas aux attentes liées à sa fonction. =&gt; Cela suppose une position hiérarchique avec peu de supervision, sans quoi la découverte tardive de l'incapacité ne se justifierait pas.</p> <p><b>Inaptitude physique ou mentale ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ : un licenciement justifié uniquement par une inaptitude liée à l'état de santé est discriminatoire.</li> </ul> <p><b>Autre option</b></p> <p>Rupture du contrat de travail pour force majeure médicale si le travailleur est déclaré <b>définitivement inapte</b> à son poste dans le cadre d'une <b>procédure pour force majeure médicale</b>.</p> <p>▲ <b>Points de vigilance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Travail adapté ou autre travail</b> : Le travailleur déclaré définitivement inapte pour la fonction convenue peut demander d'examiner les possibilités d'un travail adapté ou un autre travail. L'employeur devra, le cas échéant, motiver l'impossibilité de fournir un tel travail.</li> </ul> <p>» <b>Obligation d'aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée</b> : L'employeur devra, le cas échéant, motiver l'impossibilité de mettre en place les aménagements nécessaires.</p>	<p>Comment démontrer la réalité de la désorganisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <b>Remaniement des plannings et répartition des tâches</b></li> <li>✘ <b>Service perturbé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Impossibilité d'assurer certaines missions</li> <li>» Exécution des tâches avec retard</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Impact sur la productivité du service</b></li> <li>✘ <b>Surcharge de travail pour les collègues</b> :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>» Limitation des congés, pression accrue</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Difficultés de recrutement et gestion des contrats de remplacement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Longs délais de sélection</li> <li>» Durée de formation élevée</li> <li>» Spécificité du poste (expérience requise, compétences rares, métier en pénurie)</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Caractère imprévisible des absences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Incapacités successives de courte ou moyenne durée</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Réurrence des incapacités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Absences fréquentes de courte durée, entrecoupées de reprises</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Petite taille de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Impact plus marqué sur l'organisation</li> </ul> </li> <li>✘ <b>Importance du poste au sein de la structure</b></li> <li>✘ <b>Attitude du travailleur</b> :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>» Manque de coopération</li> <li>» Justification tardive de la prolongation de l'ITT</li> </ul> </li> </ul> <p>🔑 <b>À noter</b> : Il sera toujours plus difficile de démontrer une désorganisation lorsqu'une incapacité de travail est prévue à l'avance.</p>	<p>✘ : <b>À ne pas faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Remplacement du travailleur malade durant son incapacité de travail =&gt; de nature à décrédibiliser le motif de suppression de poste</li> </ul> <p>Comment démontrer la suppression de poste ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <b>Organigramme</b> montrant la réorganisation et la suppression réelle du poste.</li> <li>✘ <b>Absence de recours au remplacement et aucun impact négatif sur la productivité.</b></li> </ul>

# LAATSTE WIJZIGINGEN IN HET ARBEIDSRECHT

## buiten het regeerakkoord



Door **Stien KEPPENS**



*Ons arbeidsrecht staat niet stil. In onze Newsletter van begin februari 2025 schreven wij al over het regeerakkoord en de ambities van onze kersverse regering om het arbeidsrecht te moderniseren. Door alle toeters en bellen over het nieuwe regeerakkoord, lopen enkele andere nieuwigheden het risico om ondergesneeuwd te geraken.*

**Hieronder staan wij stil bij drie arbeidsrechtelijke nieuwigheden buiten het regeerakkoord die ook uw aandacht verdienen.**

### 1. CAO 32-BIS: NIEUWE INFORMATIE-EN CONSULTATIEVERPLICHTINGEN

De nationale Arbeidsraad heeft op 17 december 2024 de CAO nr. 32/8 aangenomen die een nieuw hoofdstuk V invoegt in CAO nr. 32 inzake de rechten van werknemers bij de **overgang van onderneming**.

Het doel van deze wijzigingen is om de verkrijger (de toekomstige werkgever) meer te betrekken bij het sociaal overleg omtrent de overgang van onderneming. Daarom kunnen vanaf 1 februari 2025 de werknemers (vertegenwoordigers) die betrokken zijn bij de overgang, de overdragende werkgever de volgende verplichtingen opleggen:

- ▶ Verplichting voor de overdragende werkgever om de inhoud van de informatie-en consultatieprocedure te **verstrekken** aan de verkrijger;
- ▶ De overdragende werkgever kan verplicht worden de **verkrijger uit te nodigen om zich voor te stellen** tijdens de informatie-en consultatieprocedure aan de werknemers (vertegenwoordigers). De verkrijger kan echter niet verplicht worden om in te gaan op deze uitnodiging.

In ondernemingen met een ondernemingsraad, CPBW of een vakbondsafvaardiging wordt het verzoek geformuleerd door de

werknemersvertegenwoordigers. Indien de onderneming over geen van deze drie beschikt, wordt het verzoek gedaan door de werknemers zelf.

Zodra het verzoek door de werknemers (vertegenwoordigers) is gedaan, moet de inhoud van de informatie en raadpleging in ieder geval aan de geïdentificeerde verkrijger worden bezorgd, ongeacht of deze al dan niet positief heeft gereageerd op de uitnodiging om zich te komen voorstellen. Zowel de verstrekking van de informatie als de uitnodiging moeten tijdig gebeuren en in ieder geval vóór de overgang.







## 1. SAMENVATTING

Als u als werkgever regelmatig in aanraking komt met CAO nr. 32bis moet u zich bewust zijn van de nieuwe verplichtingen en waar nodig uw interne procedures aanpassen.



## 2. EUROPESE AI-VERORDENING INWERKINGTREDING VERPLICHTINGEN VOOR WERKGEVERS

Artificiële intelligentie speelt een steeds grotere rol in ons dagelijkse leven en op de werkvloer en naar alle verwachtingen zal die rol alleen maar toenemen. De Europese Unie is zich bewust van de omvang van het fenomeen en heeft met de AI-act getracht om een uniform rechtskader te scheppen om de introductie van betrouwbare AI in de Europese Unie te bevorderen.

De verplichtingen van de AI-act treden trapsgewijs in werking. Op 2 februari 2025 zijn de eerste verplichtingen in werking getreden met een impact op de werkvloer:

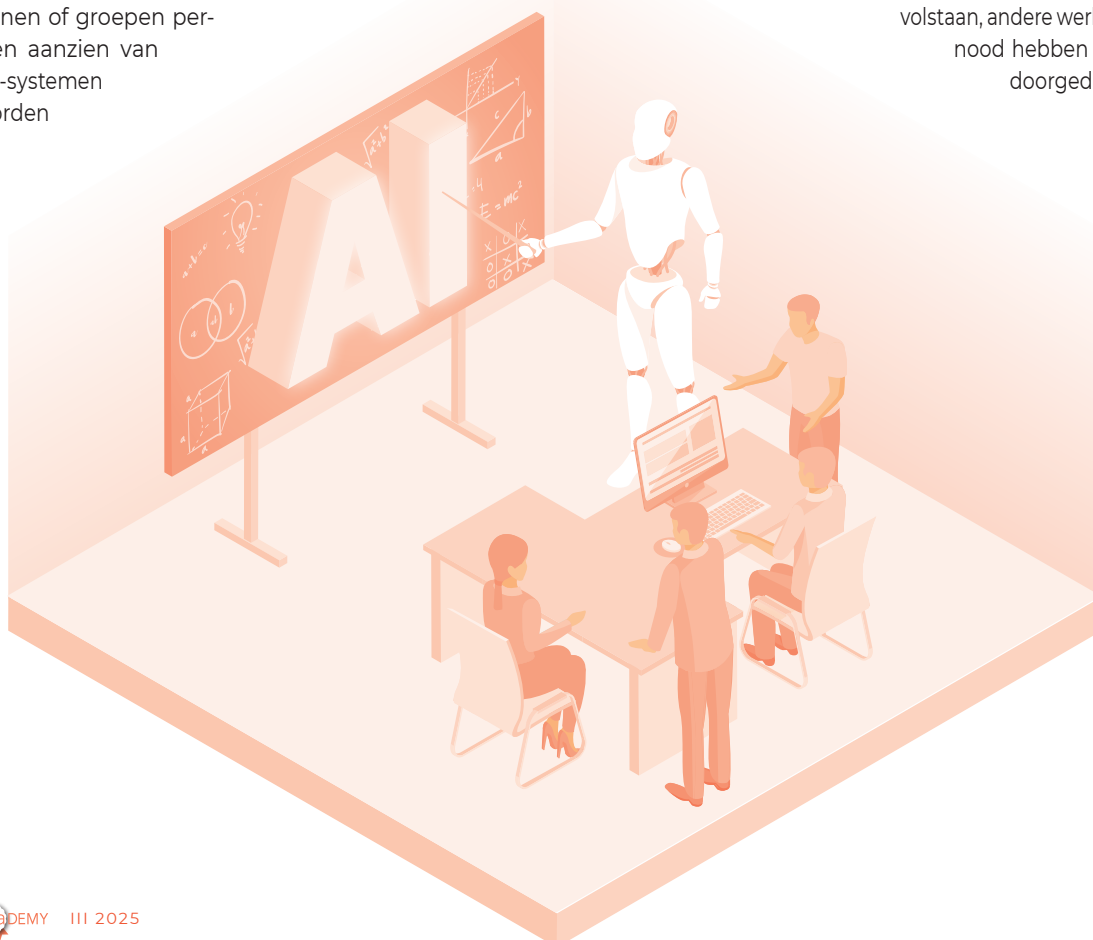
### I. BEVORDEREN AI-GELETTERDHEID

Vanaf 2 februari 2025 moeten werkgevers maatregelen nemen om de AI-geletterdheid te bevorderen van hun werknemers die AI-systemen gebruiken. Bij het bepalen van de passende maatregelen om een toereikend niveau van AI-geletterdheid te bereiken moet de werkgever rekening moeten houden met:

- ▶ de technische kennis, ervaring, onderwijs en opleiding van de bewuste werknemers
- ▶ de context waarin de AI-systemen gebruikt zullen worden
- ▶ de personen of groepen personen ten aanzien van wie de AI-systemen zullen worden gebruikt

Hoe deze maatregelen er precies moeten uitzien wordt niet gespecificeerd. Het is in elk geval niet zo dat elke werknemer een diepgaande technische kennis moet hebben over AI. De idee is meer om het bewustzijn bij werknemers aan te wakkeren over hoe zij weloverwogen beslissingen kunnen nemen omtrent AI en hen alert te maken voor de risico's en hoe deze te vermijden.

Ook is het niet nodig om voor elke werknemer dezelfde maatregelen te nemen. De werkgever kan op maat van iedere werknemer bepalen wat nodig is om een toereikend niveau van AI-geletterdheid te bereiken. Voor sommige werknemers kan een basistraining volstaan, andere werknemers zullen nood hebben aan een meer doorgedreven cursus.





## 2.I SAMENVATTING

Indien u als werkgever inzet op AI-toepassingen, moet u zich de vraag stellen welke maatregelen nodig zijn om een toereikende AI-geletterdheid te bereiken bij uw werknemers.

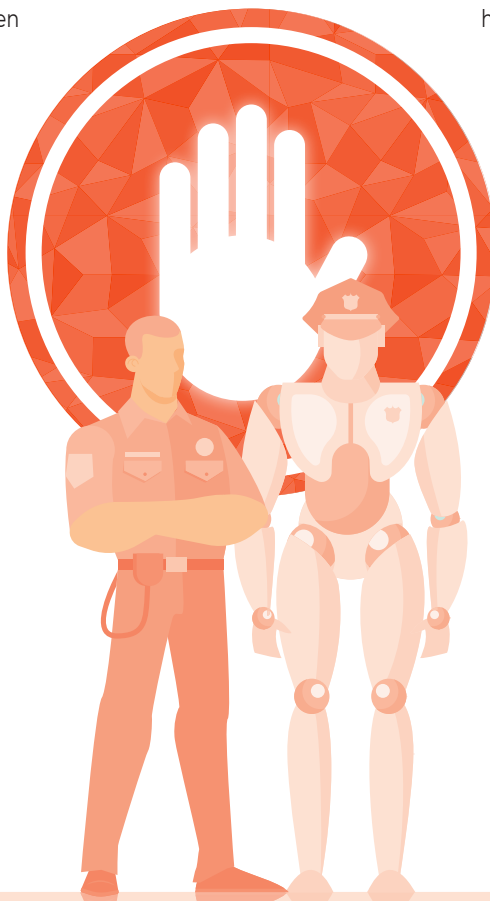
Concrete maatregelen zijn het aanbieden van AI-trainingen en het implementeren van een AI-policy met de richtlijnen voor verantwoord gebruik van AI op de werkvloer.

## II. VERBODEN AI-PRAKTIJKEN

Vanaf 2 februari 2025 zijn AI-systemen met een onaanvaardbaar risico verboden. Werkgevers moet deze vanaf dan uit de handel nemen of het gebruik ervan (laten) stoppen.

Het gaat onder meer over de volgende AI-systemen:

- ▶ AI-systemen die subliminale of misleidende of manipulatieve technieken toepassen om het gedrag te verstoren, waardoor zij het gedrag verstoren en personen ertoe aanzetten een beslissing te nemen die zij anders niet hadden genomen, wat aanzienlijke schade kan veroorzaken;
- ▶ AI-systemen die gebruik maken van kwetsbaarheden van personen (leeftijd, handicap, sociale omstandigheden,...) om



hun gedrag wezenlijk te verstoren;

- ▶ AI-systemen voor *social scoring* (het beoordelen van personen op basis van hun sociale gedrag of persoonlijke kenmerken wat kan leiden tot een ongunstige behandeling)
- ▶ AI-systemen voor het herkennen van emoties van personen in het onderwijs en op de werkplek, tenzij ze gebruikt worden voor medische of veiligheidsoverwegingen.
- ▶ ...

Ondernemingen die het verbod niet naleven kunnen administratieve boetes oplopen tot 35 miljoen euro of 7% van hun totale wereldwijde jaarlijkse omzet.



## 2.II SAMENVATTING

Indien u als werkgever gebruik maakt of uw werknemers gebruik laat maken van verboden AI-praktijken moet u dit onmiddellijk stopzetten.



## 3. EEN NIEUWE VERJARINGSTERMIJN IN HET SOCIAAL STRAFRECHT

Door de Wet Strafprocesrecht I van 9 april 2024, werd de verjaringstermijn van wanbedrijven opgetrokken **van 5 jaar naar 10 jaar**. Aangezien alle misdrijven in het Sociaal Strafwetboek van niveau 2-4 aangemerkt worden als wanbedrijf, zal de verlengde termijn ook gevolgen hebben op de werkvloer.

Onder meer voor de volgende sociaalstrafrechtelijke inbreuken zullen voortaan pas na 10 jaar verjaren:

- ▶ Niet- betaling loon of betaling van een loon lager dan het sectoraal minimum

- ▶ Geen vergoeding transportkosten

- ▶ Niet-voorzien tijdsopvolgingssysteem voor glijdende uurroosters

Ook werknemers kunnen van deze nieuwe verjaringstermijn profiteren door hun vordering te baseren op het sociaalstrafrechtelijk misdrijf (bv. achterstallig loon).

De nieuwe termijn geldt voor alle inbreuken die nog niet verjaard waren op 28 april 2024.

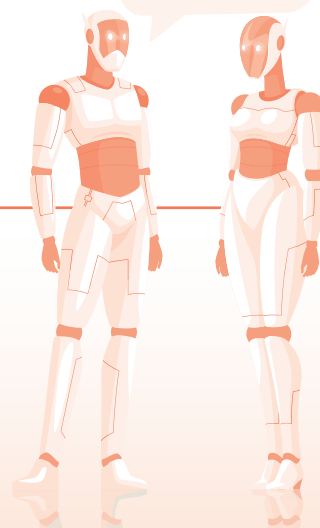


 3. SAMENVATTING

Werkgevers moeten hun retentiebeleid aanpassen aan de verlengde termijn.

 RÉSUMÉ

AI Act



### Nouveautés en matière de droit du travail en dehors de l'accord de gouvernement:

**CCT 32-bis:** Depuis le 1<sup>er</sup> février 2025, nouvelles obligations d'information et de consultation en cas de transfert d'entreprise.

**L'AI Act:** Entrée en vigueur des premières obligations depuis le 2 février 2025. Les employeurs doivent promouvoir la maîtrise de l'IA des employés impliqués dans les systèmes d'IA et pratiques interdites en matière d'IA.

**Nouveau délai de prescription pour les infractions sociales:** Le délai de prescription des infractions sociales a été prolongé de 5 à 10 ans pour toutes les infractions non prescrites au 28 avril 2024

*Passion Synergy Enterprise*

#### RÉDACTRICE EN CHEF | HOOFDREDACTRICE

**Cécile MATTON** Avocat | Advocaat  
cecile.matton@tetralaw.com

#### ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO HEBBER BIJGEDRAGEN AAN DEZE EDITIE

**Nina ALSTEENS** Avocat | Advocaat

**Maxime BESÈME** Avocat | Advocaat

**Stien KEPPEMS** Avocat | Advocaat

**Sylvie LACOMBE** Avocat | Advocaat

**Julien LIMET** Avocat | Advocaat

**Maceo LUNTUMBUE** Avocat | Advocaat

**Sabrina SCARNÀ** Avocat et chargée de conférences à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB) et à la formation interuniversitaire en droit pénal des affaires (UCL, ULiège, ULB). Advocaat en docent aan de Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB) en docent in de interuniversitaire opleiding ondernemingsstrafrecht (UCL, ULiège, ULB).

#### CONCEPTION ET RÉALISATION ONTWERP EN UITVOERING

**Denis SEGUY** D-NICE graphic design  
www.d-nice.be

#### ÉDITEUR RESPONSABLE VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

**TETRA LAW** SRL / BV  
Avenue Louise 240/3 Louizalaan  
1050 Brussels  
Numéro d'entreprise | Ondernemingsnummer 0841.890.120  
info@tetralaw.com

Inscrivez-vous pour recevoir le **TETRACADEMY** par courrier électronique: | Schrijf u in om **TETRACADEMY** via e-mail te ontvangen:  
info@tetralaw.com

#### PROCHAIN NUMÉRO | VOLGEND NUMMER JUNI | JUNI 2025

Les informations juridiques développées dans les numéros de TETRACADEMY sont des commentaires généraux à caractère purement informatif et ne peuvent en aucun cas être considérées comme étant des conseils juridiques. Celles-ci ne visent pas à tenir compte des circonstances propres applicables à une personne ou entité en particulier. Si Tetra Law s'efforce bien entendu de fournir une information précise et la plus à jour possible, il ne peut cependant être garanti que cette information soit toujours exacte à la date à laquelle le TETRACADEMY est lu ou qu'elle le sera encore à l'avenir.

De juridische informatie opgenomen in de publicaties van TETRACADEMY heeft een algemeen en louter informatief karakter. Deze informatie kan in geen geval beschouwd worden als een juridisch advies en is niet toegepast op de specifieke situatie van een persoon of entiteit. Hoewel Tetra Law alles in het werk stelt om nauwkeurige en actuele informatie te verstrekken, kan niet worden gegarandeerd dat deze informatie altijd juist is op het moment dat deze wordt gelezen noch dat deze in de toekomst juist zal blijven.

