

L'optimisation de la rémunération globale : design, communication, optimisation fiscale

Guyllaine BÉLIVEAU*, Marc CHARTRAND, CRHA* et Miguel YARGEAU*

EYB2018BRH2126 (approx. 8 pages)

EYB2018BRH2126

Bulletin en ressources humaines

Décembre 2018

Guyllaine BÉLIVEAU*, Marc CHARTRAND, CRHA* et Miguel YARGEAU*
L'optimisation de la rémunération globale : design, communication, optimisation fiscale

TABLE DES MATIÈRES

[INTRODUCTION](#)

[I- PLUS QU'UN COÛT](#)

[II- MES FINANCES](#)

[III- AU-DELÀ DES ASPECTS PUREMENT FINANCIERS](#)

[A. Ma sécurité](#)

[B. Mon employabilité](#)

[C. Mon bien-être](#)

[IV- PERSONNALISATION DU PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION GLOBALE À L'ORGANISATION](#)

[V- LA COMMUNICATION, UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL](#)

[VI- L'OPTIMISATION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE AU SERVICE DE LA RENTABILITÉ](#)

[VII- MOINS D'IMPÔTS ET DE TAXES = PLUS DE REVENU DISPONIBLE](#)

[VIII- LES PROGRAMMES DE PROTECTION COLLECTIFS : UNE RÉMUNÉRATION FISCALEMENT EFFICACE](#)

[IX- LES COÛTS DE SANTÉ USUELS, UNE AUTRE OCCASION D'OPTIMISATION FISCALE](#)

[X- LES AUTRES AVANTAGES « NON » IMPOSABLES](#)

[XI- UN EXEMPLE CONCRET](#)

[XII- LES ASPECTS ADMINISTRATIFS DE L'OPTIMISATION](#)

[CONCLUSION](#)

Résumé

La rémunération est beaucoup plus que le salaire. Afin de se distinguer des autres employeurs, les entreprises se doivent de bâtir leur marque employeur. Ceci inclut le design et la communication de la rémunération globale. Les employés sont sensibles au « net » disponible pour leur train de vie. Il y a une multitude de façons d'augmenter la qualité de vie et le pouvoir d'achat de l'employé sans coût supplémentaire pour l'employeur. Considérer et communiquer toutes les facettes de la rémunération permet de développer un avantage concurrentiel significatif sur le marché pour l'embauche et la rétention du personnel.

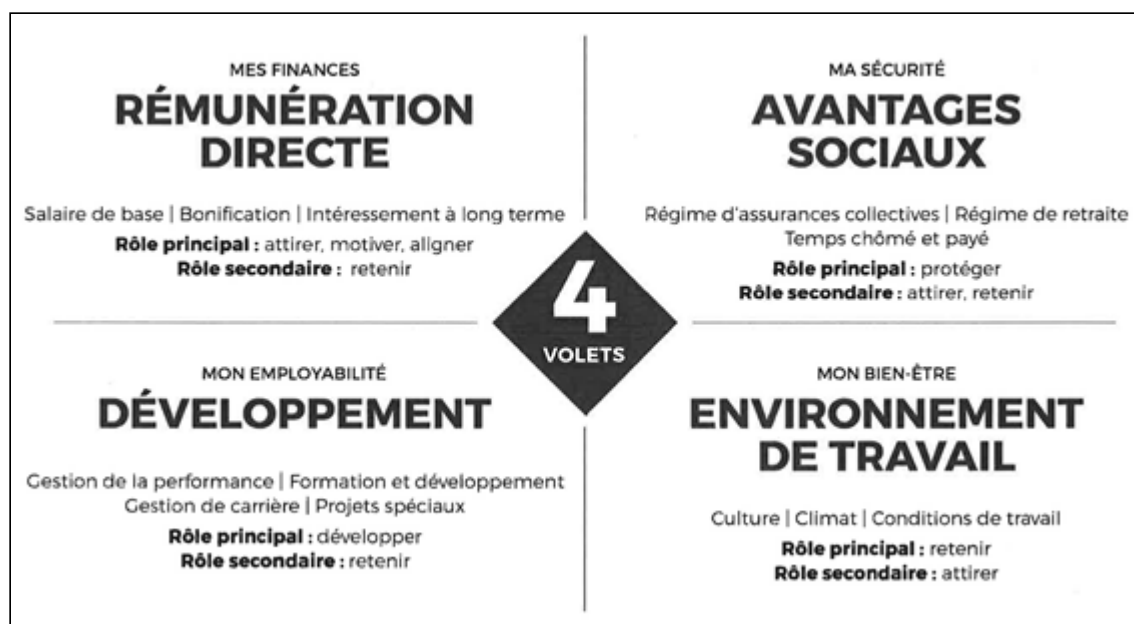
INTRODUCTION

Dans un contexte de pénurie croissante de main-d'oeuvre, les employeurs sont emmenés à s'outiller pour y faire face. L'embauche et la rétention du personnel deviennent les facteurs clés du développement et même de la pérennité des entreprises. Plusieurs experts se sont penchés sur ces questions pour trouver un équilibre entre les besoins de l'employeur et ceux des employés. C'est dans une vision globale que sont présentées les différentes composantes nécessaires à l'atteinte de cet objectif. Dans un premier temps, les quatre volets de la rémunération globale seront présentés. Ensuite, nous explorerons des façons d'optimiser le « net » disponible au train de vie des employés.

I- PLUS QU'UN COÛT

Le mot « rémunération » est souvent synonyme de dépense pour les entreprises et de salaire pour les employés. Peu importe la perspective qui est retenue, la rémunération dans son sens le plus large dépasse les concepts de salaire ou de dépense. C'est pourquoi on entend de plus en plus souvent parler de « rémunération globale ».

En effet, pour un employé, la rémunération globale, c'est tout ce qu'il reçoit en contrepartie de sa prestation de travail. Ainsi, il s'agira non seulement de son salaire, mais aussi d'autres avantages pas nécessairement pécuniaires qui représentent tout de même une valeur pour l'employé. Le tableau ci-dessous traduit bien le concept de rémunération globale :



II- MES FINANCES

La partie intitulée « Mes finances » est celle qui est la plus souvent identifiée à la rémunération. C'est l'élément le plus visible et tangible pour les employés. On y retrouve le salaire de base, la bonification à court terme lorsqu'applicable et les régimes d'intéressement à long terme. On connaît ces régimes d'intéressement à long terme sous la forme d'options d'achat d'actions, d'unités d'actions avec restrictions (UAR) ou différées (UAD), d'achat d'actions, etc. Ils sont surtout offerts aux dirigeants des entreprises à vocation commerciale.

Le salaire de base est souvent considéré comme la « locomotive » de la rémunération, car il sert à attirer le candidat potentiel. Quant à la bonification à court terme, elle peut servir à retenir les employés (surtout si le boni est payé avec régularité et qu'il est significatif) et également à les motiver à atteindre leurs objectifs individuels tout comme les objectifs organisationnels. Quant aux régimes d'intéressement à long terme, ce sont généralement des régimes collectifs qui visent à retenir les dirigeants et à jumeler leurs intérêts avec les actionnaires.

III- AU-DELÀ DES ASPECTS PUREMENT FINANCIERS

A. Ma sécurité

La partie intitulée « Ma sécurité » est souvent perçue comme très importante par les employés. Il s'agit essentiellement de programmes qui visent à protéger l'employé et sa famille en cas de coup dur (décès, maladie, accident, etc.) ou encore à assumer les coûts de santé avec une facture d'impôts réduite. Compte tenu de l'importance accordée par plusieurs employés à ces avantages et de l'optimisation fiscale qui découle de leur utilisation, ces programmes facilitent le recrutement. Dans une moindre mesure, ils favorisent aussi la rétention, et ce, tout en augmentant la satisfaction au travail. Le fait d'offrir des assurances collectives et un programme de paiement des coûts de santé est généralement une condition nécessaire pour être considéré comme un employeur intéressant par des candidats potentiels.

De son côté, le régime de retraite a pour objectif d'aider l'employé à se bâtir un capital suffisant afin d'être en mesure d'aborder cette période de sa vie avec sérénité. Selon l'âge et le type de personnalité du candidat, le régime de retraite peut représenter un attrait non négligeable en plus de conférer certains avantages fiscaux pour l'employé et l'employeur. La gestion courante du régime de retraite est aussi une occasion privilégiée pour offrir un programme d'éducation financière susceptible d'influencer positivement la rétention et la productivité des employés en réduisant leur stress financier.

B. Mon employabilité

Le quadrant « Mon employabilité » représente une partie importante du travail. Peu importe leur statut dans l'entreprise ou leur âge, la grande majorité des employés aspirent à occuper un emploi valorisant dans une organisation qui prendra en considération leur potentiel et qui les encouragera à se développer. Dans cette perspective, un solide programme de gestion de la performance, qui fournit de la rétroaction aux employés tout en tenant compte de leurs objectifs de carrière, est tout indiqué.

Le développement professionnel peut prendre plusieurs formes : cours académique, conférence, apprentissage pratique en entreprise, assignation à des projets spéciaux sont autant de façons d'appuyer un employé dans son cheminement professionnel. En offrant ce type de programmes, l'entreprise peut attirer des employés, les retenir et, surtout, les motiver. Une stratégie de ressources humaines axée sur le développement des employés peut s'avérer très bénéfique pour une entreprise à court, moyen et long termes.

C. Mon bien-être

Finalement, l'aspect « Mon bien-être », bien que moins tangible que des avantages pécuniaires, n'en est pas moins une composante appréciable de l'enveloppe de rémunération globale. De plus en plus, les employés y accordent une importance qui ne se dément pas au fil des années, peu importe leur âge. Un climat de travail dans lequel ils se sentent à l'aise vaut son pesant d'or et leur permet de s'épanouir professionnellement. Une politique de conciliation travail-famille permettant aux jeunes parents de bénéficier d'horaires flexibles pour s'occuper de leurs enfants ou permettant aux employés d'âge mature d'avoir du temps à consacrer à leurs parents âgés facilite grandement le recrutement.

Peu importe que l'on parle de culture, de climat ou d'équilibre de vie, ces aspects du travail prennent de plus en plus d'importance, surtout pour les jeunes employés. Ils peuvent donc contribuer à les retenir tout en favorisant leur engagement dans l'organisation. Il ne faut surtout pas sous-estimer l'attrait de ces programmes quand vient le temps de recruter. De plus, ceux-ci peuvent représenter un avantage concurrentiel pour se distinguer des autres employeurs et ainsi bâtir une image de marque (marque employeur).

IV– PERSONNALISATION DU PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION GLOBALE À L'ORGANISATION

Pour toutes les entreprises, ces éléments de rémunération offerts représentent des coûts très importants ayant évidemment un impact sur leur rentabilité, d'où l'importance de s'assurer que l'enveloppe de rémunération globale est modulée en fonction des employés qu'elles désirent attirer, retenir et motiver. D'ailleurs, on voit fréquemment des organisations adapter leurs programmes de rémunération en fonction des employés afin de répondre à leurs besoins particuliers. Ce phénomène se nomme « Rémunération à la carte ». Ce type de programme génère des coûts d'administration plus élevés, mais est susceptible de réduire l'enveloppe de rémunération globale en ciblant avec précision chaque dollar, optimisant ainsi la satisfaction des employés tout en les motivant et en alignant leur talent vers une productivité maximale. L'implantation d'un tel programme devra être envisagée dans un contexte d'optimisation coût-avantage à long terme en considérant le marché spécifique de l'organisation ainsi que les complexités administratives potentielles.

V– LA COMMUNICATION, UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL

Les éléments offerts par l'employeur prennent tout leur sens lorsqu'ils sont bien compris par les employés afin qu'ils puissent en apprécier toute la valeur. L'employeur a donc une responsabilité directe en matière de communication. Plusieurs études prouvent qu'il y a une relation étroite entre des communications efficaces, l'engagement des employés et les résultats d'affaires. Plus les employés connaissent les programmes qui leur sont offerts, plus ils éprouvent de la satisfaction à l'égard de leur emploi. Pour les entreprises, bien communiquer ces informations peut devenir une occasion en or de partager leur philosophie et leur stratégie de rémunération globale, suscitant ainsi l'adhésion des employés. Il est important de noter qu'en plus de représenter des sommes importantes pour l'employeur, ces programmes auront nécessité le déploiement d'efforts soutenus par de nombreux spécialistes et gestionnaires pour l'analyse, le diagnostic, l'approbation et l'administration. À titre d'exemple, à cet effet, un bulletin communiquant la rémunération pécuniaire et lié aux avantages sociaux est un élément utile afin de faciliter le recrutement et favoriser la rétention.

Vous trouverez ci-dessous un exemple simplifié d'un bulletin de rémunération globale :

Relevé de la rémunération globale (EXEMPLE)	
Employé xyz	
	COTISATIONS PATRONALES
Revenu annuel	60 000,00\$
Autres compensations financières	
Régime de retraite	2 000,00\$
Bonis	6 000,00\$
Allocation de voiture	4 800,00\$
Stationnement	2 400,00\$
Cellulaire	600,00\$
Abonnement Gym	480,00\$
Total autres compensations financières	16 280,00\$
Garanties d'assurance collective	
Assurance santé complémentaire	662,40\$
Soins dentaires	619,20\$
Assurance vie	115,20\$
Mort et mutilation accidentelles	36,00\$
Assurance vie des personnes à charge	16,20\$
Invalidité de longue durée	684,00\$
Total des garanties d'assurance collective	2 133,00\$
Votre rémunération globale	78 413,00\$

RÉMUNÉRATION GLOBALE

Autres compensations financières	20,8%
Garanties d'assurance collective	2,7%
Revenu annuel	76,5%

brassard goulet yargeau | www.bgy.ca
SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES | support@bgy.ca

VI- L'OPTIMISATION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE AU SERVICE DE LA RENTABILITÉ

L'objectif de l'entreprise sera généralement d'optimiser l'équation coût-avantage en ce qui a trait à la rémunération globale. L'objectif de l'employé est d'optimiser sa rémunération pécuniaire et son niveau de satisfaction globale au travail.

Dans la poursuite de ces objectifs, il est de la responsabilité de l'entreprise d'offrir un programme optimisant chaque composante de la rémunération afin d'atteindre le maximum de satisfaction avec le minimum de coûts pour le bénéfice collectif. Ainsi, après avoir élaboré une bonne formule dans les catégories « **Mes finances** », « **Mon employabilité** » et « **Mon bien-être** », un volet d'optimisation peut être délicatement appliqué en guise de

finition quant aux **aspects fiscaux** et à l'élaboration de programmes de **sécurité financière**. Nous rappelons que la communication sera un élément fondamental dans la réussite de l'implantation et de la gestion d'un programme de rémunération globale.

VII- MOINS D'IMPÔTS ET DE TAXES = PLUS DE REVENU DISPONIBLE

Il y a plusieurs façons d'augmenter le pouvoir d'achat de l'employé sans coût supplémentaire pour l'employeur. En effet, dans une perspective de rémunération globale, l'employeur peut assumer plusieurs dépenses inhérentes au train de vie des familles de l'employé en réduisant les impôts à payer de celui-ci. Nous présenterons les principales avenues en cette matière ; notre objectif sera d'augmenter le niveau de vie et de sécurité de l'employé pour le même budget du côté de l'employeur. Il importe de rappeler qu'afin de juger si un avantage est imposable ou pas, tous les faits doivent être pris en compte. Nous vous recommandons de consulter vos experts à ce sujet.

VIII- LES PROGRAMMES DE PROTECTION COLLECTIFS : UNE RÉMUNÉRATION FISCALEMENT EFFICACE

Comme présenté précédemment, les programmes de protections en assurance collective représentent une composante fondamentale de la rémunération globale. Le fait qu'ils ne représentent généralement pas une rémunération taxable à tous les paliers de gouvernements leur confère en effet un avantage fiscal indéniable. En plus des économies générées pour les employés, l'employeur réduira ses coûts liés aux avantages imposables tels que la RRQ, l'Assurance-emploi, le Fonds de services de santé, etc.

Vous trouverez ci-dessous un tableau présentant les avantages imposables pour un résident fiscal québécois :

OPTIMISATION FISCALE DE L'ASSURANCE COLLECTIVE QUÉBEC - NOVEMBRE 2017		
Avantages imposables (principales garanties)		
Protections	Primes payées par l'employeur	
	Provincial	Fédéral
Assurance vie	Oui	Oui
Invalidité longue durée	Non	Non
Invalidité courte durée	Non	Non
Soins de santé (médicaments, paramédicaux, etc.)	Oui	Non
Soins dentaires	Oui	Non
Compte de soins de santé	Oui	Non

Lorsque l'employé paie une prime, il la paie avec un dollar net. Si l'employeur paie une prime, il ne s'agit pas nécessairement d'un avantage imposable.
Les garanties accessoires, selon la nature, peuvent être des avantages imposables.

À noter que l'assurance invalidité, protection contre le plus grand des risques touchant un individu et ultimement sa famille, l'employé se verra verser une rente imposable lorsque les primes sont payées, en tout ou en partie, par l'employeur. Considérant l'importance du risque que représente la perte de revenu en cas d'invalidité, les prestations sont généralement ajustées pour générer le même revenu net en cas de réclamations. Dans ce contexte, il est important de considérer dans l'équation coût-avantage que les coûts doivent être ajustés à la hausse tenant en compte l'augmentation de volume assuré.

Il demeure aussi important de mentionner que le partage de coût usuel au Québec subit les conséquences de la complexité administrative et est trop souvent mal appliqué. Le cafouillage administratif est susceptible de « polluer » le programme, rendant les rentes imposables *de facto*.

Finalement, une rente imposable confère plusieurs autres avantages, entre autres fiscaux, comme l'utilisation de plusieurs crédits d'impôt ou la création d'un espace REER, pour ne citer que ces exemples.

En somme, lorsqu'on inclut la prime d'assurance payée par l'employeur à la rémunération globale, l'employé en sort grandement avantage en économisant un ou même deux paliers d'impôts sur les coûts de ces garanties. Ceci représente une opportunité d'optimisation fiscale de la rémunération matérielle.

IX- LES COÛTS DE SANTÉ USUELS, UNE AUTRE OCCASION D'OPTIMISATION FISCALE

Il est à noter que les coûts de santé générant un bénéfice de crédits d'impôt pour frais médicaux peuvent être désignés admissibles aux comptes de soins de santé. Ceux-ci étant traités comme une garantie d'assurance maladie collective, les sommes réclamées dans ces budgets fixes bénéficient d'un traitement fiscalement avantageux, puisque taxable seulement au Québec.

Le fonctionnement d'un compte de soins de santé est plutôt simple. Le schéma ci-dessous en présente un sommaire :



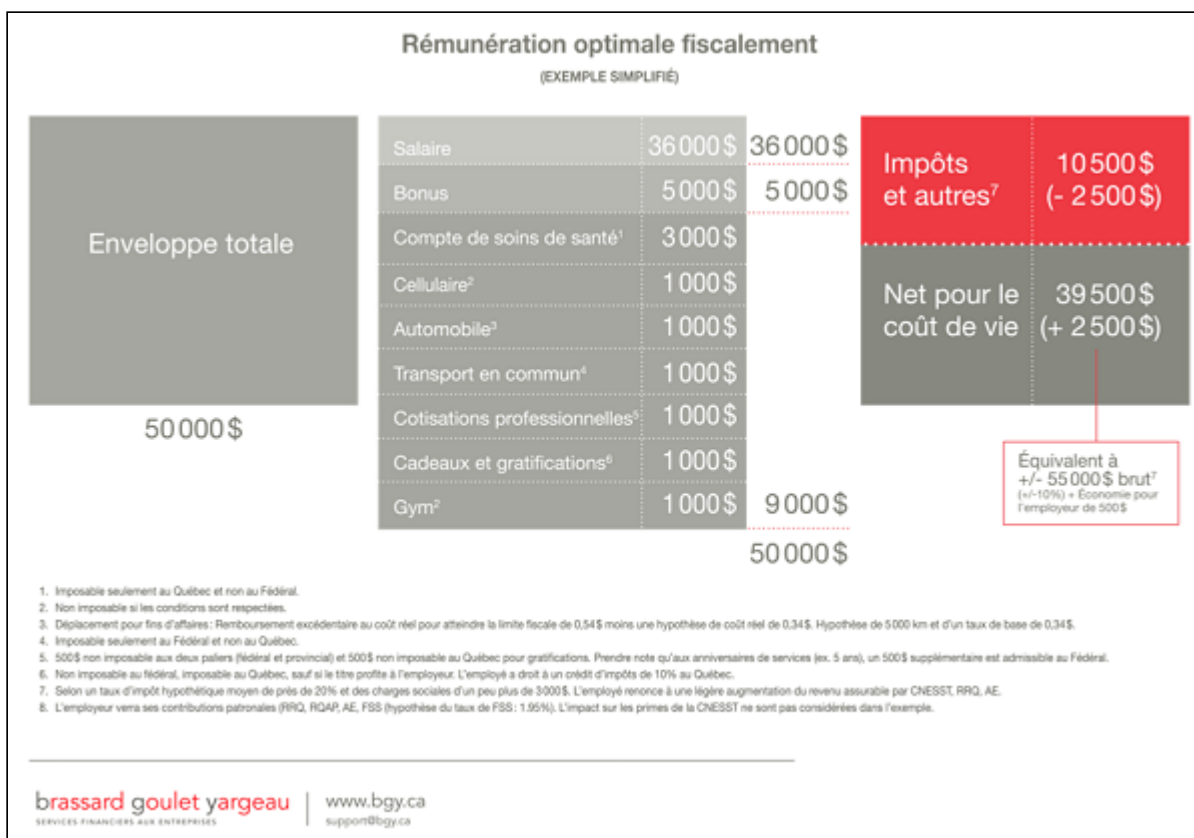
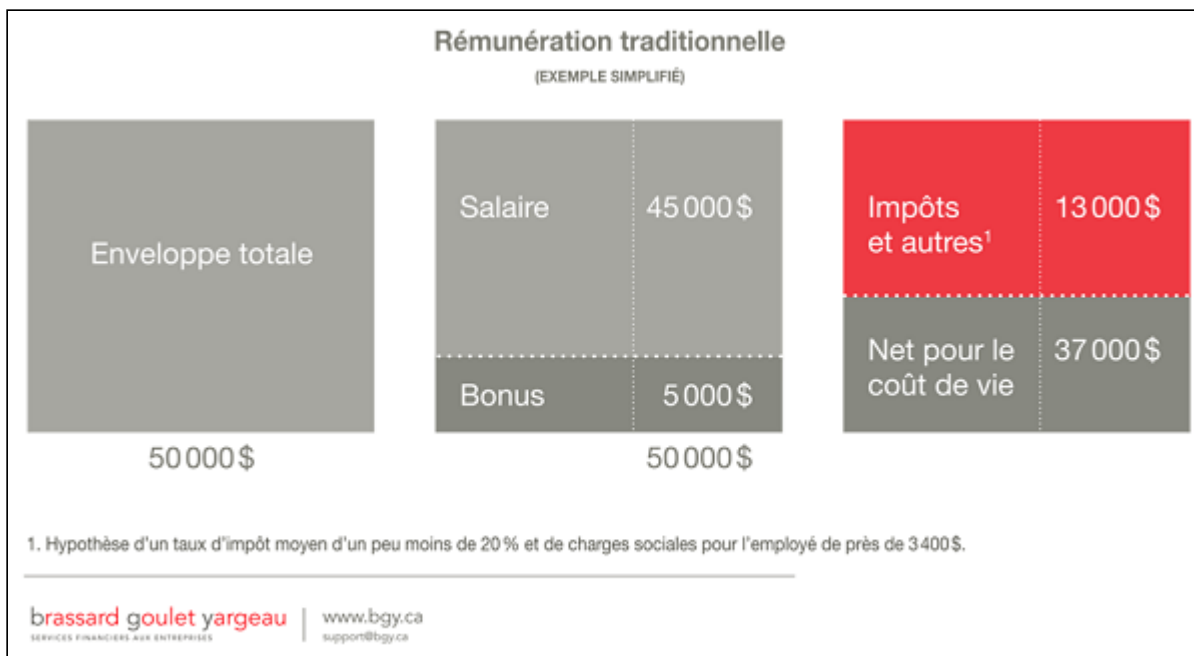
Dans le contexte où plusieurs dépenses de santé usuelles peuvent être « payées » en assumant un palier d'impôt seulement, ceci permet aux employés d'optimiser le niveau de vie pour une même rémunération globale brute. Conditionnellement au versement net des frais d'administration, taxes, impôts, crédits sociaux fiscaux, etc., le niveau de vie de l'employé peut s'apprécier matériellement en fonction de son volume de consommation de frais médicaux admissibles.

X- LES AUTRES AVANTAGES « NON » IMPOSABLES

Plusieurs autres avantages peuvent être offerts à l'employé à l'intérieur de la même enveloppe brute du point de vue de l'employeur. Ces avantages ne sont pas tous imposables pour l'employé. Le remboursement de frais automobiles, l'allocation pour un cellulaire majoritairement utilisé pour le travail, les cadeaux et gratifications ne sont que quelques exemples d'avantages non imposables. Au total, plus de 30 avantages sont potentiellement non imposables. Nous rappelons aussi que toute rémunération non imposable réduit les charges sociales imputables à l'employeur et à l'employé. Ainsi, il est possible d'augmenter sensiblement l'impact d'une rémunération globale par une optimisation précise des sources de paiement.

XI- UN EXEMPLE CONCRET

Nous présentons ci-dessous un exemple simplifié d'optimisation fiscale dans lequel nous comparons une rémunération simpliste à une rémunération plus optimale fiscalement. Dans cet exemple, le bénéfice avant frais administratifs est de l'ordre de 10 % de la rémunération globale brute.



À noter que l'exemple est fourni à titre illustratif du concept. En pratique, plusieurs nuances doivent être appliquées. Nous recommandons de consulter votre expert en fiscalité avant de statuer sur l'imposition ou non d'un bénéfice.

XII- LES ASPECTS ADMINISTRATIFS DE L'OPTIMISATION

Il importe à l'organisation de considérer les coûts administratifs que génère l'augmentation de la complexité engendrée par l'implantation d'un programme optimal fiscalement. L'augmentation des coûts doit être considérée en incluant les bénéfices d'une telle optimisation. Dans un contexte de gestion efficiente avec des procédés et outils adaptés, l'impact financier de l'augmentation de la complexité peut être limité.

Les concepts présentés ci-haut prennent une importance exponentielle pour les personnes clés et les actionnaires dirigeants.

CONCLUSION

Le contexte de compétition des organisations invite les entreprises performantes à faire preuve de créativité et d'ingéniosité dans l'élaboration de programmes de rémunération efficaces qui maximiseront la satisfaction des employés. Les domaines à couvrir sont larges et incluent les aspects financiers «**Mes finances** » ainsi que d'**employabilité** et de **bien-être**. À ces éléments peut s'ajouter un volet d'optimisation quant aux **aspects fiscaux** et l'élaboration de programmes de **sécurité financière**. Un programme efficace, bien communiqué, favorisera la rentabilité, la productivité et la gestion des risques de l'entreprise ainsi que son succès à long terme.

* Guylaine Béliveau est conseillère principale chez PCI-Perrault Conseil inc. Marc Chartrand est associé et conseiller principal chez PCI-Perrault Conseil inc. Miguel Yargeau, Pl.fin., est conseiller en assurances et rentes collectives, conseiller en sécurité financière et gestionnaire de placements agréé chez Brassard, Goulet, Yargeau, services financiers intégrés inc.

Date de dépôt : 11 décembre 2018

Éditions Yvon Blais, une société Thomson Reuters.

©Thomson Reuters Canada Limitée. Tous droits réservés.