



# FEB

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

Bruxelles,  
le 12 février 2008



## NOUVEAU SYSTÈME D'AVANTAGES

non récurrents liés aux résultats

Marie-Noëlle Vanderhoven

FEB info // 01

# I. Définition et caractéristiques

Il faut entendre par avantages non récurrents liés aux résultats :

« les avantages liés aux résultats collectifs d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, ou d'un groupe bien défini de travailleurs, sur la base de critères objectifs. Ces avantages dépendent de la réalisation d'objectifs clairement balisables, transparents, définissables/mesurables et vérifiables, à l'exclusion d'objectifs individuels et d'objectifs dont la réalisation est manifestement certaine au moment de l'introduction d'un système d'avantages liés aux résultats ».

# I. Définition et caractéristiques

- Le système est **collectif**. Ceci signifie deux choses :
  - le système s'adresse à tous les travailleurs de l'entreprise ou à un groupe bien défini de travailleurs (une catégorie de personnel, un département, un service, un atelier, une équipe, ...)
  - les objectifs sont collectifs: ce sont les résultats de l'entreprise ou d'un groupe de travailleurs qui sont récompensés et non les performances individuelles de chaque travailleur.
- Le système doit être **transparent** : il repose sur un mécanisme prédéfini et clairement lié aux résultats de l'entreprise ou d'un groupe de travailleurs. Les bénéficiaires potentiels doivent pouvoir être identifiés;

# I. Définition et caractéristiques

- Les avantages sont **incertains** : ils dépendent directement de la réalisation des objectifs fixés. Au moment de l'instauration du plan, il n'est donc pas certain que l'avantage sera payé. Il convient de jouer le jeu correctement : on ne peut choisir un objectif dont on est certain au moment de l'instauration du plan qu'il sera atteint ;

# I. Définition et caractéristiques

- La **distribution** de l'avantage est **collective** : tous les travailleurs de l'entreprise ou du groupe de travailleurs auquel s'adresse le plan doivent recevoir un avantage. Le montant de l'avantage ne doit pas nécessairement être identique pour tous les travailleurs. Une modulation est possible si elle est basée sur des critères objectifs prédéfinis (par exemple, niveau de fonction, pourcentage de la rémunération, ...). Puisqu'il s'agit de récompenser les résultats collectifs, il ne peut en aucun cas être tenu compte des performances individuelles pour moduler le montant de l'avantage ;
- La **distribution** de l'avantage est **transparente** : les clefs de répartition éventuelles doivent être déterminées au moment de l'instauration du plan;

## II. Qui peut mettre en place un plan ?

- les employeurs tombant dans le champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 relative aux CCT et aux commissions paritaires = le secteur privé, quel que soit la branche d'activité (activités industrielles, commerciales, agricoles, professions libérales, non-marchand);
- les employeurs personnes morales (société, association, ...) et les employeurs personnes physiques;
- quel que soit le nombre de travailleurs occupés;
- le secteur public et entreprises publiques autonomes (la Poste, Belgacom, SNCB, Belgocontrol et The Brussels Airport Company (ex-Biac) ne sont initialement pas visés.

## III. Quels travailleurs peuvent bénéficier de l'avantage ?

- L'employeur détermine quels sont les travailleurs bénéficiaires : il s'agit **soit de tous les travailleurs de l'entreprise, soit d'un groupe (bien défini) de travailleurs ;**
  - **Groupe > catégorie;**
  - **Groupe = plusieurs;**
  - **Bien défini → transparent**  
→ **critères objectifs**

## III. Quels travailleurs peuvent bénéficier de l'avantage ?

- Les travailleurs sont les personnes sous **contrats de travail** ou les personnes dans les liens d'un **contrat d'apprentissage**. Les dirigeants d'entreprise sous statut d'indépendant ne sont donc pas visés ;
- L'employeur peut imposer une **condition d'éligibilité** : travailleurs licenciés pour motif grave ou qui ont quitté l'entreprise suite à une démission pendant la période de référence;
- L'employeur peut imposer une **condition d'ancienneté**: la condition d'ancienneté ne peut excéder la moitié de la période de référence et doit être vérifiée à l'issue de cette période;



## IV. Quels objectifs peuvent être pris en compte ?

- Les objectifs sont **collectifs** : ils sont fixés pour l'entreprise ou pour un groupe bien défini de travailleurs, à l'exclusion d'objectifs individuels ;
- Les objectifs sont **financiers ou non** (chiffre d'affaires, performance de l'entreprise, amélioration de la satisfaction de la clientèle, meilleure gestion de l'environnement, augmentation du taux de pénétration d'un produit sur le marché, la réduction des déchets de production, l'obtention d'une norme ISO ...);
- Les objectifs doivent être **objectivement vérifiables** : le système doit prévoir une méthode objective de vérification des résultats. La vérification ne peut donc pas dépendre de l'opinion personnelle de l'une ou l'autre personne;

## IV. Quels objectifs peuvent être pris en compte ?

- Les objectifs doivent être vérifiés sur une **période de référence de 3 mois minimum**. Cette période peut débuter au plus tôt le **1er janvier 2008** ;
- Il doit s'agir d'objectifs **futurs** : un plan de bonus ne peut donc être mis en place pour récompenser des objectifs qui ont déjà été réalisés au moment de l'instauration du plan.
- **Tempérament: les objectifs réalisés au cours de la période de négociation du plan peuvent être pris en compte, pour autant que cette période n'excède pas un tiers de la période de référence totale déterminée par le plan**
- **→ pour tenir compte d'une année calendrier complète, le dépôt doit avoir lieu au plus tard le 30 avril de l'année concernée.**

## IV. Quels objectifs peuvent être pris en compte ?

- **Objectifs exclus:**
  - il ne peut s'agir de l'évolution du cours de bourse des actions de la société ;
  - les objectifs dont la réalisation est manifestement certaine au moment de l'introduction d'un système d'avantages liés aux résultats.
- Objectifs liés à une **réduction du nombre d'accidents de travail ou de l'absentéisme (collectif)** pour cause de maladie doivent être maniés avec prudence. En tout état de cause, l'employeur doit satisfaire à ses obligations en matière de bien être et de gestion du stress.

## IV. Quels objectifs peuvent être pris en compte ?

- Soit on peut se limiter à la réalisation ou non du critère déterminé: ou bien l'objectif est atteint et le travailleur touche la totalité de l'avantage prévu, ou bien le résultat n'est pas atteint et le travailleur ne peut prétendre au paiement de l'avantage.

Exemple : 75 % des collaborateurs suivent une formation linguistique clôturée par la réussite d'un test linguistique.

- Soit le montant de l'avantage est modulé en fonction du degré de réalisation de(s) objectif(s).

Exemple:

L'avantage est octroyé en fonction de la valeur d'un indicateur financier en fonction de l'échelle suivante :

- le bonus s'élève à 0% du salaire annuel brut lorsque cet indicateur est inférieur à 5% ;
- le bonus s'élève à 0,3% du salaire annuel brut lorsque cet indicateur est supérieur ou égal à 5% et inférieur à 15% ;
- le bonus s'élève à 0,6% du salaire annuel brut lorsque cet indicateur est supérieur ou égal à 15%.

## V. Quel est le traitement de l'avantage en sécurité sociale ?

- **Cotisations:**

- A concurrence d'un plafond de 2.200 EUR par année calendrier et par travailleur, exonération des cotisations ordinaires;
- Cotisation spéciale de 33% à charge de l'employeur;
- Pas de retenue à charge du travailleur;
- Le montant qui excède 2.200 EUR sera considéré comme de la rémunération et soumis aux cotisations ordinaires de sécurité sociale (obligation de retenue);
- L'avantage doit être déclaré une fois par an avec la déclaration du 4e trimestre de l'année du paiement. La cotisation est due le 31 décembre de l'année du paiement.

## V. Quel est le traitement de l'avantage en sécurité sociale ?

### ● Prestations:

- Les avantages non récurrents exonérés ne font pas naître de droit aux prestations de sécurité sociale.
- Les avantages non récurrents exonérés sont aussi explicitement exclus de la notion de rémunération utilisée à l'article 35 de la loi du 10 avril 1971 sur les accidents de travail.

## VI. Quel est le traitement fiscal de l'avantage?

- L'avantage et la cotisation de 33% sont fiscalement déductibles comme charges professionnelles;
- L'avantages est exonéré de toute imposition à concurrence d'un plafond de 2.200 EUR par année calendrier et par travailleur. Les travailleurs perçoivent donc un revenu net.
- Cette exonération implique que dans le chef de l'employeur, aucun précompte professionnel n'est dû sur les avantages payés ou attribués durant la période imposable.
- Le montant qui excède 2.200 EUR sera imposé et soumis au précompte comme de la rémunération ordinaire.

# Synthèse

	Avantage travailleur	Coût employeur
Avantage de 1.000 EUR	1.000 EUR	1.330 EUR
	Pas d'ONSS, pas d'impôt	Cotisation spéciale de 33%



# Synthèse

	avantages non-récurrents – nouvelle réglementation (déductible comme charges professionnelles)	rémunération ordinaire (déductible comme charges professionnelles)	participation en espèces – Loi de 2001 (non déductible comme charges professionnelles)
<b>Coût employeur</b>	<b>665 EUR</b>	<b>1.529 EUR</b>	<b>766 EUR</b>
Brut	500 EUR	1.150 EUR	766 EUR
Imposable	500 EUR	1.000 EUR	666 EUR
<b>Net</b>	<b>500 EUR</b>	<b>500 EUR</b>	<b>500 EUR</b>

## VII. Quel est le traitement de l'avantage en droit du travail ?

- Les avantages non récurrents liés aux résultats ne confèrent à concurrence du plafond fixé à 2.200 euros, aucun droit à l'exception de leur paiement par l'employeur:
  - l'avantage ne doit pas être inclus dans la base de calcul de l'indemnité compensatoire de préavis prévue par l'article 39 de la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail;
  - l'avantage ne doit pas être inclus dans la base de calcul de l'indemnité d'éviction ;
  - l'avantage ne doit pas être inclus dans la base de calcul de l'indemnité de protection prévue par la loi du 19 mars 1991 portant régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprises et aux comités pour la prévention et la protection au travail ;
  - l'avantage ne sera pas davantage pris en compte pour la vérification des seuils pour l'application d'une éventuelle clause de non-concurrence,
  - l'avantage n'entre pas en ligne de compte pour le calcul des pécules de vacances, de la rémunération d'un jour férié, du salaire garanti, d'une indemnité de prépension, d'une prime de fin d'année ou des versements dans une assurance de groupe...

## VII. Quel est le traitement de l'avantage en droit du travail ?

- La loi du 12 avril 1965 concernant la protection de la rémunération est applicable à ce paiement.
- Principales conséquences :
  - le non-paiement de l'avantage constitue une infraction pénale en application de l'article 46 de la loi ;
  - l'action en paiement de l'avantage sera soumise au délai quinquennal de prescription prévu à l'article 26 du Code d'instruction criminelle ;
  - l'avantage porte intérêt de plein droit à dater de son exigibilité (article 10 de la loi de 1965) ;
  - des retenues ne pourront être effectuées sur le montant de l'avantage que dans les limites et aux conditions fixées par l'article 23 de la loi ;
  - l'avantage doit être payé en espèces ;
  - les limites instaurées aux saisies et cessions (articles 1409 et 1410 du C. jud) ainsi que la procédure spécifique de cession de rémunération (article 34 loi du 12 avril 1965) s'appliqueront également aux avantages.

## VII. Quel est le traitement de l'avantage en droit du travail ?

### ● Dérogation par convention

- Une CCT ou une convention individuelle peut contenir des dispositions plus favorables pour les travailleurs en prévoyant que l'avantage confère certains droits aux travailleurs.
- Cette convention ne peut cependant créer des droits supplémentaires en matière de sécurité sociale ou de vacances annuelles, ni entraîner une modification des formalités administratives à remplir à l'égard de l'ONSS.

## VIII. Puis-je remplacer des éléments de rémunération existants par des avantages liés aux résultats ?

- Non, les avantages ne peuvent se substituer à des éléments de rémunération existants tels qu'un 13e mois, un pécule de vacances, des chèques-repas, ...
- Mais, un système d'avantages liés aux résultats peut remplacer un système existant d'avantages liés aux résultats s'il répond aux caractéristiques suivantes :
  - il s'agit d'avantages qui sont liés aux résultats collectifs d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises ou d'un groupe bien défini de travailleurs ;
  - ces avantages dépendent de la réalisation d'objectifs collectifs s'accompagnant ou non d'objectifs individuels.

## **VIII. Puis-je remplacer des éléments de rémunération existants par des avantages liés aux résultats ?**

- Le nouveau plan devra être conforme à la nouvelle réglementation : les nouveaux avantages devront dépendre de la seule réalisation d'objectifs collectifs à l'exclusion des objectifs individuels.
- Un système d'avantages liés aux résultats ne peut pas remplacer des systèmes existants exclusivement basés sur la réalisation d'objectifs individuels.

## VIII. Puis-je remplacer des éléments de rémunération existants par des avantages liés aux résultats ?

- **Exemple** : Le plan de la société  $\alpha$  prévoit qu'un avantage est octroyé à tous les travailleurs de l'entreprise en fonction de la valeur d'un indicateur financier. Le bonus s'élève ainsi à 4% du salaire annuel brut lorsque l'indicateur financier retenu est supérieur à 15%. Ce pourcentage est multiplié par un facteur directement lié aux résultats d'une évaluation annuelle des performances individuelles.
- Un tel plan mixte peut être converti. Mais le nouveau plan ne pourra pas conserver la composante individuelle. Le nouveau plan devra prévoir des clefs de répartition objectives, indépendantes d'une évaluation des prestations individuelles des travailleurs.

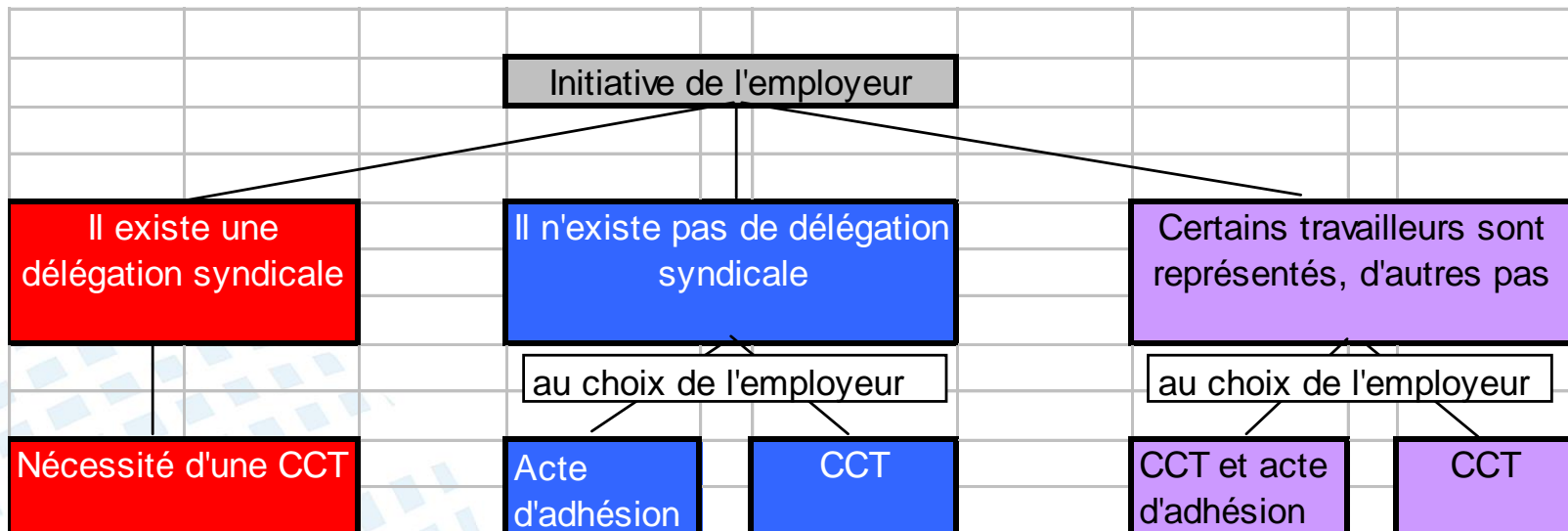
## VIII. Puis-je remplacer des éléments de rémunération existants par des avantages liés aux résultats ?

### ● Formalités

- L'employeur qui souhaite convertir un système existant d'avantages liés aux résultats doit conclure une convention collective de travail ou un acte d'adhésion selon les modalités ordinaires prévues dans la nouvelle réglementation.
- La nouvelle convention collective de travail ou l'acte d'adhésion mentionnera expressément que plan d'octroi d'avantages non récurrents se substitue à un système existant de rémunération liée aux résultats. En outre, le texte relatif au système remplacé devra être annexé à la convention collective ou à l'acte d'adhésion.



# IX. Selon quelle procédure le plan doit-il être instauré ou modifié ?



# A. INSTAURATION VIA CONVENTION COLLECTIVE

## Négociation

- La décision appartient à l'employeur. Une fois la décision prise, l'employeur est tenu de négocier avec les membres des délégations syndicales concernées en vue de la conclusion d'une convention collective (article 11, 2° CCT n°5).

## Mentions

- les mentions spécifiques visées à l'article 16 de la loi du 5 décembre 1968;
- la décision de l'employeur de mettre en œuvre un système d'avantages non récurrents liés aux résultats;
- une clause relative à l'article 23 de la loi du 5 décembre 1968 pour empêcher que les dispositions de la convention s'incorporent aux contrats de travail individuels nonobstant l'expiration de la CCT;
- une procédure spécifique de modification des objectifs et niveaux à atteindre;
- le plan d'octroi qui devra être annexé à la convention, contiendra les mentions obligatoires prévues à l'article 8 de la CCT n°90.

## Durée

- La convention collective peut être conclue à durée déterminée ou indéterminée.

## Signature

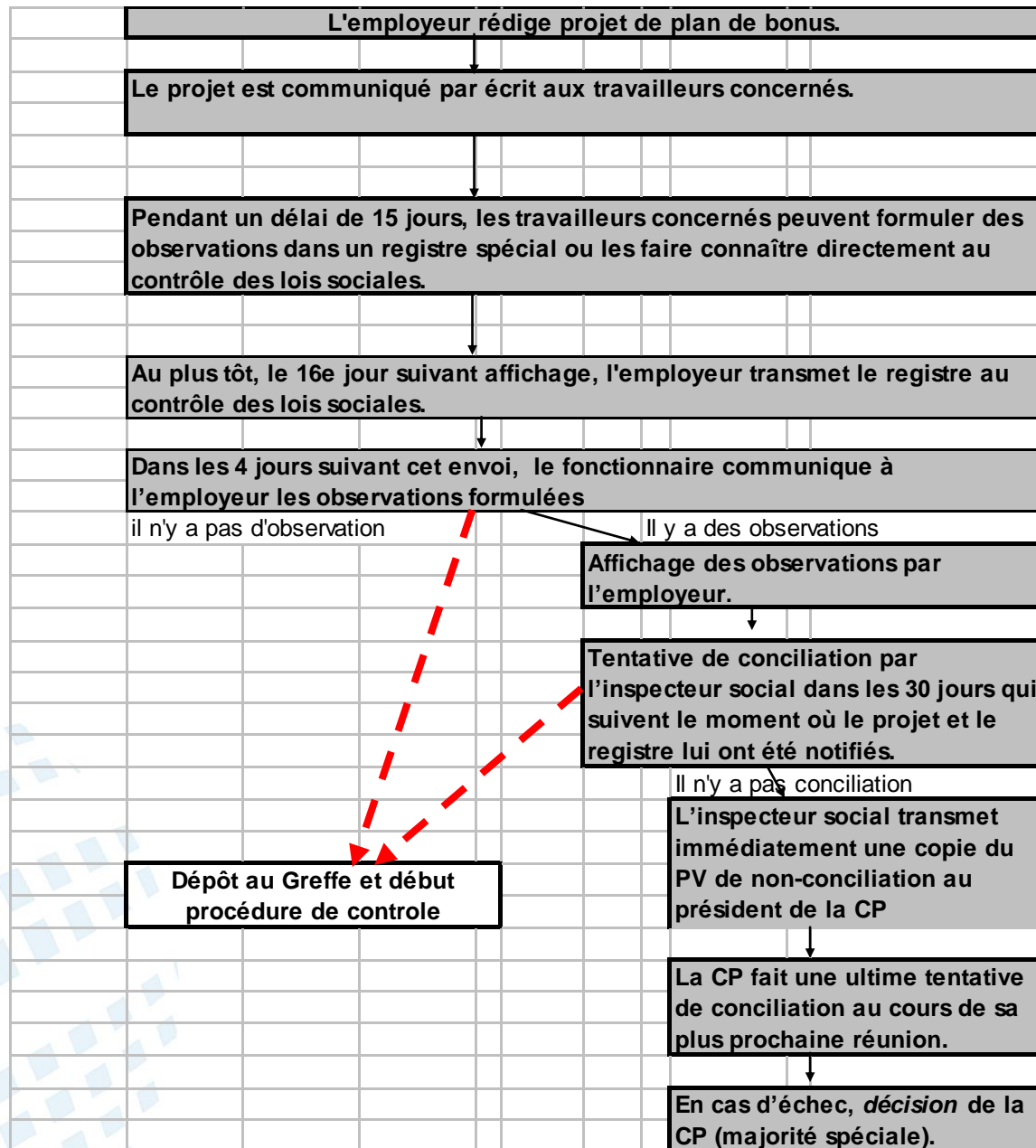
## Dépôt

- Une fois signée, la convention collective doit faire l'objet d'un dépôt au Greffe de la Direction générale Relations collectives de travail du SPF Emploi (modèle annexé à la CCT n°90)

## B. PROCEDURE D'ADHESION

### 1ere PHASE – PHASE D'ÉTABLISSEMENT

- l'employeur signifie son intention de mettre en place un système d'avantages en communiquant **par écrit** aux **travailleurs concernés** un projet de plan d'octroi;
- l'employeur tient, pendant un délai de 15 jours à dater de la communication, un registre spécial à la disposition des travailleurs concernés dans lequel ceux-ci pourront consigner leurs observations;
- si les travailleurs ne formulent aucune remarque, le projet de plan d'octroi fait l'objet d'un dépôt au greffe de la Direction générale Relations collectives de travail du SPF Emploi, Travail, Concertation sociale;
- En même temps que le dépôt au Greffe, l'employeur fait connaître aux travailleurs par affichage d'un avis qu'un acte d'adhésion relatif à des avantages non récurrents liés aux résultats a été déposé.

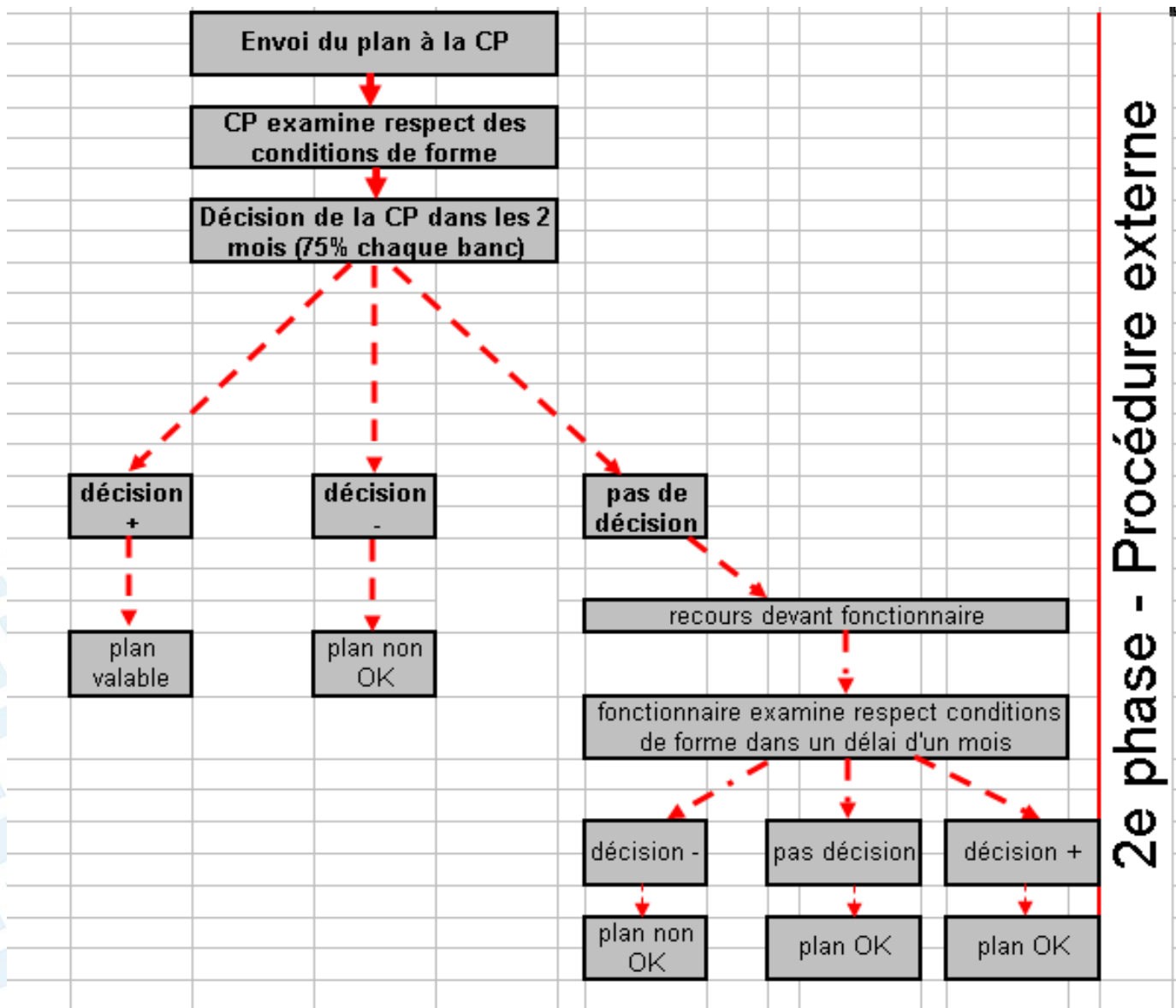


1re phase - phase d'établissement

## **B. PROCEDURE D'ADHESION**

### **2e PHASE – PHASE DE CONTROLE**

- **Le greffe transmet le projet de plan à la commission paritaire compétente qui vérifie dans les 2 mois le respect de certaines conditions:**
  - Contrôle de forme (≠ opportunité):
    - 1. la présence des mentions obligatoires de l'acte d'adhésion;**
    - 2. la présence des mentions obligatoires du plan de bonus collectif fixées à l'article 8, 1° à 4° , 6° et 7° , alinéas 1er, 2 et 3 a., 8° et 9° de la convention n° 90.**
    - 3. règle du *prorata temporis* pour les travailleurs éligibles au plan de bonus collectif et que les modalités dérogatoires sont bien limitées aux catégories de travailleurs autorisées dans cet article.**
  - Un contrôle marginal
    - **Un contrôle marginal de violation manifeste de la législation anti-discrimination**
  - une procédure de conciliation est mise en place dans le cas où les travailleurs ne sont pas d'accord.



2e phase - Procédure externe

## **B. PROCEDURE D'ADHESION**

### **● Information des travailleurs:**

- A l'issue de la procédure de contrôle, l'employeur est tenu d'informer les travailleurs concernés en leur faisant savoir si le plan a été approuvé (avec ou sans modification) ou s'il a été refusé.
- Une copie du plan qui a été approuvé est communiquée aux travailleurs si le plan a fait l'objet de modification au cours de la procédure d'établissement et/ou de contrôle.

## X. Contenu d'un plan d'octroi des avantages non récurrents liés aux résultats

- Mentions obligatoires :
  - la détermination de l'entreprise, du groupe d'entreprises ou du groupe bien défini de travailleurs pour lequel l'avantage est prévu sur la base de critères objectifs ;
  - les objectifs fixés ;
  - la période de référence à laquelle se rapportent les objectifs collectifs ;
  - une méthode de suivi et de contrôle pour la vérification de la réalisation des objectifs fixés ;
  - une procédure applicable en cas de contestation relative à l'évaluation des résultats ;
  - les avantages susceptibles d'être octroyés dans le cadre du plan ;
  - les modalités de calcul de ces avantages.
  - le moment et les modalités du paiement ;
  - la durée de validité du plan.



## X. Contenu d'un plan d'octroi des avantages non récurrents liés aux résultats

- Mentions facultatives :
  - Le plan peut déterminer la manière par laquelle les travailleurs concernés seront informés périodiquement de l'évolution des résultats;
  - Le plan peut également prévoir une procédure de modification des objectifs et/ou niveaux à atteindre pour chaque objectif fixé;
  - Si le plan est introduit via CCT, non-application de l'article 23 de la loi du 5 décembre 1968;
  - Condition d'ancienneté et/ou d'éligibilité;
  - Condition suspensive;
  - ...

## XI. Comment les travailleurs doivent-ils être informés ?

- Outre l'information spécifique prévue tout au long de la procédure d'instauration du plan, l'employeur est tenu de remettre à chaque travailleur concerné une **fiche d'information** à la date prévue pour le versement d'un avantage non récurrents lié aux résultats. Une fiche doit être remise au travailleur que l'objectif ait été atteint ou non, et donc même en l'absence de versement d'un avantage.
- Cette fiche est soumise aux obligations fixées par l'AR n°5 du 23 octobre 1978 relatif à la tenue des documents sociaux.

# XI. Comment les travailleurs doivent-ils être informés ?

## Mentions obligatoires:

- 1° l'identité du travailleur concerné par l'avantage ;
- 2° l'identification claire du plan d'octroi d'avantages non récurrents liés aux résultats concerné ou, en cas d'introduction du plan d'octroi d'avantages non récurrents liés aux résultats par une convention collective de travail, le lieu où il peut être consulté;
- 3° l'identification de la période de référence concernée ;
- 4° pour chaque objectif, les résultats attendus, leur niveau de réalisation et la méthode utilisée pour vérifier la réalisation des objectifs fixés ;
- 5° les modalités de calcul et de pondération de l'avantage et le montant octroyé au travailleur concerné ou l'indication du fait qu'il n'y a pas d'octroi d'avantage;
- 6° la date de versement de l'avantage lorsque celui-ci est dû ;
- 7° la mention que l'avantage est exonéré de cotisation de sécurité sociale dans le chef du travailleur et d'imposition à l'impôt des personnes physiques à concurrence du plafond fixé à l'article 38, § 3 nonies de la loi du 29 juin 1981 établissant les principes généraux de la sécurité sociale des travailleurs salariés.

## **XII. L'employeur a-t-il l'obligation d'instaurer un plan d'octroi d'avantages non récurrents liés aux résultats ?**

- L'initiative d'instaurer un plan d'octroi d'avantages non récurrents liés aux résultats relève de la compétence exclusive de l'employeur, sur base volontaire → pas d'obligation dans le chef de l'employeur.
- Les clauses de paix sociale figurant dans les conventions collectives de travail en vigueur doivent être respectées. Les travailleurs ne peuvent revendiquer aucun droit à la mise en place d'un plan d'octroi d'avantages non récurrents liés aux résultats.
- De même, l'employeur n'est pas tenu de transformer les plans d'avantages existants dans son entreprise. Il peut également introduire des systèmes de participation financière autres que ceux prévus dans la nouvelle réglementation (stock-options, participation bénéficiaire,...).

## **XIII. Les commissions paritaires peuvent-elles prévoir une réglementation sectorielle ?**

- La CCT n°90 habilite les (sous)-CP à prendre des initiatives afin:
  - **soit de créer un cadre que les entreprises qui le souhaitent pourraient utiliser,**
  - **soit de prévoir des avantages non récurrents liés aux résultats.**
- La convention collective sectorielle devra régler les rapports qui devront s'établir entre la (sous-) CP, d'une part, et les entreprises du secteur, d'autre part.
- Si la CCT sectorielle est rendue obligatoire par le Roi, elle deviendra obligatoire pour tous les employeurs et les travailleurs du secteur dans la mesure où ils rentrent dans le champ d'application défini par la convention.
- La CCT n°90 ne permet pas aux secteurs d'interdire aux employeurs d'instaurer un système d'avantages non récurrents liés aux résultats.

## XIV. Entrée en vigueur et suivi

- La nouvelle réglementation s'applique aux avantages octroyés à partir du 1er janvier 2008. Néanmoins, seuls des objectifs à réaliser à partir de l'entrée en vigueur de la Loi pourront être pris en compte. Ceci exclut qu'un plan d'avantages non récurrents soit mis en œuvre en 2008, sur la base de résultats réalisés en 2007 ou qu'un plan se rapportant à l'année 2007 soit converti en 2008, juste avant la date de paiement de l'avantage.
- L'entrée en vigueur du système au 1er janvier 2008 ne porte pas préjudice aux clauses en vigueur relatives à la paix sociale dans les CCT sectorielles ou d'entreprise.
- Même si le nouveau régime est organisé par une loi exécutant l'AIP 2007-2008, la réglementation est bien conclue pour une durée indéterminée. Elle ne doit pas faire l'objet d'une reconduction tous les 2 ans.
- Le nouveau système d'avantages liés aux résultats fera l'objet d'une évaluation par les interlocuteurs sociaux chaque année sur la base du rapport technique du Conseil central de l'Economie.

## XV. Recommandations

1. Analysez l'opportunité, pour votre entreprise, d'instaurer ou non un régime de bonus collectif. Vous n'y êtes pas contraint. Un bonus ne peut venir en remplacement du package salarial existant et entraîne dès lors un certain coût. Interrogez-vous donc sur la plus-value d'un tel système pour votre entreprise.
2. Utilisez le régime de bonus collectif comme instrument de motivation de votre personnel. Le régime de bonus collectif a été conçu à cette fin et propose aux employeurs un outil pour impliquer davantage leurs collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise.
3. Utilisez le système pour récompenser la réalisation d'objectifs collectifs. Le système n'est pas un instrument de motivation individuelle.
4. Développez une stratégie avant d'instaurer un nouveau régime de bonus collectif. Examinez tous les aspects du plan et déterminez clairement les intentions de votre entreprise (pour qui, quel(s) objectif(s), quelles rémunérations, proportionnelles ou non, pour quelle durée, etc.). Il convient de faire preuve de prudence et d'éviter de créer des tensions au sein de l'entreprise.
5. Soyez prudent lorsque vous fixez les objectifs. Ne fixez pas d'objectifs dont la réalisation est manifestement certaine au moment de l'introduction du système.

## XV. Recommandations

6. Respectez strictement toutes les conditions légales et celles de la CCT n° 90. Sinon, vous risquez que les avantages versés ne bénéficient pas du régime fiscal et parafiscal avantageux.
7. Veillez à respecter scrupuleusement toutes les procédures. Si vous instaurez un régime de bonus collectif, vous devez impliquer les travailleurs ou leurs représentants au moyen des procédures prescrites.
8. Veillez à prévoir un régime clair. En d'autres termes, les travailleurs doivent connaître les objectifs à atteindre, ainsi que les avantages dont ils peuvent bénéficier si le résultat est entièrement ou partiellement atteint et s'ils sont ou non concernés par le plan.
9. Veillez à prévoir un régime transparent et objectif. L'évaluation des résultats doit se faire de manière objective. C'est pourquoi il est conseillé de fixer des objectifs simples et aisément mesurables, compréhensibles pour tous.
10. Ne remplacez pas des avantages individuels existants par un régime de bonus collectif. Les avantages du régime de bonus collectif ne peuvent remplacer des régimes de bonus individuels. En revanche, ils peuvent remplacer des plans bonus collectifs ou collectifs mixtes existants qui contiennent également des objectifs individuels.