



1

# L'ONEM en 2019

**Volume 1:**  
rapport d'activités





## Des économies et des changements structurels

Comme beaucoup d'autres institutions publiques fédérales, l'ONEM se voit imposer, depuis 2015, des économies drastiques.

En 2019, le budget de fonctionnement fédéral de l'ONEM (informatique, mobilier, fournitures, consommations, immeubles...) a été amputé de 28% par rapport au même budget en 2014.

Ces restrictions budgétaires impactent également le budget du personnel et donc la politique de recrutement de l'ONEM. Ainsi, entre décembre 2014 et décembre 2019, l'effectif du personnel a diminué de 12,9%, soit 627 personnes (en plus du personnel transféré vers les régions dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat). Toutefois, après plusieurs années de gel ou de fortes restrictions dans les recrutements, l'ONEM a réussi à stabiliser l'effectif de son personnel grâce à une bonne gestion du budget.

C'est dans ce contexte que l'ONEM a poursuivi en 2019 la mise en œuvre des réformes entreprises ces dernières années:

- les transferts de compétences décidés dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat se sont poursuivis. Pour certaines matières, le pouvoir de décision appartient désormais au service régional et la compétence d'exécution à l'ONEM. Ces matières nécessitent, dès lors, une collaboration permanente et intensive pour laquelle de nouvelles procédures et de nouveaux flux de données ont été élaborés. Le nombre de compétences qui restent encore à transférer se réduit de plus en plus. Il faut toutefois rappeler que, dans certaines matières transférées, l'ONEM reste compétent pour l'exécution. Et quand il n'est plus compétent pour l'exécution, l'Office continue à gérer les dossiers et les paiements qui ont pris cours avant le transfert;
- la réorganisation des services commencée en 2015 s'est consolidée. Les activités de back office

sont progressivement centralisées dans les 16 bureaux principaux tandis que les activités de front office restent assurées au plus près des assurés sociaux et des employeurs dans les 30 bureaux. A l'intérieur de ces entités, les nombreux services ont été intégrés dans 7 processus. L'ONEM a aussi généralisé l'application de la gestion par processus et du Lean management en vue d'une plus grande implication des collaborateurs et d'une plus grande efficacité et uniformité des procédures;

- après un important travail préparatoire et une période de tests de plusieurs mois, l'ONEM a lancé en octobre 2018 son contact clients (KCC). La première étape est le numéro de téléphone unique: lorsqu'un client appelle, il est immédiatement dirigé vers un collaborateur qui dispose d'un aperçu du dossier de l'appelant (s'il est déjà connu de nos services) et d'écrans d'aide pour pouvoir traiter l'appel dans les meilleures conditions. Après une année complète de fonctionnement en 2019, le contact clients enregistre de très bons résultats: un taux de satisfaction élevé auprès du public, une meilleure uniformité des informations données dans l'ensemble du pays, un service de qualité et un pourcentage d'appels restés sans réponse en nette diminution par rapport aux résultats enregistrés avant la mise en service du contact clients;
- enfin, pour offrir les meilleures conditions de travail aux agents dans un contexte professionnel nouveau, l'ONEM a continué à implémenter progressivement une nouvelle organisation du travail, encourageant notamment le télétravail, les bureaux partagés et les principes d'autonomie, de confiance et de responsabilité.

### **L'ONEM après le transfert des compétences**

La Sixième Réforme de l'Etat a transféré certaines matières concernant le marché du travail aux régions.

L'impact de cette réforme est important pour l'ONEM qui conserve toutefois son core business historique, à savoir mettre en œuvre le système d'assurance-chômage, y compris le chômage avec complément d'entreprise (anciennement prépension) et le chômage temporaire, ainsi que les sys-

tèmes d'interruption de carrière et de crédit-temps, plus d'autres allocations comme les allocations dans le cadre du rapprochement des statuts ouvrier et employé, les allocations pour les accueillantes d'enfants ou les vacances jeunes. Il y a lieu d'ajouter à ces missions, celles du Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprise qui dépend aussi de l'ONEM.

L'ensemble de ces missions représente, après transferts, un budget global de 7,3 milliards d'euros.

Le nombre mensuel moyen de personnes percevant des allocations de chômage a diminué en 2019 (voir volume 2: Indicateurs du marché du travail et évolution des allocations). La charge de travail n'est toutefois pas réduite dans la même mesure car la diminution des allocataires est compensée par l'augmentation des transitions sur le marché du travail, qui génère davantage de demandes à traiter. Ainsi, par exemple, alors que le nombre de travailleurs percevant des allocations d'interruption a diminué en 2019, le nombre de demandes d'allocations d'interruption a augmenté au cours de cette même année. Par ailleurs, le traitement de ces demandes est bien plus complexe qu'auparavant. Et les contrôles préventifs qui sont désormais effectués avant l'ouverture des droits (vérification de l'adresse, de la situation familiale, de la non perception d'autres revenus...) entraînent aussi une charge de travail supplémentaire. Même si l'année 2019 n'a pas été marquée par de grandes réformes réglementaires (une vingtaine de modifications), rappelons toutefois que, depuis 2009, la réglementation appliquée par l'ONEM a été modifiée à plus de 250 reprises.

Au total, l'ONEM a octroyé des allocations à 1.400.956 travailleurs différents en 2019. Tenant compte du fait qu'un travailleur peut percevoir plusieurs allocations de nature différente au cours d'une même année (par exemple, des allocations de chômage et des allocations d'interruption de carrière), cela représente 1.635.788 statuts distincts dans lesquels ces travailleurs ont été indemnisés.

Si l'on tient compte de l'effectif du personnel après totalité des transferts de compétences, soit 3.206 agents, l'ONEM se classe comme la quatrième des 54 administrations fédérales (après les SPF Finances, Justice et Intérieur).

## La qualité du service

En 2019, l'ONEM a respecté les 115 engagements contenus dans son contrat d'administration.

Toutes les normes de qualité et de service ainsi que les délais de traitement ou de paiement ont été respectés, ce qui garantit un service de qualité aux assurés sociaux et aux employeurs.

En 2019, par exemple, le délai de traitement moyen des demandes d'allocations de chômage était de 5,2 jours, soit le délai le plus court jamais enregistré !

Ces résultats sont confirmés par les différentes enquêtes de satisfaction réalisées auprès de nos clients.

En 2019, deux enquêtes de satisfaction ont été organisées: l'une concernait l'accueil des visiteurs au sein des bureaux, l'autre traitait de l'accueil téléphonique au sein du contact clients:

- Au total 2.659 de nos visiteurs ont rempli le questionnaire d'enquête. Les résultats excellents enregistrés au cours des enquêtes précédentes se sont confirmés en 2019 puisque 98,6% de nos visiteurs se sont dit satisfaits ou très satisfaits de l'accueil qu'ils avaient reçu dans un des 30 bureaux de l'ONEM. Le personnel chargé de l'accueil des personnes dans les bureaux est particulièrement apprécié et obtient des scores de satisfaction au-delà de 98% sur des critères tels que l'amabilité, le niveau de compétences ou la clarté des explications fournies. 78,9% des visiteurs disent avoir attendu moins de 10 minutes avant d'être reçus. Concernant le profil professionnel de nos visiteurs, la tendance constatée en 2017 se confirme : le nombre de visiteurs ayant répondu à l'enquête comprend plus de travailleurs (55%) que de chômeurs (32%), ce qui illustre le grand succès des différentes formes d'interruption de carrière.
- 1.459 personnes ayant eu un contact téléphonique avec notre contact clients ont participé à l'enquête. Pour sa première année de fonctionnement, le KCC (mis en service en octobre 2018) enregistre de très bons résultats, avec un taux de satisfaction globale de 88,3%, ce qui est très proche du score obtenu en 2016 (89,5%) lorsque les appels téléphoniques étaient encore traités dans les bureaux. 89,6% des répondants disent

avoir reçu des réponses à leurs questions. Les collaborateurs qui assurent les permanences téléphoniques sont très bien perçus par nos clients avec des scores de 94% pour la qualité de leur accueil, 90% pour leur niveau de compétences et 90% pour la clarté de leurs explications. Pour ce qui est du motif des appels, nous faisons le même constat que pour les visiteurs : nos interlocuteurs au téléphone sont plus nombreux pour des questions relatives à l'interruption de carrière/crédit-temps (48%) que pour des informations relatives au chômage (45%).

## La poursuite de la modernisation

L'ONEM investit chaque année dans le développement ou l'amélioration d'applications électroniques à l'intention des employeurs, des travailleurs et des demandeurs d'emploi. Ceci pour un service au client de meilleure qualité, plus rapide et moins cher.

En 2019, l'ONEM a poursuivi ses travaux relatifs à la migration des applications mainframe vers une nouvelle plateforme informatique moderne, compatible avec l'environnement G-cloud. Cette migration se poursuivra en 2020. Elle est essentielle pour garantir la continuité d'un bon service au client.

Les performances de l'ONEM en matière de digitalisation d'un processus complet d'indemnisation sont particulièrement visibles dans le domaine de l'interruption de carrière. Annuellement, environ 390.000 personnes, soit 9,5% des travailleurs salariés belges, ont recours à l'un des régimes d'interruption de carrière. Toutes les phases de ce processus ont été informatisées de façon à fournir au client un service de qualité, rapide et moderne.

L'usage de la procédure électronique de demande d'allocations d'interruption (y compris pour le congé parental et le congé pour assistance médicale...) se propage chez les travailleurs et les employeurs. 96.859 demandes électroniques ont été faites en 2019 (58.861 en 2018 et 49.998 en 2017).

L'application Break@Work, lancée en 2017, qui permet de calculer rapidement le montant de l'allocation de crédit-temps ou d'interruption de carrière ainsi que la durée à laquelle on a encore droit, progresse également. En 2019, près de 450.000 simulations ont été réalisées par plus de 150.000 visiteurs (380.554 simulations en 2018 pour 129.891 visiteurs)

Depuis 2018, l'ONEM utilise la technique OCR (Optical Character Recognition), un système permettant de convertir le texte d'un formulaire scanné en un document digital destiné à être introduit dans l'application informatique. Aujourd'hui, les formulaires de demande de congé parental et d'assistance médicale pour l'ensemble du pays sont traités par ce service. En 2019, près de 125.000 formulaires, soit 60% du total des demandes, ont été traités par le service OCR basé à l'administration centrale.

L'ONEM a été le premier et reste le principal utilisateur de l'eBox, c'est-à-dire la boîte aux lettres électronique des assurés sociaux. 628.674 boîtes aux lettres électroniques étaient activées fin 2019 (pour 530.832 en 2018). L'ONEM a déposé 2.269.456 documents en 2019 dans l'eBox (854.375 en 2018) Et, parmi les documents disponibles dans l'eBox, les documents de l'ONEM sont ceux qui sont le plus consultés.

L'usage de cette boîte aux lettres sécurisée est d'autant plus recommandé depuis que le GDPR, le règlement européen sur la protection des données privées, est entré en vigueur officiellement le 25 mai 2018. Comme les autres institutions, l'ONEM a adapté sa politique de gestion des données privées et sa communication à ce sujet (notamment sur le site) aux prescriptions du règlement européen.

La carte de contrôle électronique permettant au chômeur de déclarer chaque mois ses périodes de chômage et les autres événements qui ont une incidence sur l'indemnisation s'étend également. Cette application, accessible sur PC, tablette ou smartphone, a déjà été utilisée par plus de 208.211 chômeurs, dont 45.548 nouveaux utilisateurs enregistrés en 2019.

Les services offerts aux employeurs sont aussi de plus en plus numériques. En 2019, près d'1 million de déclarations de chômage temporaire ont été faites par voie électronique (soit plus de 98%).

L'usage des déclarations électroniques de risque social (variante électronique des formulaires papier) s'est encore étendu en 2019, année au cours de laquelle on compte plus de 7,2 millions de déclarations électroniques.

L'ONEM a également, par le réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale, transmis, reçu et consulté plusieurs millions d'attestations.

## Des contrôles ciblés

Soucieux de réduire le plus efficacement possible la fraude et les usages impropres, l'ONEM continue également à informatiser ses procédures de contrôle. Le datamatching, a priori et a posteriori, continue à se généraliser. Plus de 40 types de croisements de données sont ainsi effectués de manière systématique par l'ONEM en plus des 8 croisements de données faits par les organismes de paiement. Les techniques de datamining sont également de plus en plus utilisées pour mieux cibler les enquêtes sur les situations à risques et permettent d'augmenter les ratios d'infractions constatées par rapport au nombre de contrôles effectués. Ces techniques de datamining ont encore été développées et professionnalisées en 2019 et elles évoluent aujourd'hui vers le "KDD": Knowledge Discovery in Databases (découverte de connaissances dans les bases de données).

Dans le cadre du plan d'action de lutte contre la fraude du gouvernement, des efforts particuliers ont été faits pour intensifier la lutte contre la fraude domiciliaire et le travail au noir. Des efforts supplémentaires ont également été déployés pour lutter contre la fraude internationale par le biais de la comparaison transfrontalière des données. Le projet avec les Pays-Bas, dont l'objectif est d'examiner si les chômeurs qui percevaient des allocations en Belgique ont aussi perçu des revenus du travail ou du chômage aux Pays-Bas pendant la même période, a été poursuivi par l'ONEM. Les entretiens avec la France ont également été relancés en vue de parvenir au même échange de données électroniques.

Ces dernières années, l'effort a surtout porté sur les actions préventives qui permettent d'éviter les paiements indus résultant de l'absence de déclaration ou de fausses déclarations des assurés sociaux. Ce volet préventif a été considérablement étendu depuis 2014 en collaboration avec les organismes de paiement. Ceci permet d'éviter non seulement des cumuls d'allocations de chômage avec des revenus de travail mais aussi des cumuls d'allocations de chômage avec des indemnités d'incapacité de travail et des paiements indus résultant de déclarations fausses ou inexactes en matière d'adresse, de nationalité et de composition du ménage.

En ce qui concerne les enquêtes de contrôle effectuées en 2019, nous constatons dans la plupart des

cas une augmentation du nombre d'infractions et des montants à récupérer.

## **Le développement des collaborateurs**

En avril 2019, l'ONEM a été certifié par le label "investors in people" qui récompense les entreprises qui investissent dans leurs collaborateurs et mettent en place des politiques du personnel qui soutiennent l'amélioration continue, développent les talents des collaborateurs et valorisent les efforts. Ce label a été décerné après une enquête auprès de l'ensemble du personnel et un assésment par un jury externe.

Ces deux dernières années, l'ONEM a recruté de nouveaux collaborateurs en remplacement des nombreux agents qui ont pris leur pension. Outre le fait que ces recrutements ont permis de stabiliser l'effectif du personnel, ils s'inscrivent dans une vision à plus long terme qui tient compte des compétences qui seront nécessaires à l'ONEM pour relever ses futurs défis. Ainsi, les efforts de recrutement se sont portés essentiellement sur du personnel jeune de niveau B. Ces deux dernières années, 63,6% des nouveaux engagés sont de niveau B et 84,8% d'entre eux ont moins de 30 ans. Parallèlement, 83 agents collaborateurs contractuels qui ont réussi les épreuves SELOR ont été titularisés. En 2019, 390 agents déjà en poste ont, quant à eux, bénéficié d'une promotion (246 promotions automatiques, 44 promotions à la classe supérieure et 100 promotions au niveau supérieur).

L'ONEM a continué à investir des moyens importants dans le développement de ses collaborateurs. La formation continue est institutionnalisée depuis longtemps déjà au sein de l'Office.

L'offre de formation est diversifiée. A côté des formations classiques en salle, cette offre combine plusieurs formes d'apprentissage telles que l'e-learning, le coaching sur le lieu de travail, les workshops, le concept de "serious games" ou encore le théâtre d'entreprise, autant de techniques qui se répandent de plus en plus dans le domaine du développement des compétences dans le monde du travail.

Pour assurer cette mission, le Centre national de formation de l'ONEM peut compter sur un important réseau d'instructeurs internes parmi lesquels 260 ont été actifs en 2019.

Au total, 18.123 journées de formation ont été suivies par le personnel de l'ONEM en 2019. Ce chiffre est en nette progression par rapport à l'année précédente (13.515 en 2018). Une augmentation qui s'explique principalement par un nombre important de recrutements ainsi que par un grand effort de formation consacré aux applications Office 365.

A ces chiffres, il faut ajouter les 3.846 heures de cours en e-learning et plus de 6.108 jours d'activités locales de formation au sein des bureaux et des directions de l'ONEM.

L'ONEM est aussi très actif en matière de gestion documentaire et de partage des connaissances. La gestion documentaire se fait au moyen de deux bibliothèques électroniques rassemblant plus de 8.200 documents et textes légaux relatifs aux missions de l'ONEM. Ces textes sont commentés et mis à jour constamment. Une grande partie de ces bibliothèques est également disponible pour les externes, moyennant inscription gratuite sur le site web technique de l'ONEM. 900 nouveaux utilisateurs se sont enregistrés en 2019 sur ce site qui a enregistré 95.000 connexions au cours de l'année.

Le partage des compétences se réalise via des e-communities, des interventions et des workshops. Depuis 2018, des teamsites sont à la disposition des collaborateurs. Ces espaces collaboratifs portent sur des thèmes spécifiques et sont destinés à des groupes de collaborateurs ayant un projet ou un domaine d'activités commun. Fin 2019, l'ONEM comptait 83 teamsites.

Outre ce partage de connaissances opérationnelles, l'ONEM est aussi attentif à ce que son personnel soit informé en permanence de ce qui fait la vie de l'institution: la stratégie, les nouvelles provenant des différents processus, les informations relatives au personnel, des infos pratiques...

La communication interne repose sur un journal interne, page d'accueil de l'intranet. 496 articles d'actualité y ont été publiés en 2019. Chaque trimestre, un magazine destiné à l'ensemble du personnel est publié à la fois en version papier et en version électronique. Une newsletter électronique est également envoyée au personnel d'encadrement tous les mois.

La direction Communication assure aussi, avec un réseau de porte-parole, la communication externe qui

a donné lieu à 917 articles sur l'ONEM dans les médias en 2019. La présence de l'ONEM sur Facebook et Twitter permet d'atteindre un public différent tout en diffusant les actualités publiées sur notre site internet telles que les communiqués de presse, les chiffres du chômage, les emplois vacants...

En 2019, l'ONEM a poursuivi ses efforts de communication afin de promouvoir les applications digitales développées pour accroître la qualité du service aux clients.

36.000 employeurs et secrétariats sociaux ont reçu un bulletin d'information les encourageant à introduire les demandes d'interruption de carrière/crédit-temps par voie électronique plutôt qu'en utilisant la procédure papier. De plus, toutes les personnes en interruption de carrière ont été informées des avantages d'utiliser l'eBox et l'application Break@Work.

### **Le bien-être au travail**

Le bien-être des collaborateurs nécessite qu'ils puissent s'impliquer directement au sein de l'organisme.

Les collaborateurs de l'ONEM peuvent poster leurs idées et leurs propositions d'amélioration dans la boîte à idées en ligne Eureka. Au cours de l'année 2019, 37 idées ont été postées dans Eureka. Depuis le lancement de cette boîte à idées, 950 idées ont déjà été introduites.

Pouvoir concilier facilement vie privée et professionnelle et travailler dans des conditions optimales est aussi important pour le bien-être des collaborateurs.

Le télétravail est possible pour tous les agents qui ont des activités télétravaillables. Le nombre de collaborateurs de l'ONEM qui travaillent régulièrement chez eux ou dans un bureau près de chez eux s'élevait en moyenne à 1.338 en 2019 (soit 48% des 2.778 agents qui ont des activités télétravaillables). Une grande majorité d'entre eux ont opté pour le télétravail à domicile.

Cette évolution va de pair avec des expériences de bureau partagé beaucoup mieux adapté à la nouvelle façon de travailler. Les travaux d'adaptation du bâtiment de l'Administration centrale à ce concept de bureaux partagés ont été réalisés en 2019. Cette opération de rénovation et de transformation des lieux de travail se poursuivra en 2020 dans les bureaux où l'infrastructure le permet.

Le bien-être au travail passe aussi par la mise à disposition d'outils modernes et performants. Arrivés en 2018, les outils de la suite Office 365 ont été déployés dans l'ensemble des services en 2019. Les différents programmes d'Office 365 sont connectés entre eux et parfaitement adaptés au travail du personnel. Aujourd'hui, les activités de téléphonie, de messagerie électronique, de prise de notes, de partage de documents et de travail collaboratif s'exécutent sur la même plateforme ce qui améliore considérablement le travail quotidien du personnel. Un effort de formation particulier a été réalisé dans ce domaine puisque 400 formations consacrées aux différentes applications Office365 ont été données sous la forme de 8 workshops thématiques proposés au personnel.

### **Le développement durable et la responsabilité sociétale**

En tant qu'institution publique compétente dans le domaine social, l'ONEM attache beaucoup d'importance à sa responsabilité sociétale y compris son empreinte écologique.

Depuis 2012, l'ONEM dispose d'un système de gestion environnementale afin d'évaluer et d'améliorer de manière continue ses prestations environnementales.

Une cellule ECO a été créée afin de coordonner toutes les actions entreprises en faveur de l'environnement. Des audits ont confirmé que l'ONEM respecte les législations environnementales et a réduit considérablement ses consommations de combustibles, de papier ainsi que sa production de déchets qui sont en outre triés de manière sélective.

La consommation d'eau potable diminue d'année en année depuis 2013. Globalement, la consommation totale d'eau potable a diminué de 10% entre 2017 et 2019 et la consommation d'électricité a baissé de 5% sur cette même période. Depuis 2015, la consommation de papier a elle diminué de 49% : c'est le résultat de tous les efforts entrepris afin de privilégier une communication digitale tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Depuis 2016, un plan d'action est en cours en vue de renforcer les actions entreprises par l'ONEM dans le cadre de sa responsabilité sociétale, principalement vis-à-vis de ses clients. Parmi ces actions en cours,

citons l'accroissement de l'accessibilité de l'information, la refonte des codes déontologiques, l'élaboration d'un code de diversité ou encore une vaste action en faveur de la lutte contre la pauvreté.

De nombreux agents de l'ONEM sont en contact avec le public. Ils sont confrontés quotidiennement à une grande diversité: plus d'un million de personnes de pratiquement toutes les nationalités reçoivent des allocations de l'ONEM. Un code de diversité a donc été élaboré afin de veiller à ce que chaque collaborateur fasse preuve de professionnalisme à l'égard de la diversité sur son lieu de travail. Des sessions de sensibilisation ont été organisées dans les différents services de l'ONEM.

Ces agents en contact avec les citoyens sont aussi confrontés à un public fragilisé ou en situation de pauvreté. Une vaste action de sensibilisation a été menée en 2018 et en 2019 auprès de l'ensemble du personnel de l'ONEM pour que chacun ait une meilleure connaissance de ce public et puisse gérer ce type de dossier dans le plus grand respect du client. Une cinquantaine d'agents volontaires ont été formés. Ils ont ensuite animé des sessions d'information dans tous les services: au total, près de 200 séances de sensibilisation ont eu lieu touchant un public de 2.729 personnes.

Toujours dans le cadre de sa responsabilité sociale, l'ONEM a, à nouveau, accueilli de nombreux stagiaires étudiants ou demandeurs d'emploi. En 2019, 267 stagiaires ont réalisé un stage à l'ONEM. Une démarche importante pour un organisme tel que l'ONEM qui veut soutenir les transitions sur le marché de l'emploi.

L'ONEM a aussi créé une "testteam" au sein de son département ICT afin de tester la convivialité des nouvelles applications développées et leur adéquation aux besoins du public. Plusieurs testeurs travaillent à l'ONEM via l'organisation Passwerk qui aide les personnes autistes à trouver un emploi qui leur convient.

## **Soutien de la gestion**

L'ONEM utilise le modèle EFQM comme cadre global pour la gestion de la qualité et comme outil pour définir la stratégie. Des autoévaluations ont régulièrement lieu tant au niveau national qu'au niveau des bureaux du chômage et des directions.

Le 19 novembre 2019, l'ONEM a été récompensé et a reçu le certificat "Recognised for Excellence - 5 star". Cette récompense a été obtenue suite aux évaluations réalisées par 4 assesseurs externes dans différents services de l'ONEM durant tout le mois de septembre. Cette récompense est attribuée pour une période de 3 ans.

L'ONEM est la première organisation publique récompensée par 5 étoiles. Cette récompense représente le résultat du travail quotidien de l'ensemble du personnel.

L'ONEM veille aussi à soutenir de manière optimale la gestion paritaire et la politique du Gouvernement par la participation d'experts à de nombreuses réunions et par la mise à disposition de nombreuses notes et analyses détaillées, propositions d'adaptation de la réglementation, statistiques et études innovantes, rapports financiers, évaluations de mesures et estimations budgétaires.

L'ONEM veille également à mettre à la disposition du public des statistiques précises concernant la situation du chômage et du marché du travail en Belgique. Avec les statistiques mensuelles du chômage, les indicateurs trimestriels du marché du travail et le rapport annuel, sans oublier les statistiques interactives accessibles sur le site de l'ONEM qui ont encore été élargies en 2019, la quantité de données publiées est maximale et l'actualisation continue.

Fin 2017, l'ONEM a défini sa stratégie pour les trois prochaines années. Cette stratégie 2018 - 2020 s'inscrit dans la continuité et s'articule autour de trois axes. Un axe 'clients' dans lequel l'objectif sera de garantir la qualité et la rapidité dans le traitement des dossiers et la diffusion des informations. Un axe 'sociétal' avec l'objectif de prévenir et réduire les infractions et combattre la fraude sociale. Et un axe 'agilité' avec l'objectif de s'adapter en permanence aux changements de notre société pour pouvoir continuer à progresser.

Cette stratégie est traduite en un plan opérationnel avec des objectifs et des indicateurs spécifiques. Les entités opérationnelles et les directions de support de l'ONEM établissent également annuellement un plan opérationnel qui traduit la stratégie de l'ONEM en objectifs et indicateurs locaux.

Dès mars 2018, l'ONEM a commencé à élaborer ses engagements pour le nouveau contrat d'administration 2019-2021. Cependant, le gouvernement étant en affaires courantes depuis le 21 décembre 2018, il a été décidé de prolonger de deux ans la contrat d'administration 2016-2018 par le biais d'un avenant. Les engagements se poursuivent donc jusqu'en 2020 pour autant qu'aucun nouveau contrat d'administration ne soit établi.

Pour encore améliorer l'efficacité de sa gestion interne, l'ONEM a déployé en 2019 une nouvelle version de son "cockpit ONEM" qui rassemble en un seul endroit toutes les données de gestion utiles concernant les 16 bureaux du chômage et les directions de l'Administration centrale. Cette plateforme, accessible aux cadres de l'ONEM, remplace à présent l'envoi de toutes ces informations par mail vers les bureaux du chômage et les directions de l'Administration centrale.

## Les partenariats et les synergies

L'ONEM est convaincu qu'une bonne collaboration avec les partenaires permet d'optimiser les résultats de son action sur la société et la satisfaction de ses clients. L'ONEM entretient des partenariats structurés principalement avec les organismes de paiement, les services régionaux de l'emploi et de la formation, les centres publics d'action sociale, les organismes d'employeurs et les secrétariats sociaux.

Au cours de l'année 2019, l'ONEM a continué à collaborer activement au projet de généralisation et de simplification de la déclaration électronique de risque social et a organisé, en collaboration avec les secrétariats sociaux, une formation étendue pour ses bureaux du chômage, et ce afin de garantir le meilleur service possible.

En 2019, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les organismes de paiement (OP) dans le domaine de la prévention des comportements agressifs des assurés sociaux. Des journées de rencontre ont été organisées et un rôle de personne de contact a été créé pour avoir un lien direct entre l'ONEM et les OP lors de situations d'urgence. Toutes ces actions concrètes sont supportées par une communication, notamment via des affiches, vers les assurés sociaux.

L'ONEM participe activement aux synergies mises

en place avec les autres institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) que ce soit en matière de gestion des ressources humaines (où l'ONEM partage un moteur salarial commun avec d'autres IPSS), d'informatique (intégration dans le G-Cloud...), de logistique ou d'audit (secrétariat du Comité d'audit commun...).

Sur le plan international, l'ONEM assure, depuis plusieurs années déjà, la présidence de la Commission assurance chômage et politiques de l'emploi de l'Association internationale de sécurité sociale qui rassemble 320 institutions de plus de 150 pays.

2019 a incontestablement été une année phare, la Belgique ayant été l'hôte, en octobre, du Forum mondial de la sécurité sociale, qui a par ailleurs battu un record de fréquentation historique, avec plus de 1.300 participants issus de plus de 150 pays. L'ONEM y a contribué, d'une part, en participant à la préparation du Forum mondial, à l'initiative des Institutions publiques de sécurité sociale de Belgique et, d'autre part, en intervenant, pendant le Forum mondial, au sein de plusieurs panels et workshops interactifs portant sur des thématiques diverses: réponses innovantes aux principaux défis mondiaux en matière de sécurité sociale, sécurité sociale et nouvelles formes de travail et congé parental 100% digital.

Le programme européen d'échanges d'informations entre institutions de sécurité sociale (EESSI - Electronic Exchange of Social Security Information) s'est concrétisé en 2019 par la mise en production officielle pour la Belgique de RINA, l'interface européenne d'échange d'informations, que l'ONEM utilise dorénavant pour transmettre les formulaires européens standardisés avec les autres Etats membres déjà opérationnels dans le cadre de ce projet. L'Office a par ailleurs été pionnier en la matière, car il a été l'institution choisie pour débiter la mise en production dès le 1<sup>er</sup> août 2019 et a ainsi été le premier utilisateur de la plateforme RINA en Belgique et un des premiers en Europe.

En 2019, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les institutions des pays voisins.

Ces partenariats sont importants, notamment dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la fraude. Nos services de contrôle entretiennent des relations avec leurs homologues des pays voisins et

participent au réseau mis en place par le Secrétariat général du Benelux. L'ONEM tente également de développer un système d'échange électronique transfrontalier des données avec les pays voisins pour détecter les fraudes.

En ce qui concerne la lutte contre la fraude sociale, l'ONEM a participé en 2019 à 1.110 actions de contrôle avec d'autres services de contrôle tels que ceux de l'ONSS et le Contrôle des Lois Sociales (CLS). La priorité est donnée au contrôle du travail au noir, au contrôle dans les grands secteurs d'activité et dans les secteurs plus sensibles à la fraude. Ces actions sont coordonnées par le Service d'information et de recherche sociale (SIRS) et par l'Auditeur du travail dans le cadre des cellules d'arrondissement.

Les services de contrôle de l'ONEM collaborent aussi souvent avec les instances judiciaires. D'une part, les contrôleurs de l'ONEM transmettent de leur propre initiative des procès-verbaux (ePV) aux instances judiciaires en vue d'une poursuite pénale lorsqu'ils constatent un délit. 3.400 ePV ont été rédigés en 2019.

D'autre part, l'intervention d'un contrôleur de l'ONEM peut également être requise par les instances judiciaires (3.020 apostilles en 2019). Les services d'inspection de l'ONEM collaborent également avec les administrations communales et la police locale dans le cadre de la lutte contre les fausses adresses ou de la détection des départs à l'étranger.

L'Administrateur général

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' followed by a horizontal line and a vertical line ending in a dot.

Georges Carlens

# Séance du Comité de gestion de l'ONEM

(pour la composition complète,  
voir page 21)







# Sommaire



<b>Préface</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Organisation et gestion de l'ONEM</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1 La structure de l'ONEM</b> .....	<b>21</b>
1.1.1 Comité de gestion .....	21
1.1.2 Organigramme .....	22
1.1.3 Liste des bureaux et leur directeur .....	24
1.1.4 Données de contact des bureaux de l'ONEM .....	25
<b>1.2 Les évolutions réglementaires</b> .....	<b>27</b>
1.2.1 Modifications aux mesures d'indemnisation du chômage ordinaire et du régime de chômage avec complément d'entreprise .....	27
1.2.2 Modifications aux mesures de soutien à l'aménagement du temps de travail .....	32
<b>1.3 Les partenaires de l'ONEM</b> .....	<b>37</b>
1.3.1 Les services régionaux .....	38
1.3.2 Les organismes de paiement .....	38
1.3.3 Collaboration au sein des services de contrôle: service d'information et de recherche sociale, services de police et justice .....	39
1.3.4 Les autres institutions publiques de la Sécurité sociale (IPSS) .....	40
1.3.5 Le Médiateur fédéral.....	40
1.3.6 Une gestion des plaintes intégrée .....	41
1.3.7 Les contacts internationaux .....	42
1.3.8 Les CPAS .....	43
<b>1.4 La gestion de l'ONEM</b> .....	<b>45</b>
1.4.1 Le modèle de gestion .....	45
1.4.2 L'exécution du contrat d'administration en 2019 .....	47
1.4.3 La stratégie 2018-2020 .....	48
<b>1.5 16 bureaux du chômage</b> .....	<b>51</b>
<b>1.6 7 processus</b> .....	<b>53</b>

<b>2</b>	<b>Les processus</b>	<b>59</b>
<b>2.1</b>	<b>Le processus Admissibilité</b>	<b>61</b>
2.1.1	Procédure	61
2.1.2	Chiffres	62
2.1.3	Cas particulier: octroi d'allocations de chômage provisoires	65
<b>2.2</b>	<b>Le processus Vérification</b>	<b>67</b>
2.2.1	Contrôle du paiement des allocations de chômage	67
2.2.2	Contrôle du paiement des autres allocations	69
2.2.3	Traitement des procédures Saisies	71
<b>2.3</b>	<b>Le processus Indemnisation</b>	<b>77</b>
2.3.1	Les principaux motifs de litiges	78
2.3.2	Données chiffrées concernant les litiges	79
2.3.3	Les récupérations	84
2.3.4	Le contentieux judiciaire	94
<b>2.4</b>	<b>Le processus Contrôle</b>	<b>105</b>
2.4.1	Mission et Stratégie	106
2.4.2	Comment contrôler?	108
2.4.3	Que contrôler?	114
2.4.4	Suivi et reporting	119
2.4.5	Communication au sujet des résultats en matière de fraude	121
2.4.6	Considérations générales	121
<b>2.5</b>	<b>Le processus Crédit-temps et interruption de carrière</b>	<b>123</b>
2.5.1	Introduction	123
2.5.2	Dossiers traités	123
2.5.3	Délai de paiement	124
2.5.4	Délai de traitement	124
2.5.5	Exactitude des décisions	124
2.5.6	Contrôle des paiements d'arriérés	124
2.5.7	Complexité et diversité de la réglementation en matière d'interruption de carrière	124
<b>2.6</b>	<b>Le processus Support</b>	<b>125</b>
2.6.1	La gestion du personnel et l'administration	125
2.6.2	La gestion financière	133
2.6.3	Les bâtiments, la gestion du matériel et l'environnement	152
2.6.4	Les activités du Centre national de formation	154
2.6.5	La communication	157
2.6.6	La gestion des connaissances	160
2.6.7	Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2020	162
2.6.8	ICT et service électronique	163

<b>2.7 Le processus Front office .....</b>	<b>171</b>
2.7.1 Téléphonie .....	171
2.7.2 Accueil des personnes convoquées ou des visiteurs spontanés .....	175
2.7.3 Contacts par webmail .....	175
2.7.4 Aménagement et organisation des bureaux front office .....	176
<b>3 Le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises (FFE) .....</b>	<b>177</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>179</b>
<b>3.1 Nouveautés dans la législation sur les fermetures et législation apparentée .....</b>	<b>181</b>
3.1.1 Loi du 5 mai 2019 modifiant la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises (MB du 12.06.2019) .....	181
3.1.2 Convention collective de travail n° 32/7 du 23 avril 2019 .....	182
3.1.3 Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses (1) (MB du 04.04.2019) .....	182
3.1.4 Arrêté royal du 29 septembre 2019 modifiant l'article 5 de l'arrêté royal du 23 mars 2007 portant exécution des articles 2, 3°, b, 28, § 2, et 53 de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises (MB du 23.10.2019).....	183
3.1.5 Arrêtés royaux de 2019 concernant les cotisations dues par les employeurs .....	183
<b>3.2 Exécution des missions du Fonds .....</b>	<b>185</b>
3.2.1 Tâches classiques dans les secteurs commerciaux et industriels, les activités extra-statutaires et les restructurations .....	185
3.2.2 Tâches classiques dans le secteur non marchand et les professions libérales .....	188
3.2.3 Chômage temporaire .....	189
3.2.4 Dépenses de gestion.....	190
<b>3.3 Gestion des moyens .....</b>	<b>191</b>
3.3.1 Moyens financiers .....	193
3.3.2 Moyens en matière de techniques de gestion .....	197
3.3.3 Moyens sur le plan de l'informatique et des applications .....	199
3.3.4 Information et communication .....	200
3.3.5 Statistiques sur les pertes d'emploi consécutives à une faillite .....	202
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>207</b>





**Organisation et  
gestion de l'ONEM**



# 1.1

## La structure de l'ONEM

### 1.1.1 Comité de gestion

#### Fédéral

##### Président

Xavier VERBOVEN

##### Membres représentant les employeurs

- Marc BLOMME
- Gianni DUVILLIER
- Annick HELLEBUYCK
- Herwig MUYLDERMANS
- Guy VANKRUNKELSVEN
- Geert VERSCHRAEGEN
- Jan VOCHTEN

##### Membres représentant les travailleurs

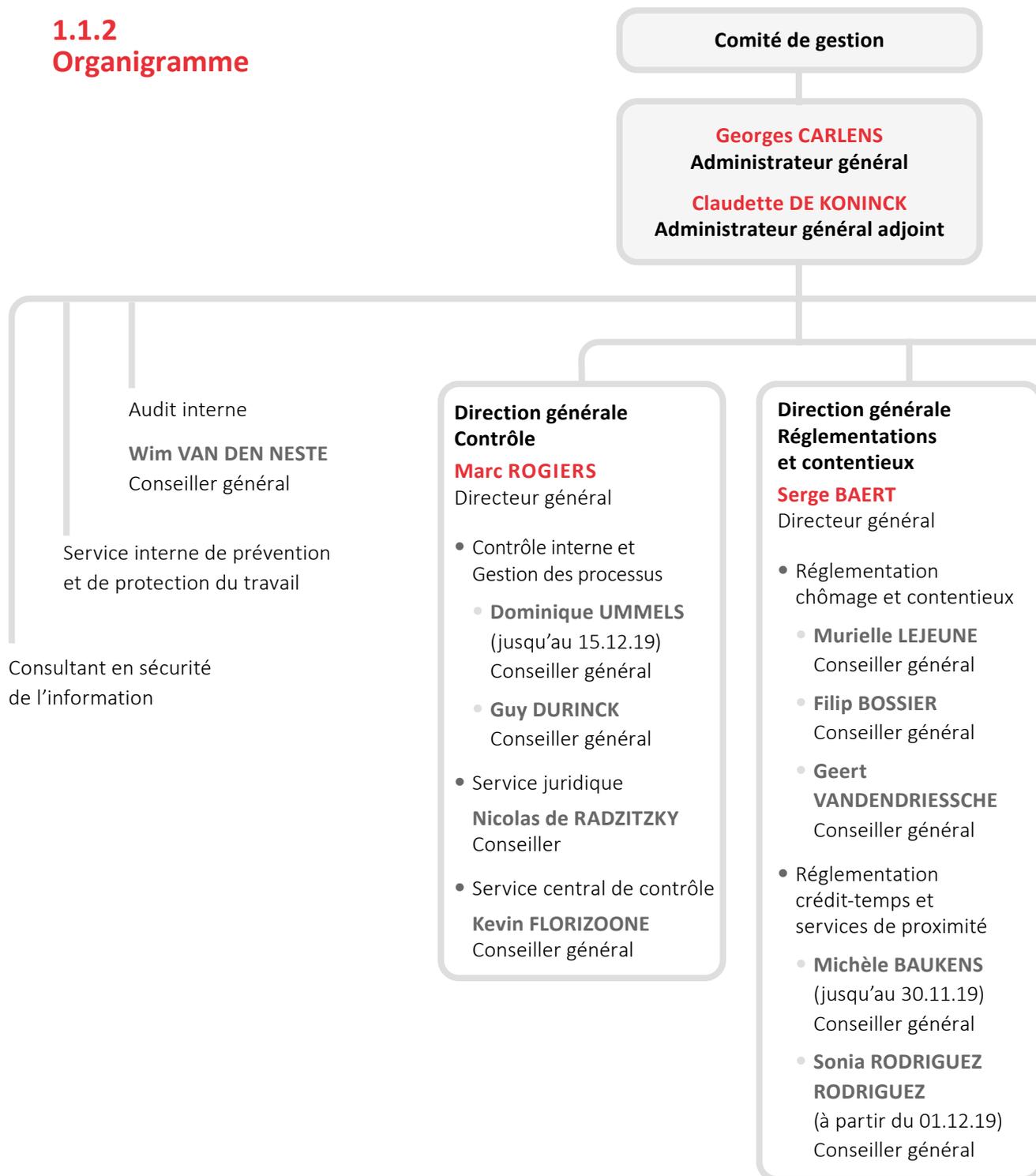
- Philippe BORSU
- Raf DE WEERDT
- Hilde DUROI
- Anne LEONARD
- Koen MEESTERS
- Sabine SLEGGERS
- Jean VRANKEN

- **Délégué du Ministre du Budget:** Marc EVRARD
- **Délégué du Ministre de l'Emploi:** Jan VANTHUYNE (jusqu'au 31.05.19)  
Tom PARYS (à partir du 01.07.19)
- **Administrateur général:** Georges CARLENS
- **Administrateur général adjoint:** Claudette DE KONINCK

#### Régions

- **FOREM:** Marie-Kristine VANBOCKESTAL
- **Actiris:** Grégor CHAPELLE (jusqu'au 30.09.19)  
Caroline MANCEL (à partir du 03.10.19)
- **ADG:** Robert NELLES
- **VDAB:** Fons LEROY (jusqu'au 30.06.19)  
Wim ADRIAENS (à partir du 01.07.19)

## 1.1.2 Organigramme



### Direction générale Support

**Guy CLAESSENS**

Directeur général

- Information and Communication Technology
  - **André DEHON**  
Conseiller général
  - **Annette FIORDALISO**  
Conseiller général
- Procédures de travail
  - **Philip GYSSELS**  
Conseiller général
  - **Johan DE WITTE**  
Conseiller général
  - **Gino GESQUIERE**  
Conseiller général
- Travaux et Matériel
  - **Nancy BOVENDAERDE**  
Conseiller général
- Service linguistique
  - **Lionel STASSAR**  
Attaché

### Direction générale Personnel - Organisation - Communication

**Patrick BORIBON**

Directeur général

- Human Resources Management Development
  - Human Resources Management
    - **Dominique ROBERT**  
Conseiller général
  - Centre national de formation
    - **Micheline LEOEUF**  
Conseiller général
- Communication, Gestion de la connaissance et Front office
  - **Philippe CHAVALLE**  
Conseiller général
- Développement de l'organisation
  - **Sandra VAN NEYEN**  
Conseiller général

### Direction générale Finances, Statistiques et Etudes

**Hugo BOONAERT**

Directeur général

- Services financiers
  - **Marino HEEMSKERK**  
Conseiller général
- Statistiques, Budget et Etudes
  - **Janick PIRARD**  
Conseiller général
  - **Hilde GEERAERS**  
Conseiller général (à partir du 01.12.19)

Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de Fermeture d'Entreprises

**Erik VAN THIENEN**  
Conseiller général

**16 bureaux du chômage  
(30 sites)**

### 1.1.3 Liste des bureaux et leur directeur

#### **Bureau du chômage d'ANVERS**

Geert VERJANS (jusqu'au 31.01.19)

Anna-Maria MERCELIS (à partir du 01.02.2019)

- Bureau de Boom
- Bureau de Malines

#### **Bureau du chômage de BRUGES**

Guido VAN OOST

- Bureau d'Ostende

#### **Bureau du chômage de GAND**

Joan VAN POUCKE

- Bureau d'Alost
- Bureau d'Audenarde
- Bureau de Termonde
- Bureau de Saint-Nicolas

#### **Bureau du chômage de HASSELT**

Diane LAMBRIGHS

- Bureau de Tongres

#### **Bureau du chômage de COURTRAI**

Martine MAERTENS

- Bureau de Roulers
- Bureau d'Ypres

#### **Bureau du chômage de LOUVAIN**

Eddy VAN AERSCHOT

- Bureau de Vilvorde

#### **Bureau du chômage de TURNHOUT**

Tinne GOMMERS

#### **Bureau du chômage de BRUXELLES**

Annick HOLDERBEKE

#### **Bureau du chômage d'ARLON**

Dominique UMMELS (à partir du 16.12.19)

#### **Bureau du chômage de MONS**

Alain MAYAUX (jusqu'au 23.04.19)

Michel UREEL (à partir du 24.04.19)

- Bureau de Mouscron
- Bureau de Tournai

#### **Bureau du chômage de CHARLEROI**

Michel UREEL

#### **Bureau du chômage de LA LOUVIERE**

Olivier HERPOEL

#### **Bureau du chômage de LIEGE**

Marie-Sophie HODY

- Bureau de HUY

#### **Bureau du chômage de NAMUR**

Catherine BERTINATO

#### **Bureau du chômage de NIVELLES**

Eric PAUWELS

#### **Bureau du chômage de VERVIERS**

Michel VERCHEVAL

### 1.1.4 Données de contact des bureaux de l'ONEM

Région wallonne	Adresse
Arlon	Rue de la Moselle 8A - 6700 Arlon
Charleroi	Rue du Pont Neuf 7 - 6000 Charleroi
Huy	Avenue des Fossés 9d - 4500 Huy
La Louvière	Rue G. Boël 19 - 7100 La Louvière
Liège	Rue Natalis 49 - 4020 Liège
Mons	Place des Archers 8 - 7000 Mons
Mouscron	Rue du Billemont 225 - 7700 Mouscron
Namur	Chaussée de Liège 219 - 5100 Jambes
Nivelles	Chaussée de Bruxelles 88 - 1400 Nivelles
Tournai	Rue du Crampon 14 - 7500 Tournai
Verviers	Rue Bériveau 33 - 4800 Verviers
Région flamande	Adresse
Alost	St-Jobstraat 196 - 9300 Alost
Anvers	Lentestraat 23 - 2018 Anvers
Audenarde	Bergstraat 5 - 9700 Audenarde
Boom	Jozef Van Cleemputplein 4/06.1 - 2850 Boom
Bruges	Emmanuel de Neckerestraat 5 - 8000 Bruges
Courtrai	Marksesteenweg 5 - 8500 Courtrai
Gand	Jan Samijnstraat 1 - 9050 Gand
Hasselt	Bampslaan 23 - 3500 Hasselt
Louvain	Kolonel Begaultlaan 1A bus 21 - 3012 Louvain
Malines	Stationstraat 102-108 - 2800 Malines
Ostende	Kaaistraat 18 - 8400 Ostende
Roulers	Stationsplein 55 - 8800 Roulers
Saint-Nicolas	Plezantstraat 159 - 9100 Saint-Nicolas
Termonde	Geldroplaan 5 - 9200 Termonde
Tongres	Hondsstraat 25 bus 1 - 3700 Tongres
Turnhout	Spoorwegstraat 24 - 2300 Turnhout
Vilvorde	Leopoldstraat 25 A - 1800 Vilvorde
Ypres	Grachtstraat 11/2a - 8900 Ypres
Région de Bruxelles-Capitale	Adresse
Bruxelles	Chaussée de Charleroi 60 - 1060 Bruxelles

Contact clients

02 515 44 44



# 1.2

## Les évolutions réglementaires

### 1.2.1 Modifications aux mesures d'indemnisation du chômage ordinaire et du régime de chômage avec complément d'entreprise

Avec un gouvernement fédéral en affaires courantes pendant toute l'année, cette année n'a connu que quelques modifications réglementaires, qui sont la conséquence de décisions politiques prises antérieurement.

Ces modifications réglementaires concernent principalement des catégories spécifiques de travailleurs:

- un nouveau statut est créé pour les chômeurs éloignés de l'emploi, celui de demandeur d'emploi non mobilisable;
- les règles d'admission spécifiques appliquées de manière transitoire aux travailleurs salariés qui ont travaillé à l'étranger dans le cadre du régime belge de la sécurité sociale d'outre-mer sont devenues définitives;

- dans un but de simplification, une déclaration de risque social spécifique est instaurée pour les travailleurs des ports;
- afin d'augmenter leurs chances de réinsertion sur le marché de l'emploi, les travailleurs licenciés moyennant une indemnité de rupture ou moyennant un préavis avec dispense de prestations doivent dorénavant s'inscrire anticipativement comme demandeur d'emploi.

De nouvelles règles (plus favorables) sont prévues afin de permettre aux chômeurs indemnisés de cumuler, dans une mesure limitée, leurs allocations avec les avantages financiers qu'ils perçoivent dans le cadre des études, d'une formation ou d'un stage.

Enfin, certaines limites salariales et le montant de certaines allocations ont été augmentés, cette année, dans le cadre de l'adaptation au bien-être.

### 1.2.1.1

#### **Le statut de demandeur d'emploi non mobilisable**

Une solution structurelle est recherchée, depuis plusieurs années, pour les demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi en raison de facteurs psycho-médico-sociaux qui affectent durablement leur insertion professionnelle ou en raison de leur aptitude limitée au travail.

Ces demandeurs d'emploi bénéficient soit d'allocations de chômage, soit d'allocations d'insertion. Pour les allocataires d'insertion, le droit aux allocations d'insertion devait en principe expirer le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La nouvelle réglementation, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2019, prolonge une dernière fois le droit aux allocations d'insertion de ces demandeurs d'emploi jusqu'au 31 mars 2020 et crée un nouveau statut, celui de demandeur d'emploi non mobilisable, qui garantit au bénéficiaire un revenu équivalent à celui qu'il percevait antérieurement.

Ce sont les services régionaux de l'emploi qui sont compétents pour octroyer ce statut aux demandeurs d'emploi qu'ils identifient et reconnaissent comme étant confrontés à une combinaison de facteurs psycho-médico-sociaux qui affectent durablement leur santé et/ou leur intégration sociale ou professionnelle, avec comme conséquence qu'ils ne sont pas en mesure de travailler dans le circuit économique normal ou dans le cadre d'un travail adapté ou encadré, rémunéré ou non. Les services de l'emploi examinent au moyen d'un outil de screening commun, dans quelle mesure les demandeurs d'emploi concernés peuvent être considérés non mobilisables. Le statut est accordé pour une période de deux ans, renouvelable (éventuellement plusieurs fois) moyennant un nouveau screening.

Le demandeur d'emploi non mobilisable qui bénéficie des allocations de chômage continue de bénéficier de ces allocations sans limite de durée. Celui qui bénéficie des allocations d'insertion pourra, à l'expiration de son droit aux allocations d'insertion, bénéficier, au plus tôt à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020, des allocations de sauvegarde dont le montant est égal à celui des allocations d'insertion.

Le demandeur d'emploi non mobilisable est dispensé du contrôle de la disponibilité active. Il doit cependant collaborer activement et positivement aux actions d'accompagnement adaptées proposées par le service régional de l'emploi. Il peut perdre le droit aux allocations s'il ne collabore pas positivement à ces actions.

### 1.2.1.2

#### **Admissibilité sur la base de prestations de travail à l'étranger dans le cadre de la sécurité sociale d'outre-mer**

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016, les prestations de travail salarié effectuées à l'étranger ne sont prises en considération pour l'admission au bénéfice des allocations de chômage en Belgique que si elles ont été effectuées dans un pays avec lequel la Belgique est liée par une convention internationale de sécurité sociale et pour autant qu'elles aient été suivies d'une période de travail salarié en Belgique pendant au moins trois mois.

Afin de ne pas mettre en péril le droit aux allocations de chômage des travailleurs relevant du régime belge de sécurité sociale d'outre-mer (la majorité de ces travailleurs sont occupés dans des pays avec lesquels la Belgique n'a pas conclu de convention internationale de sécurité sociale), un régime transitoire maintenant l'application de l'ancienne réglementation pour ces travailleurs avait été prévu jusqu'au 31 décembre 2018.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le régime transitoire est devenu définitif. Ceci signifie que les prestations de travail salarié (et les journées assimilées) effectuées par ces travailleurs dans n'importe quel pays du monde sont prises en compte pour leur admission au bénéfice des allocations de chômage, pour autant qu'elles soient suivies d'une période de travail salarié en Belgique, quelle qu'en soit la durée (un jour suffit).

### 1.2.1.3

#### **Cumul des allocations avec des revenus provenant de l'exercice du mandat de membre d'un comité spécial du CPAS en Flandre**

La réglementation chômage prévoit que les revenus provenant d'un mandat de conseiller communal ou provincial et d'un mandat de membre d'un CPAS ne sont pas considérés comme une rémunération et sont cumulables avec les allocations de chômage.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, en Flandre, chaque CPAS doit obligatoirement mettre en place un comité spécial du service social, qui est compétent pour les aides individuelles sur le plan des services sociaux et de l'intégration sociale (octroi du revenu minimum, logement social, avance sur les allocations familiales...). Pour leur présence aux réunions, les membres de ce comité reçoivent des jetons de présence, dont le montant est comparable à celui que reçoivent les membres du conseil communal.

La nouvelle règle, en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019, précise que ces jetons de présence ne sont pas considérés comme une rémunération et peuvent être cumulés avec des allocations de chômage.

### 1.2.1.4

#### **Obligation d'inscription anticipée comme demandeur d'emploi pour certains travailleurs licenciés**

La nouvelle mesure, entrée en vigueur le 29 avril 2019, a pour objectif d'augmenter les chances de réinsertion sur le marché de l'emploi de certains travailleurs licenciés en les obligeant à s'inscrire comme demandeur d'emploi de manière anticipée alors qu'ils n'ont pas encore droit aux allocations de chômage.

Sont concernés:

- les travailleurs licenciés qui sont, au moins partiellement, dispensés de prestations pendant le délai de préavis et qui continuent, de commun accord avec l'employeur, à percevoir leur salaire pour les jours où aucune prestation n'est effectuée;

- les travailleurs qui perçoivent, en raison de leur licenciement, une indemnité considérée comme un salaire et non cumulable avec les allocations de chômage (indemnité de rupture, indemnité d'éviction, indemnité dans le cadre d'une clause de non-concurrence, indemnité payée en cas de rupture de commun accord ou indemnité en compensation du licenciement).

Cette disposition s'applique à tous les travailleurs concernés, y compris les travailleurs dispensés de l'obligation de disponibilité pour le marché de l'emploi, à l'exception toutefois des travailleurs inscrits dans une cellule pour l'emploi à laquelle participe leur employeur.

L'inscription anticipée comme demandeur d'emploi doit avoir lieu, en principe, dans une période de deux mois à compter du début de la dispense de prestations ou de la prise de cours de la période couverte par l'indemnité.

Les employeurs sont tenus d'informer les travailleurs licenciés de cette obligation, soit via un écrit quand il s'agit d'un licenciement moyennant un préavis avec dispense de prestations, soit par une communication sur le formulaire C4 en cas de rupture du contrat de travail moyennant une indemnité.

Les travailleurs qui ne respectent pas l'obligation d'inscription anticipée comme demandeur d'emploi sont considérés comme chômeurs volontaires et peuvent encourir une sanction de 4 semaines d'exclusion du bénéfice des allocations de chômage.

### 1.2.1.5 Procédure d'indemnisation des travailleurs des ports reconnus

Jusqu'au 30 avril 2018, le travailleur des ports qui souhaitait bénéficier d'allocations de chômage devait obligatoirement être en possession d'un carnet de salaire valant comme carte de contrôle et document de paiement des allocations. Ce carnet était estampillé manuellement par les services de l'emploi et les employeurs de la régie portuaire. Après la fin du mois, le travailleur des ports en détachait une souche et la transmettait à son organisme de paiement.

Entre-temps, une déclaration électronique a été développée et peut dorénavant être utilisée concernant les états de prestations de ces travailleurs: la "DRS scénario 11 – Déclaration mensuelle du travail portuaire".

Pour les mois de prestation postérieurs à avril 2018, les employeurs des travailleurs des ports souhaitant bénéficier d'allocations de chômage sont tenus de délivrer d'initiative:

- aux organismes de paiement: un document de paiement par voie électronique via la DRS scénario 11, au plus tôt après la fin de chaque mois calendrier;
- aux travailleurs: une copie de cette communication électronique rédigée dans un langage compréhensible.

L'utilisation de cette DRS est uniforme pour l'ensemble des travailleurs des ports (qu'ils soient ou non recrutés par voie électronique) et des organisations représentatives des employeurs des régies portuaires. Elle implique que les données d'occupation pour un travail portuaire sont introduites, conservées et échangées de manière électronique. Par conséquent, le travailleur des ports dont l'employeur utilise la déclaration électronique ne doit plus utiliser le carnet de salaire.

L'employeur qui le décide peut cependant maintenir l'utilisation du carnet de salaire papier à la place de la DRS 11. Ses travailleurs doivent alors continuer à tenir à jour leur carnet de salaire.

Le travailleur des ports qui effectue des prestations de travail en dehors du travail portuaire (comme travailleur salarié ou pour son propre compte) doit

toujours soit disposer d'un document de contrôle, soit déclarer préalablement l'occupation auprès de son organisme de paiement.

La DRS 11, utilisée par les organisations représentatives des employeurs des ports d'Anvers, de Gand et de Zeebruges, constitue une simplification et permet un paiement plus rapide des travailleurs.

### 1.2.1.6 Augmentation des limites salariales et du montant de certaines allocations dans le cadre de l'utilisation de l'enveloppe bien-être 2019-2020

A partir du 1<sup>er</sup> septembre 2019, les limites salariales fixées pour le calcul du montant de l'allocation de chômage ont été relevées de 1,1% pour les chômeurs complets pour toutes les périodes d'indemnisation et de 1% pour les travailleurs bénéficiant du régime de chômage avec complément d'entreprise et les travailleurs frontaliers prépensionnés.

En outre, à partir de cette date, une nouvelle tranche salariale d'un montant plus élevé a été ajoutée. Les chômeurs indemnisés selon la tranche salariale la plus élevée ont été immédiatement indemnisés en tenant compte de cette nouvelle tranche.

Certains montants d'allocations ont été augmentés à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2019: le montant forfaitaire du cohabitant en troisième période d'indemnisation (de 2%) ainsi que l'allocation majorée du cohabitant privilégié (de 3,5%).

Les montants minimaux des allocations de chômage, des allocations de chômage majorées du complément d'ancienneté et les montants des allocations d'insertion ont été augmentés, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2019, de 3,5% pour le travailleur ayant charge de famille, de 2,4112% pour le travailleur isolé et de 2% pour le travailleur cohabitant. Pour le cohabitant privilégié, le montant minimum des allocations de chômage et le montant des allocations d'insertion ont été augmentés de 3,5%. Pour le chômeur temporaire, le montant minimum a été augmenté de 3,5%, quelle que soit sa situation familiale.

Ont également été augmentés de 2,4112% à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2019, les montants forfaitaires des allocations de chômage et d'insertion octroyées au

chômeur qui bénéficie de la dispense pour soins palliatifs ou soins à un membre du ménage gravement malade ou à un enfant handicapé, le montant journalier forfaitaire du prépensionné à mi-temps et le montant de l'allocation de garde octroyée aux gardiens et gardiennes d'enfants.

Le montant que ne peuvent dépasser la pension ou les indemnités octroyées suite à un accident du travail ou à une maladie professionnelle de l'assuré social cohabitant avec un chômeur qui souhaite obtenir ou conserver la qualité de travailleur ayant charge de famille a également été relevé de 1% à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2019.

Ces augmentations sont entrées immédiatement en vigueur et s'appliquent aux situations en cours.

### 1.2.1.7 Cumul des allocations avec des avantages financiers dans le cadre d'études, d'une formation, d'un stage ou d'un apprentissage

Depuis le 16 novembre 2017, le chômeur peut cumuler, de façon limitée, la perception d'allocations de chômage ou d'insertion avec les avantages financiers octroyés en suivant des études, une formation, un stage ou un apprentissage avec autorisation ou dispense de disponibilité accordée par l'organisme régional compétent.

Depuis le 15 juillet 2019, la réglementation prévoit des règles de cumul plus avantageuses pour le chômeur.

En effet, l'avantage financier octroyé est entièrement cumulable avec les allocations s'il s'agit:

- d'un remboursement, réel ou forfaitaire, des frais supportés par le chômeur;
- d'un incitatif financier unique octroyé en cas de réussite d'une formation préparant à une profession pour laquelle il y a pénurie significative de main-d'œuvre;
- d'une indemnité perçue par le chômeur dans le cadre d'une formation professionnelle individuelle en entreprise qui prévoit l'engagement du stagiaire durant une durée au moins égale à celle de la formation;

- d'une indemnité accordée dans le cadre d'un stage en entreprise d'une durée maximale de 6 mois si une convention de stage est conclue entre le stagiaire, le fournisseur de stage et l'organisme régional.

En outre, le montant cumulable des avantages perçus est, à partir du 15 juillet 2019, plus élevé que précédemment (le montant mensuel cumulable indexé est de 796,91 EUR au lieu de 370,50 EUR) pour le chômeur qui obtient une dispense de disponibilité ou une autorisation (accordée par l'organisme régional compétent) pour suivre:

- une formation qui prépare à une profession pour laquelle il existe une pénurie de main-d'œuvre;
- un stage d'immersion professionnelle prévu par le Gouvernement flamand (beroepsinlevingsstage); dans ce cas, il est tenu compte du montant plus élevé pendant une période de 6 mois maximum.

Le chômeur qui perçoit un avantage financier doit en principe, quel qu'en soit le montant, le déclarer à l'ONEM. Certains avantages ne doivent toutefois pas être déclarés. C'est le cas notamment de la prime de formation payée par l'employeur ou par l'instance régionale dans le cadre d'une formation professionnelle individuelle en entreprise (y compris le stage-FIRST) et du défraiement horaire ou forfaitaire versé par l'instance régionale dans le cadre d'un contrat de formation professionnelle.

Le chômeur doit être convoqué aux fins d'être entendu en ses moyens de défense préalablement à toute décision entraînant la diminution du montant de l'allocation lorsque le montant limite des avantages perçus est dépassé.

## **1.2.2 Modifications aux mesures de soutien à l'aménagement du temps de travail**

L'année 2019 a été marquée par quelques modifications réglementaires. Parmi les plus importantes, on retiendra notamment l'introduction du congé parental d'1/10<sup>ème</sup>, la flexibilisation des congés thématiques, la possibilité de cumuler les allocations d'interruption avec une activité indépendante complémentaire en cas de réduction de prestations, la limitation de la récupération des allocations indûment payées aux 150 derniers jours en cas de bonne foi de l'interrompant ou encore la création du congé pour les aidants proches.

### **1.2.2.1 Réglementation du secteur privé**

L'AR du 28 avril 2019, entré rétroactivement en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019, a rendu obligatoire la CCT n°137 du 23 avril 2019 fixant, pour 2019 et 2020, le cadre interprofessionnel de l'abaissement de la limite d'âge en ce qui concerne l'accès au droit aux allocations pour un emploi de fin de carrière, pour les travailleurs qui ont une carrière longue, qui exercent un métier lourd ou qui sont occupés dans une entreprise en difficultés ou en restructuration. Cette CCT interprofessionnelle permet l'accès aux allocations selon certaines conditions dérogatoires, à partir de 55 ans pour le crédit-temps de fin de carrière d'1/5 temps et à partir de 57 ans pour le crédit-temps de fin de carrière à mi-temps (au lieu de 60 ans en principe à partir de 2019).

La CCT cadre n°137 n'est toutefois pas directement applicable. Pour que les allocations d'interruption puissent être octroyées aux travailleurs de 55, 56, 57, 58 ou 59 ans en cas de réduction d'1/5 et de 57, 58 ou 59 ans en cas de réduction à mi-temps, il est indispensable qu'une CCT sectorielle ou d'entreprise rende la CCT n°137 applicable aux travailleurs qui en dépendent.

### **1.2.2.2 Réglementation du secteur public**

Entré rétroactivement en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'AR du 6 décembre 2018 permet aux travailleurs du secteur public qui perçoivent des allocations d'interruption de cumuler ces allocations avec l'allocation de transition octroyée au conjoint survivant qui ne remplit pas les conditions d'âge pour avoir droit à une pension de survie.

D'autre part, les membres du personnel de la Chambre des représentants et du Sénat peuvent désormais prétendre à l'interruption de carrière telle que réglée par l'AR cadre du 7 mai 1999. Toutefois, vu qu'il s'agit d'un texte cadre, l'AR du 7 mai 1999 ne s'applique pas automatiquement. Pour le rendre applicable, les différentes autorités devront déterminer à quelles catégories de leur personnel il s'applique.

### **1.2.2.3 Réglementation de l'enseignement**

Les modifications décrites au point 1.2.2.2 en matière de cumul avec une allocation de transition sont également applicables dans le secteur de l'enseignement.

#### 1.2.2.4 Dispositions relatives aux congés thématiques

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2019 dans le secteur privé et dans les administrations locales et provinciales et depuis le 1<sup>er</sup> août 2019 dans le secteur public et dans l'enseignement, les travailleurs ont la possibilité, moyennant l'accord de l'employeur, de prendre le congé parental et le congé pour assistance médicale de manière plus flexible, en prenant des périodes plus courtes qu'auparavant (une semaine ou un mois selon les cas).

En ce qui concerne le congé pour soins palliatifs, la possibilité de flexibiliser est entrée en vigueur le 6 octobre 2018 à la suite de la modification de la loi de redressement du 22 janvier 1985 dans laquelle le droit au congé est directement réglé.

Les travailleurs occupés à temps plein ont également la possibilité de réduire leurs prestations d'1/10<sup>ème</sup> dans le cadre du congé parental, moyennant l'accord de l'employeur.

Le montant des allocations octroyées dans le cadre des congés thématiques a été augmenté de 14% à partir du 1<sup>er</sup> mai 2019 pour les travailleurs isolés qui constituent une famille monoparentale. Cette augmentation ne vise que les travailleurs du secteur privé, quel que soit leur âge, qui vivent exclusivement avec un ou plusieurs enfant(s) à charge et interrompent complètement leurs prestations ou les réduisent à mi-temps ou d'un cinquième, dans le cadre d'un congé thématique, pour prendre soin de leur enfant (congé parental, congé pour assistance médicale et congé pour soins palliatifs).

L'AR du 28 mai 2019 prévoit une nouvelle augmentation du montant des allocations pour ces travailleurs à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Par ailleurs, les modifications décrites au point 1.2.2.2. en matière de cumul avec une allocation de transition sont désormais également applicables aux congés thématiques dans le secteur privé.

Enfin, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la notion d'enfant handicapé a été élargie. Pour que le travailleur puisse obtenir un congé parental afin de s'occuper de son enfant handicapé entre 12 et 21 ans, cet enfant doit être atteint d'une incapacité physique ou mentale d'au moins 66% ou d'une affection qui a

pour conséquence qu'au moins 4 points sont reconnus dans le pilier I de l'échelle médico-sociale au sens de la réglementation relative aux allocations familiales ou qu'au moins 9 points sont octroyés dans l'ensemble des trois piliers de l'échelle médico-sociale, au sens de la réglementation relative aux allocations familiales.

#### **1.2.2.5**

#### **Dispositions applicables en cas de cumul avec une activité indépendante**

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2019, l'AR du 18 juillet 2019 a introduit, dans tous les secteurs et pour toutes les formes d'interruption de carrière (interruption de carrière ordinaire, crédit-temps, congés thématiques), la possibilité de cumuler les allocations d'interruption perçues en cas de réduction de prestations avec une activité indépendante complémentaire, à condition que cette activité indépendante ait déjà été exercée durant au moins les 12 mois qui précèdent le début de la réduction des prestations. Cette possibilité de cumul est prévue pendant maximum 24 mois en cas de réduction à mi-temps et pendant maximum 60 mois en cas de réduction d'1/5 et d'1/10. La somme de ces périodes (à mi-temps, 1/5, 1/10) ne peut excéder 12 mois équivalent temps plein.

#### **1.2.2.6**

#### **Dispositions applicables en matière de récupération**

En application de l'AR du 18 juillet 2019, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2019, la récupération d'allocations perçues indûment est limitée aux 150 derniers jours d'indemnisation indue lorsque le travailleur prouve qu'il a perçu de bonne foi les allocations auxquelles il n'avait pas droit.

#### **1.2.2.7**

#### **Dispositions applicables aux aidants proches**

La loi du 17 mai 2019 établissant une reconnaissance des aidants proches a créé un nouveau congé thématique, à savoir le congé pour aidants proches. Bien que cette loi soit entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2019, les travailleurs ne pourront toutefois bénéficier de ce nouveau congé que lorsque les mesures d'exécution auront été adoptées. Tant que ces mesures n'existent pas, il n'est pas possible de solliciter des allocations dans le cadre de ce nouveau congé pour aidants proches auprès de l'ONEM.

Tableau 1.2.2.1  
Tableau chronologique des modifications réglementaires

Type	Date	Intitulé	Moniteur belge	En vigueur
AR	06.12.2018	Arrêté royal contenant la réglementation relative au cumul des allocations d'interruption dans le secteur public avec une allocation de transition	17.01.2019	01.01.2015
AR	12.12.2018	Arrêté royal modifiant les articles 37 et 38 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et abrogeant l'article 14bis de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 modifiant les articles 36, 37, 38, 42, 42bis, 48, 118, 130, 133 et 153 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et y insérant un article 139/1, insérant un article 3/1 dans l'arrêté royal du 2 juin 2012 portant exécution du Chapitre 6 de la loi du 12 avril 2011 modifiant la loi du 1 <sup>er</sup> février 2011 portant la prolongation de mesures de crise et l'exécution de l'accord interprofessionnel, et exécutant le compromis du Gouvernement relatif au projet d'accord interprofessionnel et insérant un article 5/1 dans l'arrêté royal du 9 janvier 2014 relatif à l'indemnité en compensation du licenciement, visant des économies et des dispositions contre l'abus de droit	21.12.2018	01.01.2019
AR	03.02.2019	Arrêté royal abrogeant l'arrêté royal du 10 août 1998 relatif à l'octroi d'allocations d'interruption aux membres du personnel de la Chambre des représentants qui sont occupés sous le statut de collaborateurs des groupes politiques reconnus ou sous le statut de collaborateurs administratifs des Membres de la Chambre des représentants et modifiant l'arrêté royal du 7 mai 1999 relatif à l'interruption de la carrière professionnelle du personnel des administrations	19.02.2019	01.03.2019
AR	22.04.2019	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 12 décembre 2001 pris en exécution du chapitre IV de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie concernant le système du crédit-temps, la diminution de carrière et la réduction des prestations de travail à mi-temps	06.05.2019	01.05.2019
AR	07.04.2019	Arrêté royal modifiant les articles 51 et 52bis de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	19.04.2019	29.04.2019
AR	28.04.2019	Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n°137 du 23 avril 2019, conclue au sein du Conseil national du Travail, fixant, pour 2019 et 2020, le cadre interprofessionnel de l'abaissement de la limite d'âge en ce qui concerne l'accès au droit aux allocations pour un emploi de fin de carrière, pour les travailleurs qui ont une carrière longue, qui exercent un métier lourd ou qui sont occupés dans une entreprise en difficulté ou en restructuration	08.05.2019	01.01.2019
AR	02.05.2019	Arrêté royal modifiant les articles 71bis, 137 et 138bis de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage	16.05.2019	01.05.2018
AR	05.05.2019	Arrêté royal modifiant diverses dispositions relatives aux congés thématiques	22.05.2019	01.06.2019
AR	06.05.2019	Arrêté royal modifiant les articles 27, 51, 52bis, 58, 58/3 et 63 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et insérant les articles 36sexies, 63bis et 124bis dans le même arrêté	20.05.2019	01.07.2019 01.04.2020
AR	28.05.2019	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 12 décembre 2001 pris en exécution du chapitre IV de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie concernant le système du crédit-temps, la diminution de carrière et la réduction des prestations de travail à mi-temps	24.06.2019	01.01.2020
Loi	17.05.2019	Loi établissant une reconnaissance des aidants proches	02.07.2019	01.10.2019
AR	02.06.2019	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, modifiant l'arrêté royal du 28 décembre 2011 abrogeant l'arrêté royal du 30 juillet 1994 relatif à la prépension à mi-temps et modifiant l'arrêté royal du 26 mars 2003, d'exécution de l'article 7, §1 <sup>er</sup> , alinéa 3, q, de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, relatifs aux gardiens et gardiennes d'enfants, portant l'adaptation de certains montants d'allocations dans le cadre de l'utilisation de l'enveloppe bien-être 2019-2020	19.06.2019	01.07.2019 01.09.2019 01.01.2020
AM	02.06.2019	Arrêté ministériel modifiant les articles 61 et 69 de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991 portant les modalités d'application de la réglementation du chômage, visant l'adaptation de certains montants d'allocations dans le cadre de l'utilisation de l'enveloppe bien-être 2019-2020	19.06.2019	01.07.2019 01.09.2019
AR	23.06.2019	Arrêté royal modifiant les articles 130ter et 144 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	05.07.2019	15.07.2019
AM	23.06.2019	Arrêté ministériel modifiant l'article 19 de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991 portant les modalités d'application de la réglementation du chômage	05.07.2019	15.07.2019
AR	18.07.2019	Arrêté royal modifiant diverses dispositions relatives aux congés thématiques dans le secteur public	22.07.2019	01.08.2019

AR	18.07.2019	Arrêté royal relatif au cumul des allocations d'interruption avec l'exercice d'une activité indépendante complémentaire en cas de réduction des prestations de travail	22.07.2019	01.08.2019
AR	18.07.2019	Arrêté royal modifiant certains arrêtés royaux relatifs aux régimes d'interruption de la carrière professionnelle et au crédit-temps en matière de récupération de l'indu	22.07.2019	01.08.2019
AR	10.09.2019	Arrêté royal modifiant l'article 46 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	20.09.2019	01.01.2019



# 1.3

## Les partenaires de l'ONEM

Les partenaires de l'ONEM sont les organisations avec lesquelles l'ONEM collabore ou entretient des contacts, comme les services régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle, les organismes de paiement (CAPAC, CGSLB, CSC et FGTB), les institutions belges de sécurité sociale pour travailleurs salariés (ONSS, SFP...) et les institutions d'autres pays. Sur le plan international, des collaborations ont eu lieu avec des organismes qui ont des missions similaires et des visites de travail mutuelles ont été organisées.

### **1.3.1 Les services régionaux**

Depuis leur création, l'ONEM collabore intensivement avec les services régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (ADG, ACTIRIS, Bruxelles-Formation, FOREM, VDAB). Cela est lié au fait que les chômeurs indemnisés doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi auprès de ces services et à l'incidence d'une éventuelle formation professionnelle sur le droit aux allocations.

L'année 2019 a vu l'exécution de la Sixième Réforme de l'Etat se poursuivre et certaines régions adapter les mesures qui leur ont été transférées, principalement en ce qui concerne les allocations d'activation et les primes. Cela a nécessité une collaboration intensive avec les services de l'emploi mais aussi avec les autres services régionaux, tels que le Département Emploi et Economie sociale en Flandre, le Service public de Wallonie et le Service public régional de Bruxelles.

Pour certaines matières, le pouvoir de décision revient dorénavant au service régional et la compétence d'exécution à l'ONEM. C'est le cas pour l'application des sanctions à la suite du contrôle de la disponibilité active et passive, pour le paiement des allocations en cas de dispense pour suivre des études ou de dispense faisant suite à des activités ALE, ainsi que pour le versement d'allocations d'activation. Ces matières nécessitent dès lors une collaboration permanente et intensive pour laquelle de nouvelles procédures et de nouveaux flux de données ont été élaborés.

### **1.3.2 Les organismes de paiement**

Il existe quatre organismes de paiement: outre les syndicats, à savoir la CSC, la FGTB et la CGSLB qui disposent chacun d'un organisme de paiement, il y a également la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC). L'organisme de paiement conseille gratuitement le chômeur, lui fournit toutes les informations utiles concernant ses droits et ses devoirs et lui remet les documents nécessaires à sa demande d'allocations. Le chômeur qui veut introduire une demande d'allocations prend contact avec un organisme de paiement qui constitue un dossier et le dépose auprès de l'ONEM. Celui-ci examine si les conditions d'admissibilité et d'octroi sont remplies et délivre une autorisation de paiement. L'organisme de paiement communique la teneur de cette décision positive au chômeur. L'ONEM avance tous les mois les moyens financiers aux organismes de paiement en vue de payer les chômeurs et vérifie ensuite si les paiements des organismes de paiement sont corrects.

### 1.3.3 Collaboration au sein des services de contrôle: service d'information et de recherche sociale, services de police et justice

Le SIRS est un organe stratégique qui développe une vision de la lutte contre la fraude sociale, et ce sur la base des connaissances et des points de vue des services d'inspection concernés ainsi que du support scientifique. Ensuite, le SIRS traduit cette vision en stratégies concrètes. De cette manière, le SIRS contribue également au plan stratégique et aux plans d'action annuels relatifs à la lutte contre la fraude sociale du secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale et au fonctionnement du Collège pour la lutte contre la fraude sociale et fiscale. Le SIRS assure également la coordination au niveau du soutien stratégique dans le cadre du plan stratégique et des plans d'action annuels.

La cellule d'arrondissement est l'un des organes du SIRS. Chaque arrondissement judiciaire dispose d'une telle cellule. Elle est dirigée par l'auditeur du travail et est composée de représentants des services d'inspection de l'Office national de l'emploi (ONEM), de l'Office national de sécurité sociale (ONSS), de l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI), de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI), du Contrôle des Lois Sociales (CLS), du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (SPF ETCS). En outre, le Service public fédéral Finances, le parquet du procureur du Roi et la police fédérale y sont également représentés. Des représentants d'autres institutions publiques de sécurité sociale peuvent être invités. Les services d'inspection régionaux compétents pour l'emploi peuvent quant à eux également faire partie des cellules d'arrondissement.

La mission de base de la cellule est l'organisation de contrôles communs dans le cadre du travail illégal et de la fraude sociale, et ce au niveau local.

Les services de contrôle de l'ONEM collaborent aussi souvent avec les instances judiciaires. D'une part, les contrôleurs de l'ONEM transmettent, de leur propre initiative, des procès-verbaux (e-PV) électroniques aux instances judiciaires en vue d'une poursuite pénale. En 2019, les contrôleurs de

l'ONEM ont dressé 3.400 e-PV. D'autre part, l'intervention des contrôleurs de l'ONEM peut également être requise par les instances judiciaires.

Les services d'inspection de l'ONEM collaborent aussi avec les administrations communales et la police locale dans le cadre de la lutte contre la fraude au domicile. L'ONEM demande, dans certains cas, la collaboration de la police afin de contrôler la résidence principale effective, ainsi que la composition de ménage d'un chômeur.

### 1.3.4 Les autres institutions publiques de la Sécurité sociale (IPSS)

La Sécurité sociale belge compte plusieurs organisations qui couvrent un certain nombre de risques sociaux ou qui perçoivent les cotisations. Il s'agit notamment de l'INAMI, du SFP, de l'INASTI, de l'ONSS, de la BCSS... L'ONEM échange des données avec ces organismes par le biais de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale.

Ces dernières années, la coopération mutuelle s'est encore intensifiée et des dispositions communes ont été prises. Celles-ci visent des économies et concernent la coopération au niveau des ressources humaines, de l'informatique, de la logistique et de l'audit interne.

### 1.3.5 Le Médiateur fédéral

Le nombre de nouveaux dossiers introduits par le Médiateur fédéral auprès de l'ONEM a augmenté par rapport à 2018: 96 nouveaux dossiers en 2019 (contre 89 dossiers en 2018). Il y avait également 41 demandes d'informations supplémentaires.

Tableau 1.3.5.I  
Nombre de dossiers traités

Admissibilité	34
Litiges/cumul/récupérations/tribunal du travail	33
Disponibilité ONEM	2
IC/CT/congé parental	22
Attestation ONEM pour le calcul des pensions	5
<b>Total</b>	<b>96</b>

La rapidité de la réaction aux courriers du médiateur reste un point d'attention important pour l'ONEM. Le contrat d'administration prévoit un délai de réponse de 15 jours ouvrables maximum. En 2019, tous les dossiers ont été traités à temps. Le délai de réponse moyen était de 9 jours.

Le Médiateur fédéral a évalué la position de l'ONEM dans 125 dossiers:

Tableau 1.3.5.II  
Conclusions du Médiateur

Plaintes non fondées	74
Plaintes fondées	2
Résolu	6
Efforts de médiation réussis	31
Résultat positif	8
Sans objet	4
<b>Total</b>	<b>125</b>

### 1.3.6 Une gestion des plaintes intégrée

Outre les plaintes de deuxième ligne qui sont traitées par le Médiateur fédéral (cf. 1.3.5), l'ONEM a recueilli, en 2019, au total 444 plaintes relatives aux services fournis par l'ONEM via les différents canaux qui permettent d'introduire des plaintes de première ligne. Le délai de traitement moyen était de 8 jours.

En plus des plaintes, 130 demandes de renseignement et toute une série d'autres messages ne contenant aucune plainte à l'égard du fonctionnement de l'ONEM ont été reçus par ces canaux. Il s'agissait entre autres de dénonciations de travail au noir ou de plaintes relevant de la compétence d'autres organismes.

Ces messages ont été transmis, soit aux services de contrôle, soit aux organismes compétents.

Les 444 plaintes précitées relatives au service fourni par l'ONEM ont fait l'objet d'une analyse détaillée:

- 14% des plaintes ont été déclarées fondées et ont donné lieu à une révision de la décision prise.
- 23% des plaintes ont été déclarées fondées, sans que cela n'ait eu d'impact sur la décision prise.

Les autres plaintes étaient non fondées ou non recevables.

Le contenu des dossiers de plainte révèle que 60% de toutes les plaintes ont trait à des dossiers concernant une décision relative à l'octroi du droit à une allocation de chômage ou à une interruption de carrière/un crédit-temps. 16% sont des plaintes exprimant un mécontentement par rapport au traitement réservé à des dossiers pour lesquels les conditions d'indemnisation sont contestées. 14% font référence à la difficulté de joindre l'ONEM. Les autres 10% concernent les processus Contrôle (y compris le chômage temporaire), Support (également les examens médicaux), Vérification (entre autres les saisies) et le FFE.

Il ressort d'une analyse sur l'origine des plaintes qu'une grande partie des plaintes est la conséquence du mécontentement ou de l'incompréhension des clients concernant les délais (légaux) de traitement et les procédures suivies.

D'autres procédures que le système classique de gestion des plaintes maximalisent aussi les droits des assurés sociaux. Ainsi, il est possible de demander un nouveau calcul des droits ou une correction du montant des allocations. Cette demande peut être introduite par l'assuré social lui-même, entre autres par le biais d'une demande de révision d'une décision. L'organisme de paiement (OP) peut, à l'aide de la "fiche de plainte C9Z", signaler qu'il a détecté une erreur de traitement dans un dossier. Aussi dans le cadre de la procédure de vérification qui consiste à examiner les paiements effectués, une procédure de concertation est prévue dans l'hypothèse où l'organisme de paiement conteste le résultat de la vérification. En outre, l'assuré social a la possibilité d'introduire un recours contre une décision auprès du Tribunal du travail.

### 1.3.7 Les contacts internationaux

L'ONEM joue un rôle actif au sein de l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS), depuis de nombreuses années, notamment dans le cadre de la Commission technique des politiques de l'emploi et de l'assurance chômage, dont l'Administrateur général de l'ONEM assure la présidence.

2019 a incontestablement été une année phare, la Belgique ayant été l'hôte, en octobre, du Forum mondial de la sécurité sociale, qui a par ailleurs battu un record de fréquentation historique, avec plus de 1.300 participants issus de plus de 150 pays. L'ONEM y a contribué, d'une part, en participant à la préparation du Forum mondial, à l'initiative des Institutions publiques de sécurité sociale de Belgique et, d'autre part, en intervenant, pendant le Forum mondial, au sein de plusieurs panels et workshops interactifs portant sur des thématiques diverses : réponses innovantes aux principaux défis mondiaux en matière de sécurité sociale, sécurité sociale et nouvelles formes de travail, et congé parental 100% digital.

Parallèlement à cet événement historique, l'ONEM a apporté sa contribution aux travaux de l'AISS:

- Formation à une délégation de hauts fonctionnaires chinois sur le thème de la "transformation de l'économie";
- Rédaction d'une étude comparative sur l'économie de plateforme.

L'ONEM fait également partie, avec les autres Institutions publiques de sécurité sociale belges, des lauréats du concours Europe 2019 sur les bonnes pratiques, qui a eu lieu au mois de mai, grâce à la bonne pratique "Des solutions informatiques intégrées pour les administrations de sécurité sociale belge".

L'ONEM a, en outre, été récompensé à plusieurs reprises lors de ce concours, grâce aux initiatives suivantes:

- Elaboration d'un code de diversité et création de "l'outil respect";
- Le New Way of Working au sein de l'ONEM;
- Un service aux clients 100 pour cent numérique dans le domaine de l'interruption de carrière;

- Mise en œuvre et maintien d'un système de gestion environnementale;
- Modèle de gestion des compétences et des talents;
- Trajet de formation pour agir de manière adéquate avec les personnes en situation de pauvreté.

En 2019, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les institutions des pays voisins (Allemagne, France, Luxembourg et Pays-Bas). L'Office a aussi publié une version actualisée de l'évolution du chômage en Belgique, Allemagne, France et aux Pays-Bas.

En ce qui concerne la France, l'ONEM participe à un groupe institué en 2016 dans le cadre de l' "Accord franco-belge pour le développement de la coopération et l'entraide administrative en matière de sécurité sociale", qui permet des synergies entre les services d'inspection belge et français, par le biais de contrôles communs ou encore de fiches de liaison pour faciliter la communication entre institutions. Parallèlement à cela, des contacts ont été renoués avec Pôle Emploi, afin d'entamer des négociations en vue de mettre en place un échange électronique de données, visant à détecter les personnes ayant perçu, pour la même période, des allocations de chômage ou des revenus issus du travail, en France et en Belgique.

En ce qui concerne les Pays-Bas, une rencontre a eu lieu en octobre, en marge du Forum mondial de la sécurité sociale, avec le management de l'UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques en matière d'ICT: des innovations en matière de chatbot, voicebot, big data ou encore robotique ont ainsi été mises à l'honneur. En outre, dans le cadre de l'accord de coopération entre nos deux pays, qui vise à contrôler, via un échange électronique de données, si une personne qui a perçu des allocations de chômage en Belgique n'a pas, au cours de la même période, perçu des revenus de travail ou de l'assurance chômage aux Pays-Bas, la phase test a continué en 2019. Une évaluation de ces échanges électroniques de données a également eu lieu et a abouti à la décision de poursuivre ces échanges en 2020.

Concernant le Grand-Duché de Luxembourg, on constate une pérennisation de la collaboration avec les services de l'ADEM, avec notamment une forte augmentation des échanges de données et des contrôles en commun.

Au niveau européen, l'ONEM a été élu membre d'ESIP (European Social Insurance Platform, "Maison de la Protection sociale"), plateforme regroupant différents organismes de sécurité sociale en Europe et visant à préserver l'excellence dans la sécurité sociale en Europe, mais également à y renforcer les systèmes d'assurance sociale basés sur le principe de solidarité et maintenir la qualité de la protection sociale européenne.

Le programme européen d'échanges d'informations entre institutions de sécurité sociale (EESSI - Electronic Exchange of Social Security Information) s'est concrétisé par la mise en production officielle pour la Belgique, le 2 décembre 2019, de RINA, l'interface européenne d'échange d'informations, que l'ONEM utilise dorénavant pour transmettre les formulaires européens standardisés avec les autres Etats membres déjà opérationnels dans le cadre de ce projet. L'Office a par ailleurs été pionnier en la matière, car il a été l'institution choisie pour débiter la mise en production dès le 1<sup>er</sup> août 2019 et a ainsi été le premier utilisateur de la plateforme RINA en Belgique.

Dans le cadre de la lutte contre la fraude sociale en Europe, l'ONEM a également participé à une réunion organisée par le "Réseau européen de fraude aux allocations" ("Network Group European Benefit Fraud"), composé de représentants d'organisations de sécurité sociale et d'autres institutions compétentes issues de plus de dix pays européens. L'objectif de ce réseau est le partage de connaissances et le benchmarking au sujet de la prévention, de la détection et de la lutte contre la fraude dans la sécurité sociale.

Au mois de juillet, une formation sur l'assurance chômage a été donnée à une délégation de chercheurs universitaires taiwanais.

Enfin, au mois de novembre, l'ONEM a, par l'entremise du Fonds de Fermeture des Entreprises, accueilli une délégation sud-coréenne composée de collaborateurs de la NHRCK (National Human Rights Commission) et du Ministère du Travail, souhaitant se renseigner sur la procédure belge en cas de fermeture d'entreprises et sur ce que le législateur prévoit pour les travailleurs touchés par la fermeture.

### 1.3.8 Les CPAS

Le partenariat avec les CPAS est lié à certaines de leurs missions telles que l'octroi d'avances sur allocations de chômage ou l'octroi d'un complément de ressources si l'allocation est inférieure au revenu d'intégration. Les chômeurs qui connaissent des problèmes financiers à cause d'un retard dans le traitement de leur demande d'allocations de chômage peuvent solliciter, auprès du CPAS, une avance sur leurs allocations de chômage.

Deux fois par an, le SPP Intégration sociale et Lutte contre la pauvreté organise des réunions provinciales. Le directeur du bureau du chômage concerné ou son délégué est invité et prend part à la réunion.





# 1.4

## La gestion de l'ONEM

L'ONEM souhaite obtenir d'excellents résultats lors de la réalisation de ses missions et utilise, pour ce faire, des instruments de gestion et des méthodes de management appropriés: une gestion de la performance de pointe grâce à l'utilisation de tableaux de bord pour le suivi des activités quotidiennes des services, un système de calcul du prix de revient sur la base de la comptabilité analytique, l'utilisation du modèle EFQM comme cadre de référence pour la gestion de la qualité, l'application de la gestion par processus et de la gestion des risques... L'ONEM investit, en outre et grâce à son nouveau service PMO, dans la professionnalisation de la gestion des projets de changement en vue de soutenir les collaborateurs de manière optimale dans l'exécution de leur travail, d'améliorer ses services et de mettre en œuvre des innovations.

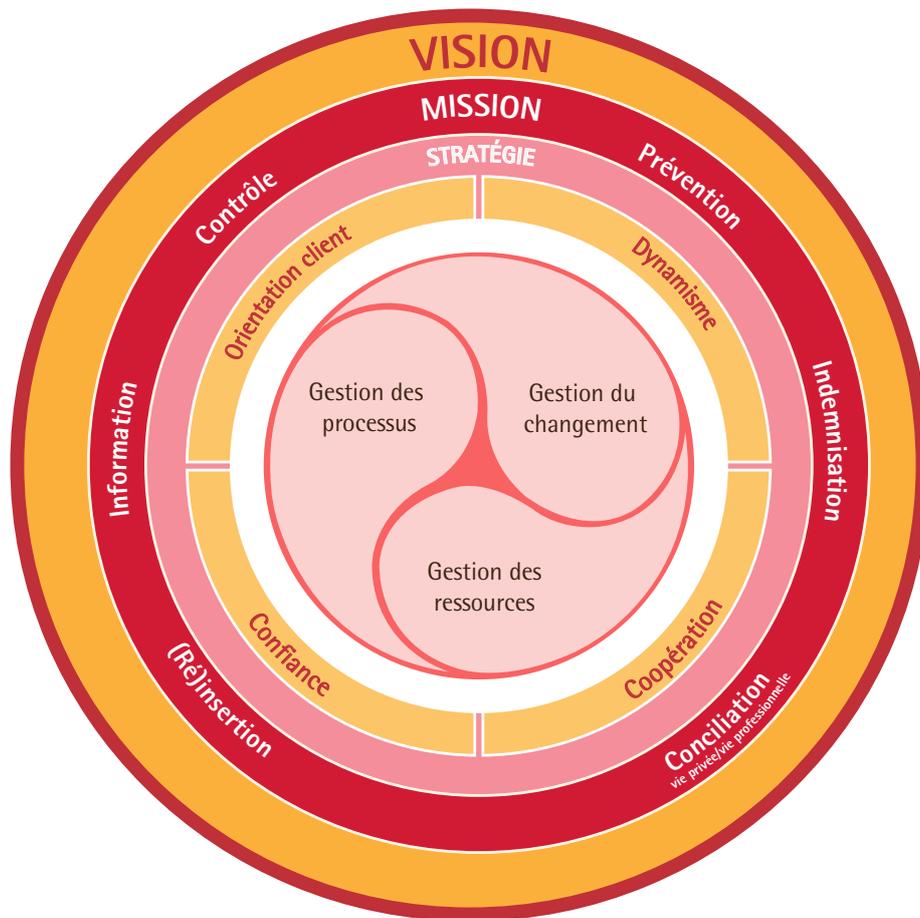
### 1.4.1 Le modèle de gestion

L'ONEM utilise pour sa gestion interne un modèle de gestion intégrée qui permet de déterminer et de suivre de façon systématique la stratégie relative à:

- l'exécution efficiente des principales activités journalières via la gestion des processus et des ressources;
- l'exécution de projets d'amélioration nécessaires à l'optimisation du fonctionnement interne et du service aux clients.

Une objectivation et un suivi poussés des résultats atteints, avec la mission, la vision et les valeurs en tant que point de départ, permettent une évaluation continue des résultats, ainsi qu'un recadrage efficient.

Le modèle de gestion intégrée évolue également et est régulièrement adapté en fonction des évolutions enregistrées au niveau des techniques de management utilisées, ainsi qu'en fonction des changements qui se produisent dans notre environnement.



Les points de départ du modèle sont la mission, la vision et les valeurs. La mission décrit la raison d’être et les tâches de l’ONEM. Dans la vision, l’ONEM décrit la direction qu’il entend prendre à moyen et plus long terme (jusqu’en 2025). Les quatre valeurs - l’orientation-client, le dynamisme, la coopération et la confiance - indiquent ce que l’organisation souhaite défendre et constituent un cadre global pour le comportement attendu de chaque collaborateur. Le “Cockpit RVA ONEM” permet de visualiser ce modèle de gestion, d’en définir la trajectoire de manière optimale, de prendre des décisions sur la base des Key Performance Indicators (KPI), d’assurer le suivi des projets, mais également de consulter tous les documents en lien avec la gestion de l’ONEM.

Le “Cockpit RVA ONEM” est régulièrement adapté aux nouvelles technologies. En 2019, il a été créé dans un environnement O365 en Sharepoint.

### 1.4.2 L'exécution du contrat d'administration en 2019

L'ONEM est une des institutions de sécurité sociale qui a conclu, dans le cadre de la modernisation de la sécurité sociale depuis 2002, un contrat d'administration avec l'État concernant les droits et les devoirs mutuels. Le contrat d'administration vise l'optimisation du fonctionnement quotidien de l'ONEM et du service orienté client. Il énumère les droits et devoirs mutuels, il comprend les projets pour les trois années à venir et définit les normes que l'ONEM doit atteindre, tant en matière de délais qu'en matière de qualité.

Le gouvernement étant en affaires courantes depuis le 21.12.2018, les négociations relatives au nouveau contrat 2019-2021 n'ont pas pu être clôturées à temps et il a été décidé de prolonger de deux ans le contrat d'administration 2016-2018 par le biais d'un avenant. Les engagements se poursuivent jusqu'en 2020 pour autant qu'aucun nouveau contrat d'administration ne soit établi. L'arrêté royal portant approbation de la première adaptation du cinquième contrat d'administration de l'Office national de l'emploi a été publié le 9 juillet 2019 au Moniteur belge.

Le contrat comporte 115 engagements spécifiques à l'ONEM. Les autres engagements sont des engagements communs à toutes les institutions de sécurité sociale.

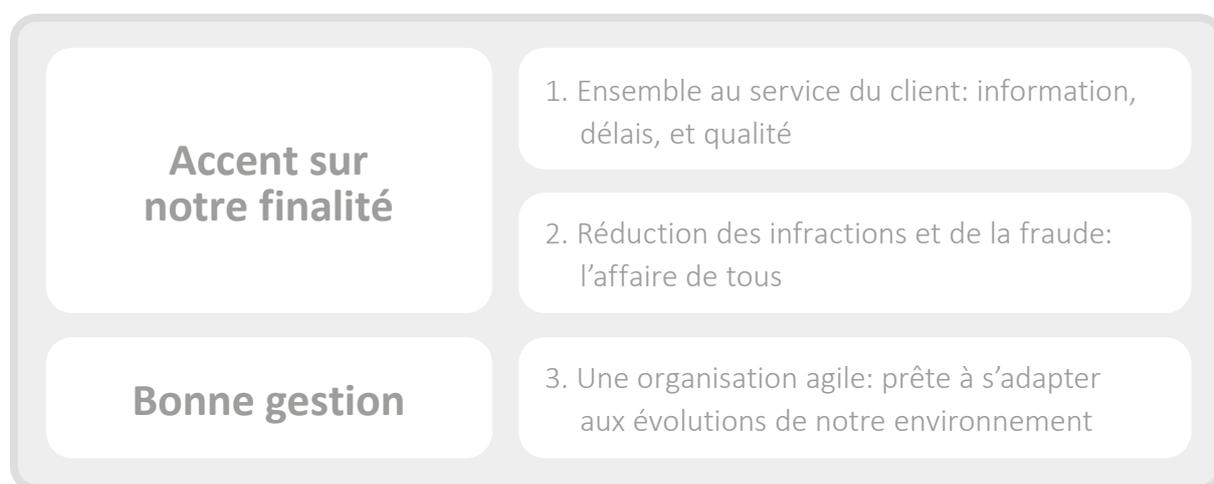
Chaque année, l'ONEM établit un plan d'administration. Ce plan détaille la manière dont les engagements inscrits dans le contrat d'administration seront réalisés à court terme. Il se concentre sur les actions et projets entrepris par l'ONEM pour atteindre les objectifs, sur les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats et sur les moyens mis en œuvre par l'ONEM. Le plan d'administration 2019 a reçu un avis positif du Comité intermédiaire de concertation le 31 mars 2019. Après les six premiers mois et à la fin de chaque année, un rapport de suivi sur la mise en œuvre de ce contrat d'administration est établi.

Un système de suivi régulier, des mécanismes de feed-back rapides, une répartition objective et pertinente des moyens, mais aussi et surtout la motivation et les efforts de tous les collaborateurs ont permis de respecter toutes les dispositions du contrat d'administration en 2019.

### 1.4.3 La stratégie 2018-2020

La stratégie de l'ONEM est, à chaque fois, définie pour une période de trois ans. La stratégie 2018-2020 comporte deux grands axes:

- le premier volet est en lien direct avec la raison d'être de l'ONEM et vise à optimiser les services qu'il rend à ses clients et à la société;
- le deuxième volet porte sur les moyens dont dispose l'ONEM et sur la gestion optimale de ceux-ci (développement des collaborateurs, modernisation de l'informatique, gestion par processus).



Ces objectifs stratégiques sont traduits en objectifs opérationnels et en KPI dans un plan opérationnel pour l'ensemble de l'ONEM. Ils sont réalisés concrètement au travers de différents projets et actions stratégiques. Chaque année, les bureaux du chômage et les directions de l'Administration centrale établissent eux aussi un plan opérationnel. Grâce à la méthode des plans opérationnels, les accents qui sont mis dans le cadre de la politique locale du bureau du chômage/de la direction et le lien avec la stratégie globale de l'ONEM peuvent être intégrés de manière transparente et communiqués plus clairement aux collaborateurs.

### 1.4.3.1. Ensemble au service du client: information, délais et qualité

Avec cet objectif stratégique, l'ONEM veut continuer à se consacrer à l'amélioration du service au client.

Vu les transitions de plus en plus fréquentes sur le marché de l'emploi, l'ONEM doit offrir une protection sociale de manière rapide et correcte et éviter une interruption du revenu du client. C'est pourquoi des efforts supplémentaires sont nécessaires pour raccourcir les délais de traitement, en particulier pour les clients qui introduisent une demande d'allocations pour la première fois.

Les procédures de demande doivent être simples et, si possible, électroniques, ce qui favorise également l'automatisation plus poussée de nos processus. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et attendent une communication transparente et un service rapide de la part des pouvoirs publics.

En vue de réaliser cet objectif, plusieurs initiatives d'amélioration ont débuté et/ou ont été poursuivies en 2019. Parmi elles, plusieurs projets visant à uniformiser et optimiser l'accueil clients, physique, par téléphone (via le contact clients), mail ou courrier ou les projets visant à élargir les services en ligne (extension de la carte de contrôle chômage complet électronique à d'autres types de chômage, demande d'allocations par voie électronique...).

### 1.4.3.2 Réduire les infractions et la fraude: l'affaire de tous

La lutte contre la fraude et la prévention et la détection des abus demeurent une priorité du Gouvernement. Ceci est nécessaire pour préserver le modèle social belge et l'assurance chômage. Le contrôle est l'une des missions de base de l'ONEM, mais pour cela nous devons également collaborer de manière optimale avec d'autres instances (secrétaire d'État à la lutte contre la fraude sociale, SIRS, autres services d'inspection, auditorats du travail...).

Le Gouvernement espère que les efforts déjà déployés en ce qui concerne le croisement des banques de données et le datamining pour la détection plus ciblée des abus seront encore renforcés. Tous les services de contrôle doivent également, à la demande du Gouvernement, effectuer un monitoring détaillé de toutes les actions de contrôle et des résultats obtenus.

Une attention particulière sera accordée à la prévention et la détection de la fraude par-delà les processus. Chaque processus (Admissibilité, Vérification, Indemnisation, Interruption de carrière/ Crédit-temps) recevra des directives sur les éléments qui doivent être vérifiés et qui doivent être transmis pour un contrôle plus approfondi.

Le niveau de contrôle doit également être optimisé et les efforts doivent être répartis de manière plus homogène afin que l'égalité de traitement soit garantie dans toute la Belgique sur le plan du contrôle.

Le Gouvernement a décidé que le nombre d'allocations indûment versées devrait diminuer et que davantage d'allocations devraient être récupérées.

En vue de réaliser cet objectif, plusieurs initiatives d'amélioration ont débuté et/ou ont été poursuivies en 2019. Différents plans opérationnels ont été mis en œuvre, notamment en matière de contrôle du chômage temporaire, fraude transfrontalière, travail au noir et situation familiale. Les initiatives relatives aux collaborations internationales sont déjà finalisées.

### **1.4.3.3**

#### **Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement**

Pour réaliser ses missions, l'ONEM peut faire appel à des collaborateurs compétents et motivés. Pour exécuter leurs tâches dans des circonstances optimales, ils peuvent aussi compter sur le soutien nécessaire: dirigeants compétents, outils de travail adaptés à leurs besoins, pratiques innovantes dans le cadre du New Way of Working, etc.

En 2019, plusieurs initiatives se sont déroulées, parmi elles, on retrouve le projet dédié à la gestion optimale des compétences et des talents des collaborateurs. Suite à la mise en service de O365 en 2018, des investissements ont été réalisés en 2019 pour promouvoir et soutenir l'utilisation de ces nouveaux outils de collaborations et de communication.



1.5

## 16 bureaux du chômage

Pour faire face aux importants changements institutionnels, budgétaires et démographiques auxquels il est confronté, l'ONEM a décidé en 2013 de procéder à une réorganisation profonde et progressive de ses services. Celle-ci vise à maintenir un service optimal et de qualité aux clients tout en tenant compte du bien-être de l'ensemble des collaborateurs.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les 30 bureaux du chômage ont été regroupés en 16 bureaux du chômage (aussi appelés, en interne, "entités"). Chaque bureau du chômage est constitué d'un bureau principal, auquel peut s'ajouter un ou plusieurs bureaux auxiliaires. Le directeur du bureau principal est responsable juridiquement et d'un point de vue organisationnel de l'ensemble du bureau du chômage.

Dans les bureaux auxiliaires l'accent est mis sur le front office pour bien accueillir les visiteurs et traiter les appels et les mails des clients. Le projet qui permet d'organiser la communication et l'accompagnement du changement vers un front office suit son cours. Un nouveau concept logistique front office selon les principes de New Way of Working a été appliqué dans le bureau de Roulers.

Le back office est réalisé essentiellement dans le bureau principal.

Le bureau centralisateur de chaque entité regroupe progressivement toutes les activités de back office telles que:

- octroyer le droit aux allocations de chômage et fixer le montant de l'allocation;
- vérifier les allocations payées par les organismes de paiement;
- octroyer le droit à l'interruption de carrière / au crédit-temps et autoriser le paiement des allocations;
- soutenir la réinsertion des demandeurs d'emploi, en coopération avec les autres organismes compétents;
- maintenir le système du chômage en intervenant de manière préventive et en luttant contre l'usage impropre, l'abus et la fraude organisée ou non;
- appliquer les dispositions légales et réglementaires en matière d'assurance chômage (en cas d'infraction: application de sanctions);
- délivrer les attestations de chômage.





# 1.6

## 7 processus

Les principes de la gestion par processus ont été intégrés de manière généralisée et structurée dans la gestion et le pilotage de l'ONEM.

Les principaux processus ayant cours dans les bureaux du chômage ont été cartographiés, décrits et analysés. Il s'agit des processus qui impliquent la majeure partie des agents de l'ONEM:

- les 5 processus du back office: Admissibilité, Vérification, Indemnisation, Contrôle et Interruption de carrière/Crédit-temps;
- le processus Support;
- le processus Front office.

Ces processus sont pilotés dans les bureaux du chômage par un gestionnaire de processus et coordonnés au niveau central par un coordinateur de processus pour chaque processus.

L'approche par processus constitue également le point de départ du rapport annuel 2019 dont les différents chapitres font référence aux processus précités.

L'objectif de la gestion par processus est triple:

- augmenter l'uniformité entre les bureaux du chômage en visant un service de qualité orienté clients dans les 16 bureaux du chômage;
- optimiser les processus afin d'augmenter l'efficacité des moyens limités dont nous disposons;
- détecter et gérer les risques inhérents aux différents processus.

Des descriptions de processus, comprenant quatre niveaux de précision, ont été rédigées pour les 5 processus Back office et pour le front office:

- niveau 1: le processus (p. ex.: Admissibilité, Vérification);
- niveau 2: les éléments génériques du processus (p. ex.: la constitution du dossier, le traitement du dossier, la clôture du dossier);
- niveau 3: les différentes étapes chronologiques qui constituent le niveau 2 (p. ex.: la préparation du dossier, le calcul, la convocation à l'audition...);
- niveau 4: les différentes étapes chronologiques qui constituent le niveau 3 (p. ex.: transferts processus Admissibilité, préenquêtes processus Contrôle...).

Au cours de l'année 2019, la gestion par processus dans les bureaux du chômage a été étoffée, une attention particulière ayant été accordée à la collaboration transprocessus. Il a été vérifié, par le biais de groupes de travail (transprocessus) composés de gestionnaires de processus et de chefs de groupe, si et dans quelle mesure les activités décrites peuvent être optimisées (lean, intensification des échanges électroniques, plus grande transparence sur le plan de la collaboration...).

En outre, de nouveaux contrôles ont été effectués sur le terrain afin de vérifier dans quelle mesure les descriptions de processus "to be" établies précé-

demment étaient effectivement appliquées. Ces groupes de travail poursuivront leurs activités en 2020.

Les réseaux de gestionnaires de processus se sont régulièrement concertés dans le cadre de séminaires et de réunions de réseau lors desquels ils ont optimisé et harmonisé plus avant les processus en prenant comme point de départ les descriptions de processus “to be” établies. Cet échange d’expérience et d’expertise se fait aussi par le biais des teamsites créés pour chaque processus.

Au cours de l’année 2020, les risques opérationnels et les mesures de contrôle liés au processus seront à nouveau évalués par processus. Sur cette base, les risques opérationnels considérés comme prioritaires seront analysés. Pour certains processus, il s’agira d’un complément aux analyses de risque réalisées par l’Audit interne ou d’une actualisation de celles-ci.

Citons comme résultats majeurs du fonctionnement par processus au cours de l’année 2019:

## Processus Admissibilité

- Automatisation plus poussée de la demande de prolongation du délai d’introduction d’un dossier de chômage sur base de l’art. 92, §5, de l’AR du 25.11.1991 portant la réglementation du chômage.
- Perfectionnement de l’outil “Calcul art. 60, §7, de la loi sur les CPAS” permettant le calcul du nombre de jours de travail nécessaires pour l’ouverture du droit aux allocations de chômage, comprenant la génération automatique de la réponse au CPAS dans l’application Scriptura. L’art. 60, §7, autorise les CPAS à engager un assuré social pour le nombre de jours nécessaires à l’ouverture de ce droit.
- Détection et diffusion de bonnes pratiques telles qu’une liste FAQ C51 (renvoi d’un dossier à l’organisme de paiement) établie par les entités.
- Description du sous-processus transversal petits facteurs Q/S (régime de travail) ainsi que la mise à disposition d’un outil permettant de clore ces dossiers.
- Sensibilisation à la détection de la fraude par l’élaboration d’une liste des mécanismes de fraude possibles, détectables par un calculateur, et évaluation de la possibilité de détecter certaines fraudes au moyen d’un listing informatique.
- Description du sous-processus “signature électronique des C29” à appliquer par chaque entité;
- Uniformisation du processus de prise de décision dans le cas d’une demande pour “impossibilité temporaire de compléter un dossier”.

## Processus Vérification

- Description du processus (niveau 4) pour les compléments d'allocations (C14) et les premiers rappels concernant les rejets de paiements (C13).
- Analyse des documents C13 et C14 établissant une distinction entre la responsabilité de l'ONEM et celle des organismes de paiement. Sur cette base, les entités définissent leurs actions locales.
- Élaboration de listes concernant la détection de la fraude (obligatoire, facultatif, ad hoc).
- Préparation des modules d'e-learning pour les nouveaux vérificateurs.
- Uniformisation de la procédure d'acceptation des cartes de contrôles modifiées (modules S31 et S14).
- Analyses au sein des groupes de travail des codes de décisions C12 et C13, dans le but, dans un premier temps, d'uniformiser leur utilisation et, dans un deuxième temps, de servir de base à une simplification.

## Processus Contrôle

- Contrôles du chômage temporaire:
  - Introduction d'un quota pour les travailleurs contrôlés.
  - Accords portant sur l'encodage uniforme dans l'application Contrôle.
- Mise au point d'un reporting trimestriel concernant les résultats obtenus et les effets préventifs des contrôles (demande du Gouvernement - projet 9 chantiers).
- ePV: méthode de travail uniforme au sein de toutes les entités, suivant la décision du Conseil des auditeurs du travail, pour la transmission des pièces à l'auditeur du travail et à l'intéressé, concernant les délais de conservation et le scanning de ces pièces.
- Accords portant sur un scanning uniforme des dossiers Contrôle dans le Mainframe de l'ONEM et dans l'application Contrôle.
- Dossiers situation familiale: accords portant sur le traitement uniforme de ces dossiers et élaboration d'une description de processus transversale.
- Collaboration entre les processus Contrôle, Interruption de carrière/Crédit-temps et le Service central de contrôle: méthode de travail uniforme concernant les reprises de travail non déclarées lors d'une période d'IC/CT.
- Évaluation approfondie de l'actuel contrôle de la qualité et analyse des besoins pour un contrôle de la qualité amélioré.
- Apostilles: élaboration d'une définition définitive du terme "apostille" et accords portant sur un encodage des délais de traitement d'une apostille.
- Reporting:
  - Simplification du reporting des résultats concernant les apostilles, les C25.8, les visites domiciliaires et les ePV: depuis le 2e trimestre de 2019, ce reporting s'effectue par le biais du teamsite Contrôle.
  - Analyse des besoins pour le monitoring des résultats des dossiers de fraude, détectés par d'autres processus que le processus Contrôle.
- Offre de formations pour le processus Contrôle mieux adaptée aux besoins des collaborateurs du processus Contrôle.

## Processus Indemnisation

- Traitement uniforme des demandes de dispense.
- Traitement uniforme des demandes de cumul d'une activité commerciale accessoire avec des allocations.
- Élaboration d'une méthode pour le déplacement des charges de travail entre entités ("solidarité").
- Uniformisation du reporting mensuel dans le chef des entités concernant le nombre de demandes de révision d'une décision et les conséquences qui y sont données.
- Développement de nouveaux modules de formation après l'évaluation des trajets de formation et analyse des besoins des entités.
- Début de l'élaboration d'un "syllabus Indemnisation" en version numérique dans lequel les collaborateurs centralisent eux-mêmes les informations pertinentes provenant de différentes sources (réglementation, procédure, documents types, exemples...).
- Élaboration d'une procédure de transmission des infractions à la réglementation du chômage, constatées par les services régionaux de l'emploi, et d'un monitoring automatisé de cette procédure.

## Processus Interruption de carrière/ Crédit-temps

- Déploiement d'une application pour le traitement des demandes permettant le calcul semi-automatique du régime à octroyer et des allocations y afférentes.
- Implémentation de contrôles relatifs à l'absence de déclaration de modifications au niveau de la situation familiale des travailleurs qui perçoivent des allocations majorées pour personnes isolées, et ce par le biais du croisement de données issues du Registre national avec des périodes d'interruption de carrière.
- Poursuite de la mise en place de contrôles relatifs au respect du régime de travail durant l'interruption de carrière, en ce compris un contrôle de la qualité effectué par le Service central de contrôle et l'établissement d'une description de processus.
- Instauration de l'obligation de charger des pièces justificatives (p. ex. certificats médicaux) en cas de demandes électroniques.
- Mise au point d'une formation pour le calcul du passé professionnel pour des demandes de crédit-temps fin de carrière, en ce compris l'établissement de descriptions de processus.
- Implémentation d'une méthode de travail uniforme pour le traitement de demandes de cumul d'allocations d'interruption avec l'exercice d'un flexi-job.
- Actualisation du vadémécum pour le contrôle de la qualité du traitement des demandes (SPC).
- Établissement de descriptions de processus pour le traitement uniforme d'infractions à la réglementation détectées (anomalies) durant l'interruption de carrière.
- Actualisation du plan Pandémie de l'ONEM concernant les actions prioritaires en matière d'interruption de carrière.

## Processus Support

- Outre les réunions trimestrielles, une newsletter Support traitant de l'actualité dans les différentes directions Support est diffusée tous les deux mois.
- Par l'intermédiaire du teamsite Support, une collaboration active et à distance a lieu avec les autres directions de support et gestionnaires de processus Support pour:
  - La préparation de l'ordre du jour et des documents de réunions.
  - La rédaction d'une newsletter.
  - La diffusion de bonnes pratiques.
- Mise à jour du kit de survie Support pour toutes les matières Support: HR, bien-être, gestion financière, gestion logistique... Il s'agit d'un ouvrage unique et volumineux dans lequel les entités peuvent trouver les tâches, directives, outils, etc., disponibles pour les différentes matières dont elles sont responsables. Visites régulières du coordinateur de processus dans les entités afin de détecter des bonnes pratiques qui sont ensuite partagées par le biais des réunions de réseau.
- Depuis le 01.01.2019, la gestion des amicales locales est uniformisée: dans chaque entité et à l'AC, un groupe Team@Work a été mis sur pied et la gestion financière a été rendue transparente. Team@Work s'occupe du bien-être des collaborateurs, de l'organisation d'activités sociales...
- La LeD team Support travaille actuellement à un inventaire des compétences techniques pour tous les domaines d'activité de Support. Les compétences techniques pour les volets HRM, Finances et ICT ont toutes été répertoriées. Sur la base de cet inventaire, nous opérons une détection des besoins en matière de formation et nous organisons des actions de développement.
- Une session Skype a été organisée avec l'account manager de bpost pour les collaborateurs de l'Expédition des entités afin qu'il leur explique les (nouvelles) méthodes de travail et réponde à leurs questions.
- En décembre, le projet Cashless@ONEM est devenu opérationnel par l'introduction d'un nouveau système de paiement électronique pour les utilisateurs de Mess et Cantine à l'administration centrale et dans tous les bureaux.

## Processus Front office

- Formations front office: un programme de formations pour les collaborateurs front office a été élaboré. Le type de formations nécessaires par groupe cible, le début de celles-ci et la forme que les formations prendront ont été définis.
- En 2019, des accords ont été pris et des directives ont été établies afin de garantir le bon fonctionnement du contact clients (réunions de réseau, brochure, Tour de Belgique). Les accords concernent entre autres: Qu'est-il possible de transférer et où? Que faire lorsqu'une erreur est constatée dans un dossier? Quelles informations puis-je transmettre au téléphone...
- Développement des applications CC Pulse (suivi statistique des activités FO) et Genesys Workspace (logiciel permettant de traiter les appels téléphoniques).
- Accords concernant:
  - le planning des activités téléphoniques (procédure, timing);
  - le suivi centralisé et local des activités FO (responsabilité en cascade pour garantir que les shifts sont bel et bien assurés);
  - les règles de conduite front office (se connecter à temps, quand transférer);
  - la communication de données personnelles par téléphone, e-mail...;
  - la solidarité entre les entités en matière de téléphonie.
- iTool: près de 300 fiches ont été rédigées, dans lesquelles les collaborateurs front office peuvent rechercher ce qu'ils doivent exactement faire en cas de question (procédure à suivre, jusqu'où aller dans la réponse...).
- Enquêtes de satisfaction visiteurs et téléphonie.
- Suivi des résultats: établissement de normes et communication des résultats des lignes back office aux bureaux, communication d'indicateurs de comportement (transferts, temps de connexion) aux bureaux et suivi des transferts erronés, et ce en vue d'améliorer les prestations de service au client.
- La ligne back office pour les litiges a été intégrée au front office.

- Les vidéoconférences entre bureaux pour les visiteurs ont été mises au point, afin que les visiteurs puissent également recevoir une réponse à leurs questions au moyen d'une vidéoconférence.

Enfin, en 2019, l'optimisation des processus des directions de l'Administration centrale a également été poursuivie. Neuf processus au sein de cinq directions différentes ont été analysés. Pour chaque processus, une description de processus ainsi qu'un manuel de processus ont été élaborés, une analyse des risques a été réalisée, en indiquant les risques sur une matrice des risques, et un rapport reprenant des recommandations a été rédigé. Sur base de ces rapports, des plans d'action seront élaborés, dont la mise en œuvre est reprise dans les plans opérationnels des directions concernées. Ce travail sera poursuivi en 2020.



# Les processus



# 2.1



## Le processus Admissibilité

### 2.1.1 Procédure

L'ONEM examine si le chômeur est admissible au droit aux allocations de chômage et fixe dans le même temps le montant de l'allocation. Il le fait après l'introduction, par le chômeur, d'une demande d'allocations auprès d'un organisme de paiement. L'organisme de paiement constitue un dossier et l'introduit auprès du bureau du chômage compétent.

Un dossier chômage contient aussi bien des documents papier (p. ex.: demande d'allocations signée par le travailleur) que des déclarations ou des messages électroniques. L'ONEM fixe donc en grande partie les droits individuels qui sont basés sur les prestations de travail en utilisant les données en matière de temps de travail disponibles dans la banque de données multifonctionnelle de l'ONSS.

L'ONEM réceptionne ces dossiers et vérifie s'il dispose de tous les éléments nécessaires pour octroyer, prolonger ou adapter le droit aux allocations. Si le dossier est incomplet, il est renvoyé à l'organisme de paiement afin d'obtenir les données manquantes.

Après avoir reçu le dossier complet, l'ONEM vérifie si le chômeur satisfait à toutes les conditions d'admissibilité et d'octroi.

Si c'est le cas, le droit aux allocations est octroyé et le montant de l'allocation fixé. Cette décision est transmise au moyen d'un message électronique à l'organisme de paiement qui informe le chômeur par écrit de cette décision positive. L'organisme de paiement vérifie mensuellement si le chômeur a toujours droit à l'allocation et paye l'allocation.

Si l'ONEM constate que le chômeur n'est pas admissible ou n'est pas indemnisable, il en informe le chômeur par écrit. Si le dossier laisse supposer que le chômeur a éventuellement commis une faute ou une infraction se rapportant à certaines conditions d'octroi (p. ex.: le chômeur a été licencié à la suite d'une attitude fautive), le litige éventuel est d'abord examiné au sein du processus Indemnisation (voir le point 2.3.1), en tenant compte des dispositions réglementaires qui peuvent conduire à une limitation ou à une suspension du droit aux allocations.

## 2.1.2 Chiffres

### Nombre de dossiers

En 2019, l'ONEM a reçu 1.783.025 dossiers. Cela signifie une baisse de 4,33% par rapport à 2018 (1.863.770 dossiers). Cette baisse s'observe dans l'ensemble des types de dossiers introduits en 2019 et, plus particulièrement, pour les demandes de calcul du passé professionnel et les demandes de chômage avec complément d'entreprise.

Ces 1.783.025 dossiers ne concernent pas uniquement les demandes émanant de personnes qui sollicitent des allocations pour la première fois ou après une interruption. Il s'agit aussi notamment de déclarations de modifications ayant une incidence sur le montant de l'allocation, telles que les modifications dans la composition de ménage.

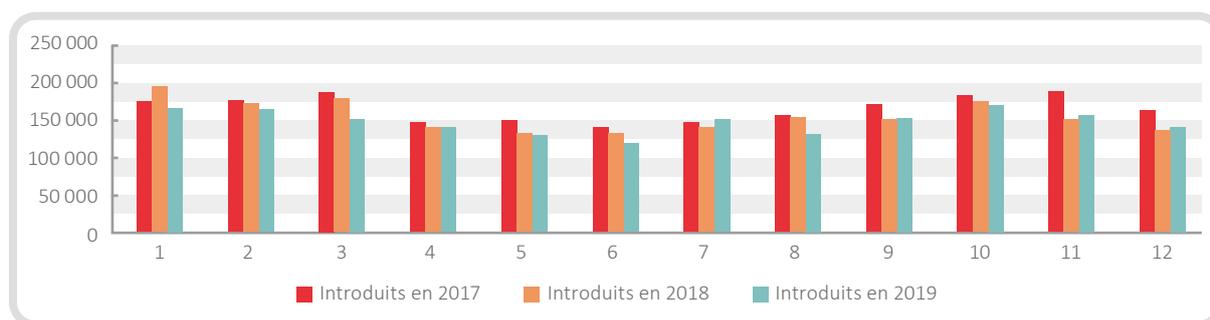
Le tableau qui suit donne un aperçu des différents types de dossiers introduits.

Tableau 2.1.2.1  
Composition en pourcentage par type de dossier introduit en 2019

Type	2019
Transferts (changement d'organisme de paiement et/ou de bureau du chômage)	9,28%
Dispenses avec incidences sur les périodes de chômage	1,36%
Chômage avec complément d'entreprise	1,29%
Déclarations modificatives (composition de ménage, adresse, mode de paiement...)	10,86%
Passé professionnel (incidence sur le montant de l'allocation de certains chômeurs)	6,28%
Catégories particulières (travailleurs des ports, pêcheurs de mer, travailleurs frontaliers, travailleurs du diamant, formation professionnelle, allocation d'activation...)	14,45%
Chômage complet (première demande après travail ou études, après une interruption du chômage... et travail à temps partiel)	41,72%
Chômage temporaire (raisons économiques, force majeure, intempéries, vacances jeunes ou seniors, accueillantes d'enfants)	14,76%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Graphique 2.1.2.I  
Nombre d'introductions par mois au cours des 3 dernières années



### Délai de traitement

Le paiement rapide des chômeurs est un des objectifs de base de l'ONEM. Cela permet d'éviter que des chômeurs se retrouvent sans revenu pendant une certaine période. L'ONEM veut donc traiter les dossiers dans le délai le plus court possible.

La réglementation prévoit que l'ONEM traite les dossiers dans un délai d'un mois.

En 2019, 99,1% des dossiers ont été traités dans un délai de 14 jours.

L'ONEM est particulièrement attentif aux dossiers dans lesquels il est possible que les demandeurs connaissent des difficultés financières au début de la période de chômage en raison de l'absence d'allocation. De cette manière, on réduit le risque qu'ils doivent faire appel au CPAS dans l'attente de l'octroi d'allocations (voir également le point 1.3.8 relatif à la collaboration avec les CPAS).

### Renvois de dossiers incomplets

Afin de payer le chômeur dans les meilleurs délais, il est souhaitable que le nombre de dossiers que l'ONEM doit renvoyer parce qu'ils sont incomplets, soit aussi faible que possible. Un tel renvoi implique que le dossier est provisoirement bloqué et a également comme conséquence que le dossier doit être traité deux fois.

Le pourcentage des dossiers renvoyés a légèrement diminué par rapport à 2018, pour passer de 7,9% à 7,8%. En 2019, 140.106 dossiers ont ainsi été traités deux fois.

Le pourcentage de renvoi des dossiers dans le cas d'une première demande d'allocations a également légèrement diminué: 19,44% de ces dossiers ont dû être renvoyés parce qu'ils étaient incomplets, contre 19,90% en 2018. Ce pourcentage reste relativement élevé en raison de la complexité de la réglementation et du nombre de données qui doivent être introduites et vérifiées.

### Exactitude des dossiers traités

L'application correcte de la réglementation par l'ONEM est vérifiée selon les principes du Statistical Process Control (SPC). Pour mesurer l'exactitude du traitement de dossiers, sélectionnés au hasard, 10 éléments différents sont utilisés. Il ressort de ce contrôle SPC qu'en 2019, les 16 entités ont en moyenne traité correctement 96,90% des dossiers.

### Décisions de non-octroi d'allocations

Le tableau 2.1.2.II indique, pour 2019, le nombre de dossiers dans lesquels l'ONEM a constaté l'absence de droit aux allocations parce que les conditions d'admissibilité n'étaient pas remplies. Il s'agit ici donc uniquement de décisions de non-admission sur la base du fait que des conditions objectives n'étaient pas remplies (p. ex.: un passé professionnel insuffisant) et non pas de "litiges" (voir infra point 2.3.2).

Sur un total de 1.783.025 dossiers, des allocations n'ont pas été octroyées dans 75.244 cas (4,22%).

Tableau 2.1.2.II  
Décisions 2019

Nombre total de cas	
1.	Non-admission (travail/études insuffisants) 25.506
2.	Non-admission due à un dossier incomplet ou à un dossier introduit tardivement 13.618
3.	Limitation du droit de travailleurs à temps partiel 1.715
4.	Non-indemnisation 34.405
<b>Total 75.244</b>	

## Explication du tableau 2.1.2.II

### Groupe 1 (travail/études insuffisants)

Il s'agit du nombre de décisions de non-admission en raison d'un nombre insuffisant de journées de travail ou du fait que les conditions applicables aux jeunes sortant des études ne sont pas remplies.

### Groupe 2 (dossier incomplet/introduit tardivement)

Il s'agit du nombre de décisions de non-admission ou de report d'admission en raison d'un dossier incomplet ou introduit tardivement.

### Groupe 3 (limitation du droit de travailleurs à temps partiel)

Ce groupe concerne principalement les travailleurs à temps partiel qui ne satisfont pas aux conditions pour pouvoir bénéficier du statut de travailleur à temps partiel avec maintien des droits, par exemple parce que leur salaire dépasse le plafond.

### Groupe 4 (non-indemnisation - autres motifs)

Font partie de ce groupe de décisions:

- non-octroi d'allocations parce que le chômeur dispose encore d'un revenu et parce que les conditions de cumul ne sont pas remplies (6.161 cas);
- non-octroi d'allocations pendant une période d'interruption de carrière ou de crédit-temps ou, en cas de demande d'allocations après un abandon d'emploi pour éduquer ses enfants ou pour exercer une activité indépendante, pendant une période de carence réglementairement prévue (8.104 cas);
- non-octroi d'allocations en raison des conditions d'âge et de l'interdiction de cumul avec une pension (17.251 cas);

- non-octroi d'allocations pour non-disponibilité pour le marché de l'emploi (34 cas). Il s'agit ici de décisions de non-octroi d'allocations en raison de défaut d'inscription comme demandeur d'emploi ou d'une situation d'indisponibilité constatée par le bureau du chômage. Le nombre réduit de cas s'explique par le fait que depuis la Sixième Réforme de l'Etat, la plupart des situations d'indisponibilité relèvent désormais de la compétence des services régionaux de l'emploi;
- non-octroi d'allocations en raison d'un séjour à l'étranger, d'un emprisonnement ou parce que les conditions en matière de travail à domicile ne sont pas remplies (2.324 cas);
- non-octroi d'allocations à la suite de l'inaptitude au travail au sens de la législation relative à l'assurance-maladie invalidité obligatoire (531 cas).



### 2.1.3 Cas particulier: octroi d'allocations de chômage provisoires

Le travailleur licencié sans que l'employeur ait respecté le délai de préavis normal peut, en attendant de percevoir son indemnité de rupture (ou l'intervention du Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de Fermeture d'Entreprises), demander le bénéfice d'allocations de chômage provisoires. Cela permet d'éviter qu'il ne soit sans revenu pendant la période qui aurait normalement dû être couverte par une indemnité de rupture.

L'ONEM octroie également des allocations provisoires aux travailleurs qui sont déclarés aptes au travail par l'assurance maladie-invalidité obligatoire mais qui contestent cette décision devant le Tribunal du travail.

Les chômeurs qui ont introduit un dossier de demande de pension sur lequel les services compétents n'ont pas encore statué, peuvent également, le cas échéant, continuer à bénéficier d'allocations de chômage dans l'attente de la décision.

Lorsque par la suite, une indemnité de rupture, une indemnité de maladie ou d'invalidité ou une pension est octroyée rétroactivement, le bureau du chômage prend une décision de récupération des allocations provisoires. Le bureau du chômage peut également prendre cette décision lorsque le travailleur ne poursuit pas la procédure judiciaire pour obtenir l'indemnité de rupture ou lorsqu'il fait preuve de négligence en laissant traîner cette procédure.

En 2019, le nombre de dossiers avec récupération s'élevait à 9.976 (contre 10.559 en 2018, 11.593 en 2017 et 13.144 en 2016). Le montant à recouvrer s'élevait à 39,669 millions EUR (contre 41,302 millions EUR en 2018, 42,655 millions EUR en 2017 et 44,209 millions EUR en 2016).

L'ONEM paie donc un montant considérable d'avances, même si ce montant est en constante diminution depuis 2017.

Fin 2019, il y avait 14.630 dossiers de paiement pour lesquels il fallait vérifier s'il y avait lieu de récupérer partiellement ou intégralement les allocations (contre 14.745 fin 2018, 16.678 fin 2017 et 19.108 fin 2016).



# 2.2



## Le processus Vérification

### 2.2.1 Contrôle du paiement des allocations de chômage

#### 2.2.1.1 Généralités

Le chômeur ne perçoit pas ses allocations directement de l'ONEM mais de son organisme de paiement. L'ONEM verse des avances à l'organisme de paiement qui paie le chômeur après l'autorisation du bureau du chômage.

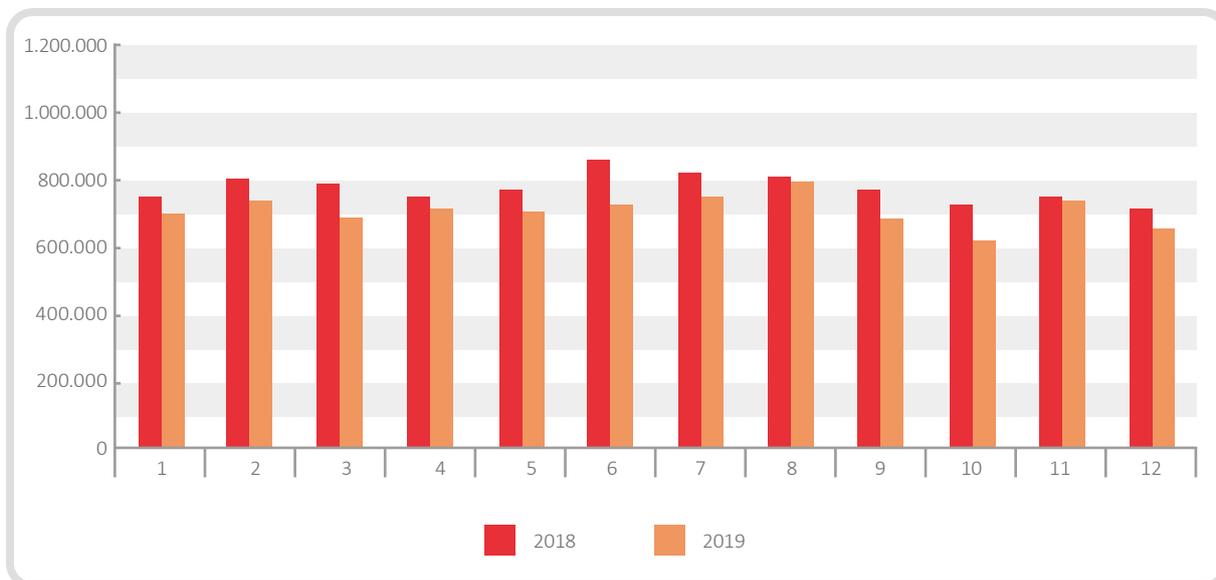
Pour déterminer le montant dû, l'organisme de paiement tient compte de la décision du bureau du chômage, des indications du chômeur sur sa carte de contrôle (travail, maladie...) ainsi qu'éventuellement des déclarations de l'employeur.

Le processus Vérification du bureau du chômage vérifie si l'organisme de paiement a correctement déterminé le montant, s'il a contrôlé les conditions d'octroi (inscription comme demandeur d'emploi, cumul avec une rémunération, jours de congé rémunérés ou jours fériés...) et si l'organisme de paiement a effectué le paiement sur le compte bancaire du chômeur ou (en cas de transfert ou de saisie) du créancier.

En 2019, les organismes de paiement ont introduit 8.523.677 dossiers de paiement, ce qui représente une diminution de 8,24% par rapport à 2018 (9.288.820 dossiers de paiement).

## 2.2.1.2 Dossiers de paiement introduits

Graphique 2.2.1.1  
Aperçu mensuel des dossiers de paiement introduits en 2018 et 2019



## 2.2.1.3 Décisions et délais dans le processus Vérification

L'introduction des dossiers de paiement au bureau du chômage et la vérification de ceux-ci par le processus Vérification doivent avoir lieu dans des délais légaux.

Tout d'abord, l'Administration centrale effectue une "vérification préliminaire" automatisée qui permet à l'organisme de paiement de rectifier des anomalies éventuelles dans les données de base avant d'introduire les dossiers auprès du processus Vérification.

Ensuite, le processus Vérification vérifie le montant payé quant au fond sur la base de toutes les données électroniques et papier introduites (p. ex: cartes de contrôle, formulaires employeurs...).

Le vérificateur peut accepter le paiement, le refuser totalement (élimination) ou le refuser partiellement (rejet).

L'organisme de paiement peut à nouveau introduire les montants éliminés et rejetés, et prouver, au moyen de nouveaux justificatifs, que le paiement était correct.



Si l'organisme de paiement a payé trop peu, le vérificateur propose un complément à l'organisme de paiement.

En 2019, les bureaux du chômage ont vérifié 8.671.332 dossiers de paiement, soit une diminution de 5,21% par rapport à 2018 (9.148.605). Ce qui signifie une moyenne mensuelle de 722.611 dossiers de paiement.

En 2018, le pourcentage définitif d'éliminations et de rejets était respectivement de 0,06% (3,1 millions EUR) et de 0,18% (11,8 millions EUR). Les estimations faites pour 2019 indiquent également des chiffres comparables.

En 2019, le vérificateur a proposé un complément dans 171.825 cas, avec un montant total de 19.061.171,65 EUR.

En 2019, les organismes de paiement ont introduit 194.472 dossiers de paiement en réponse aux compléments proposés par le processus Vérification. Il s'agit de 2,28% de tous les dossiers de paiement introduits.

Fin décembre 2019, 100% des décisions que l'ONEM devait notifier aux organismes de paiement à ce moment-là, avaient effectivement été traitées (c.-à-d. les dossiers de paiement jusqu'au mois de juillet 2019 inclus). En outre, 95,2% des dossiers de paiement du mois d'août et 43,1% des dossiers de paiement du mois de septembre avaient déjà été vérifiés.

Pour assurer le suivi de l'exactitude des décisions et pour limiter le plus possible le nombre de dossiers de paiement traités de manière incorrecte, l'ONEM utilise la procédure Statistical Process Control (contrôle par échantillonnage de dossiers vérifiés).

## 2.2.2 Contrôle du paiement des autres allocations

### 2.2.2.1 Généralités

Le processus Vérification ne contrôle pas seulement le paiement des allocations de chômage mais il contrôle également le paiement de diverses autres indemnités payées par les organismes de paiement. Les plus importantes d'entre elles sont les indemnités pour les travailleurs frontaliers.

### 2.2.2.2 Indemnités compensatoires des fluctuations du taux de change octroyées aux travailleurs frontaliers occupés en France

Les travailleurs frontaliers, qui habitent dans la zone frontalière belge et qui travaillent comme salariés dans la zone frontalière française, ont droit à une indemnité pour compenser le manque à gagner qui résulte d'anciennes fluctuations du taux de change entre les monnaies belge et française.

Même après l'introduction de l'euro, les travailleurs frontaliers continuent à percevoir ce complément à des conditions bien déterminées. À partir de janvier 1999, les travailleurs frontaliers reçoivent un montant forfaitaire.

Il existe 3 montants possibles d'indemnité compensatoire des fluctuations du taux de change qui sont liés à des plafonds salariaux et qui dépendent du montant de la rémunération du travailleur: 189,02 EUR, 141,75 EUR et 28,36 EUR. L'indemnité compensatoire diminue selon que le salaire du travailleur se trouve dans une tranche salariale plus élevée.

L'indemnité est payée par les organismes de paiement et est vérifiée par les bureaux du chômage.

Les travailleurs frontaliers qui ont entamé une occupation en France après le 1<sup>er</sup> février 1993 n'ont plus droit à cette indemnité. Les dépenses diminuent par conséquent chaque année.

Tableau 2.2.2.1  
Evolution des dépenses au cours des cinq dernières années

	Dépenses (en millions EUR)
2015	0,41 <sup>1</sup>
2016	0,34 <sup>1</sup>
2017	0,29 <sup>1</sup>
2018	0,25 <sup>1</sup>
2019	0,21 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dépenses définitivement approuvées par l'ONEM.

<sup>2</sup> Ce montant est encore susceptible de modifications en fonction des décisions des processus Vérification.

### 2.2.2.3 Indemnités compensatoires pour les travailleurs frontaliers occupés aux Pays-Bas

En 1997, une indemnité compensatoire a été instaurée pour les travailleurs frontaliers occupés aux Pays-Bas à la suite d'une forte augmentation, en 1994, des cotisations de sécurité sociale néerlandaises pour le régime des "Volksverzekeringen". Pour les travailleurs néerlandais assujettis à l'impôt aux Pays-Bas, l'augmentation a été compensée fiscalement. Pour les travailleurs qui étaient assujettis à l'impôt belge, cela signifiait toutefois une diminution salariale importante. Afin de compenser la perte du pouvoir d'achat par rapport aux collègues travaillant en Belgique, ils pouvaient prétendre à une indemnité de compensation.

Cette indemnité est également payée par les organismes de paiement et vérifiée par les bureaux du chômage.

Depuis le nouveau traité fiscal avec les Pays-Bas en 2003, les travailleurs salariés aux Pays-Bas sont assujettis à l'impôt aux Pays-Bas. Ils n'avaient donc plus droit à l'indemnité compensatoire. Seules certaines catégories de travailleurs et de personnes inaptes au travail qui restent assujetties à l'impôt en Belgique, conservent leur droit à l'indemnité.

Tableau 2.2.2.II  
Evolution des dépenses au cours des cinq dernières années

	Dépenses (en millions EUR)
2015	0,03 <sup>1</sup>
2016	0,03 <sup>1</sup>
2017	0,03 <sup>1</sup>
2018	0,02 <sup>1</sup>
2019	0,02 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dépenses définitivement approuvées par l'ONEM.

<sup>2</sup> Ce montant est encore susceptible de modifications en fonction des décisions des processus Vérification.



## 2.2.3 Traitement des procédures Saisies

### 2.2.3.1 Introduction

Le service Saisies centralisé gère l'ensemble des retenues forcées sur les allocations de chômage, sur les allocations d'interruption de carrière/crédit-temps et les allocations d'activation. Il permet ainsi à l'ONEM de remplir ses obligations légales de tiers saisi en tant que débiteur de revenus envers ses allocataires.

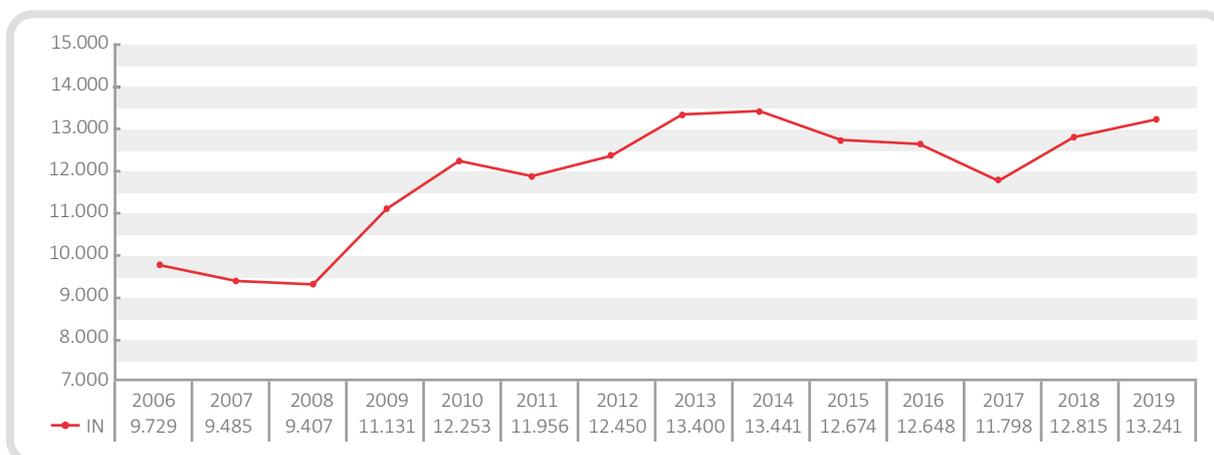
Dans le cadre de cette mission, certains types de créances et certains types de documents sont traités par les entités: cessions volontaires, administrations provisoires, subrogations des CPAS, etc.

### 2.2.3.2 Documents reçus au service Saisies centralisé

En 2019, le service Saisies centralisé a reçu 158.895 documents. C'est une augmentation de plus de 5.000 unités par rapport aux 153.784 documents reçus en 2018. La moyenne mensuelle des documents reçus en 2019 s'établit à 13.241 pièces. En 2018, 12.815 documents avaient été reçus en moyenne chaque mois. Cela représente une augmentation de 3% environ par rapport à 2018 et de plus de 11% par rapport à 2017.

Le graphique ci-dessous retrace l'évolution du nombre de courriers relatifs aux saisies reçus ces dernières années au service Saisies centralisé.

Graphique 2.2.3.1  
Evolution du nombre de courriers entrant (moyenne mensuelle par an)



En ce qui concerne le nombre total des documents reçus, les chiffres de 2019 nous ramènent aux chiffres les plus élevés de 2013 (160.805) et 2014 (161.287).

### 2.2.3.3 Evolution des types de créances au service Saisies centralisé

En 2019, le nombre de créances actives, en dehors des créances internes (récupérations d'allocations payées par l'ONEM indument perçues), a augmenté de 5,74%, s'élevant ainsi à 1.021.165 procédures actives. Ces créances concernent 535.259 débiteurs différents. Ces débiteurs n'ont pas tous perçu une allocation à charge de l'ONEM. Les créances actives sont l'ensemble des créances qui ont un jour été signifiées ou notifiées à l'ONEM et pour lesquelles l'ONEM n'a jamais reçu de mainlevée. Cela ne présume en rien de l'actualité effective de ces créances.

L'ensemble des créances actives se répartit comme suit:

Tableau 2.2.3.1  
Procédures actives (totaux annuels)

	2018	2019	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	57.341	59.985	+2.644	+4,61%
Récupérations d'allocations sociales indument perçues (hors ONEM)	132.683	139.289	+6.606	+4,98%
Saisies ordinaires	25.208	32.953	+7.745	+30,72%
Saisies du SPF Finances (hors créances alimentaires du SECAL)	226.117	240.160	+14.043	+6,21%
Saisies des administrations communales, régionales et provinciales	8.989	9.327	+338	+3,76%
Cessions de rémunération	372.720	390.243	+17.523	+4,70%
Règlements collectifs de dettes	142.485	149.028	+6.543	+4,59%
Autres	173	180	+7	+4,05%
<b>Totaux et moyennes</b>	<b>965.716</b>	<b>1.021.166</b>	<b>+ 55.449</b>	<b>+5,74%</b>

Le point marquant de ces chiffres est l'augmentation de 30% des saisies ordinaires et des saisies des bureaux de recouvrement non fiscal du SPF Finances (RNF). Même si les saisies ordinaires ont fortement augmenté ces dernières années (Cf. Chapitre suivant), l'augmentation est principalement due aux saisies des RNF signifiées ces deux dernières années. Cette catégorie de saisies augmente dans la même mesure depuis maintenant deux années: + 36% en 2018 et + 30% cette année. Comme nous le verrons dans l'analyse des significations du SPF Finances par flux électronique (Chap. 2.2.3.4), les

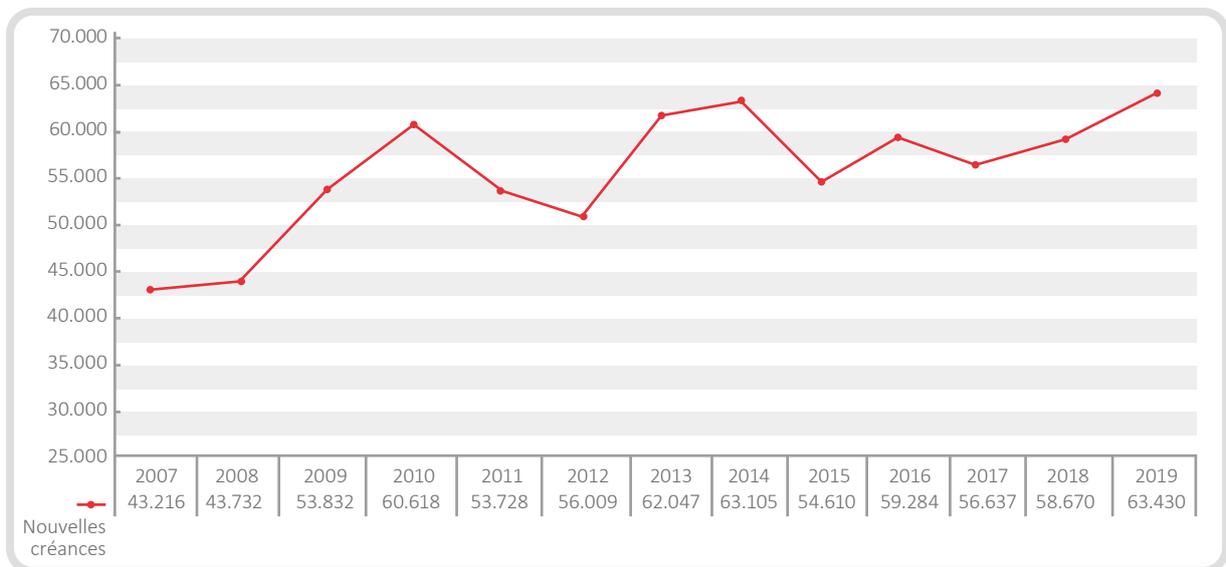


saisies signifiées par les RNF annulent le gain de charge de travail réalisé au niveau des saisies fiscales signifiées via le service e-Deduction.

En 2019, le nombre de nouvelles créances a augmenté de 4.760 unités, soit 8,11% par rapport au nombre des créances enregistrées pendant l'année 2018. Pour rappel, entre 2017 et 2018, nous avons enregistré une augmentation de 3,6% environ. 63.430 nouvelles procédures ont été enregistrées en 2019 soit le plus grand nombre enregistré sur ces treize dernières années.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution du nombre des nouvelles créances enregistrées annuellement ces treize dernières années:

Graphique 2.2.3.II  
Evolution du nombre de nouvelles créances (totaux annuels)



Chaque type de saisie s'est cependant comporté différemment.

Après une diminution d'un peu plus de 7% en 2018 (et de 25% en 2017), les créances alimentaires ont augmenté de 8,46% cette année.

5.419 nouvelles récupérations d'allocations indues (hors ONEM) ont été signifiées en 2019 contre 6.116 en 2018, soit une baisse de près de 11,5% environ. Sur deux ans, on constate une baisse de presque 16% dans ce type de saisies.

Comme l'an passé, les saisies-arrêts-exécutions non alimentaires sont en augmentation: 594 nouvelles saisies en 2019 contre 504 en 2018. Pour rappel, le

service en avait reçu moins de 250 en 2017. L'augmentation sur deux ans est de 158%.

Les saisies fiscales (hors SECAL) sont de nouveau en augmentation. Pour rappel, en 2015 le SPF Finances avait signifié un peu moins de 11.000 saisies auprès de l'ONEM; en 2019, ce nombre est de près de 19.000 saisies. L'augmentation est donc de plus de 70% en cinq ans.

Après une année de stabilité, le nombre des nouvelles cessions de rémunération part nettement à la hausse en 2019.

Pour la première fois en six ans, le nombre des nouveaux règlements collectifs de dettes n'est pas en baisse. Le volume de nouveaux règlements collectifs de dettes n'avait cessé de se réduire depuis 2014, passant de 11.000 procédures en 2014 à moins de 7.500 en 2018. En 2019 nous enregistrons une très légère augmentation.

Tableau 2.2.3.II  
Nouvelles procédures - Evolution 2018/2019 (totaux annuels)

	2018	2019	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	1.395	1.513	+118	+8,46%
Récupérations d'allocations sociales indûment perçues (hors ONEM)	6.116	5.419	-697	-11,40%
Saisies ordinaires	504	594	+90	+17,86%
Saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales	17.551	18.813	+1.162	+6,62%
Cessions de rémunération	25.664	29.554	+3.890	+15,16%
Règlements collectifs de dettes	7.440	7.637	+197	+2,65%
<b>Totaux et moyennes</b>	<b>58.670</b>	<b>63.430</b>	<b>+4.760</b>	<b>+8,11%</b>

### 2.2.3.4 Vers plus d'automatisation

En 2015, l'ONEM s'est engagé dans le projet e-Deduction, initié par le SPF Finances et la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. Le service e-Deduction a été mis en production en novembre 2017 pour les saisies signifiées à l'ONEM par le SPF Finances. Il s'agit d'une première étape: seules les saisies relatives aux contributions directes et à la TVA sont concernées. Les saisies signifiées par les bureaux des recouvrements non fiscaux et par le SECAL n'entrent pas encore en ligne de compte.

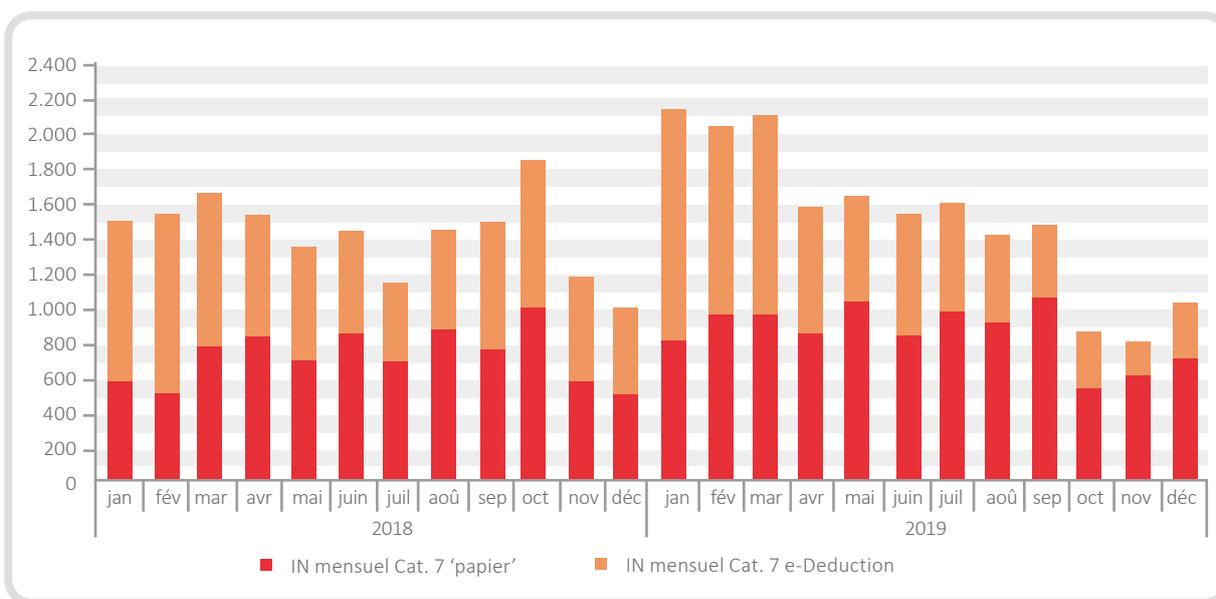
En 2019, 8.237 procédures de recouvrement fiscal ont été encodées électroniquement dans notre sys-



tème, soit en moyenne 33,21 par jour ouvrable. C'est une diminution par rapport à 2018, année pendant laquelle 8.763 saisies avaient été signifiées via le service e-Deduction, soit 35,48 par jour ouvrable. Au 31 décembre 2019, 5.766 saisies encodées automatiquement étaient actives dans notre système.

Graphique 2.2.3.III

Nouvelles saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales. Comparaison saisies électroniques et classiques (totaux mensuels 2018-2019)



	2018												2019											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
■ IN mensuel Cat. 7 'papier'	938	1.066	898	722	671	611	483	595	759	888	617	515	1.344	1.108	1.181	743	625	723	642	521	438	354	218	340
■ IN mensuel Cat. 7 e-Deduction	594	534	795	847	711	865	704	840	782	1.007	595	514	815	976	981	886	1.054	859	997	924	1.077	561	627	719

Sur les deux dernières années, il n'y a eu que huit mois lors desquels les saisies signifiées par e-Deduction étaient plus nombreuses que celle signifiées de manière classique (papier). On constate que depuis mai 2018, en moyenne, les saisies simplifiées signifiées par papier ont tendance à augmenter. Cela annule le bénéfice que l'ONEM pouvait espérer de l'automatisation des encodages via e-Deduction. Nous avons vu plus haut que les saisies des administrations communales et provinciales sont restées stables en 2019 (en nombre de créances ouvertes). Il faut donc en déduire que ce sont les bureaux du recouvrement non fiscal qui sont à l'origine de ce phénomène.

Le projet d'automatisation de l'encodage des cessions de rémunération a nettement progressé en 2019. EOS-Aremas, Fiducré, Belfius, Beobank et Europabank devraient pouvoir notifier leurs nouvelles cessions via un service e-Deduction pour cessions dans le courant de 2020.

### **2.2.3.5 Coût de production et frais de fonctionnement**

Pour l'exercice 2019, la gestion des saisies et des cessions représente un coût total de 1.698.282,51 EUR. La postproduction relative aux créances signifiées via e-Deduction représente un peu plus de 4% de ce montant, c'est-à-dire environ 69.000 EUR.

Les frais de fonctionnement relatifs à l'ensemble du Service juridique s'élèvent à 3.248.033,18 EUR.

## 2.3



# Le processus Indemnisation

Un assuré social qui bénéficie d'allocations de chômage doit respecter certaines obligations. Il doit s'inscrire comme demandeur d'emploi, chercher activement du travail, être disponible pour le marché de l'emploi et respecter les obligations en matière de contrôle.

L'ONEM examine les dossiers dans lesquels il ressort que l'assuré social n'a pas respecté certaines de ces obligations ou s'est rendu coupable de certaines fautes (voir point 2.3.1).

Avant toute décision administrative, l'ONEM convoque l'assuré social pour l'entendre en ses moyens de défense (sauf dans les hypothèses où la réglementation du chômage y déroge). Pendant cette audition, le travailleur, qui a été informé des faits qui lui sont reprochés, a la possibilité de réfuter ces faits, d'exposer ses arguments et d'ajouter de nouvelles pièces au dossier. A cette occasion, il peut se faire représenter ou assister par un délégué syndical ou par un avocat.

Après l'audition, le directeur décide, en tenant compte des dispositions réglementaires:

- soit de classer le dossier sans suite;
- soit de donner un avertissement;
- soit d'exclure le chômeur en partie ou totalement du droit aux allocations de chômage, pour une durée déterminée ou indéterminée et, le cas échéant, de récupérer les allocations indûment perçues;
- soit de recueillir des informations complémentaires. Il peut à cette fin faire appel aux inspecteurs sociaux.

Le directeur notifie la décision à l'intéressé. Cette décision est motivée en droit et en fait et indique la procédure à suivre pour pouvoir introduire un recours judiciaire lorsque le chômeur conteste la décision.

Les collaborateurs du processus Indemnisation disposent d'une brochure spécifique qui reprend les principes du code déontologique fédéral, appliqués à leurs activités. Ce code déontologique vise à garantir à tous les assurés sociaux et à tous les employeurs, un traitement respectueux, correct et équitable.

### 2.3.1 Les principaux motifs de litiges

Les décisions visées aux points A, B, C et D ci-après entraînent une limitation ou une exclusion du droit aux allocations. Il ne s'agit pas ici des décisions de non-admissibilité (p. ex. en raison d'un nombre insuffisant de jours de travail... voir point 2.1.2). Il ne s'agit pas non plus de décisions dans le cadre de la procédure d'activation du comportement de recherche d'emploi (cette compétence a, en effet, été transférée aux régions à la suite de la Sixième Réforme de l'Etat).

#### A. Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté

L'assuré social est responsable de son chômage lorsqu'il:

- est licencié à la suite d'une attitude fautive;
- abandonne ou refuse un emploi convenable sans motif légitime;
- refuse ou arrête une formation professionnelle;
- ne se présente pas, sans justification suffisante, chez un employeur ou au service de l'emploi compétent, alors qu'il y a été invité;
- refuse un parcours d'insertion;
- est à la base de l'échec d'un parcours d'insertion;
- ne s'inscrit pas, dans la mesure où il n'en est pas dispensé, dans une cellule pour l'emploi ou ne reste pas inscrit suffisamment longtemps dans la cellule pour l'emploi, ne collabore pas aux activités de la cellule pour l'emploi ou refuse une formation offerte par la cellule pour l'emploi.

Il s'agit aussi du travailleur qui est licencié, est âgé d'au moins 45 ans et qui:

- refuse ou ne collabore pas à l'outplacement;
- ne met pas en demeure l'employeur qui n'offre pas l'outplacement alors qu'il y est obligé.

Cette matière a été transférée aux régions à la suite de la Sixième Réforme de l'Etat, à l'exception de l'abandon d'emploi convenable et du licenciement à la suite d'une attitude fautive qui sont restés des matières fédérales.

Depuis 2017, l'ensemble des services régionaux de l'emploi exercent, de manière effective, leur compétence. En 2019, l'ONEM a donc exclusivement pris des décisions dans le cadre des matières demeurées fédérales.

#### B. Non-présentation à l'ONEM

Il s'agit de décisions d'exclusion du droit aux allocations prises à l'égard de l'assuré social qui ne s'est pas présenté aux services de l'ONEM alors qu'il y était dûment convoqué.

#### C. Sanctions administratives

##### Déclaration inexacte de la situation familiale

Il s'agit de l'assuré social qui perçoit une allocation journalière trop élevée à la suite d'une déclaration inexacte de la situation familiale.

##### Cumul d'allocations avec un revenu

Il s'agit de l'assuré social qui cumule des allocations de chômage avec l'exercice d'une activité ou avec un autre revenu de remplacement, p. ex. sans avoir au préalable correctement complété sa carte de contrôle.

#### D. Suspension pour chômage de longue durée

Depuis l'entrée en vigueur de la procédure de suivi du comportement de recherche d'emploi, la procédure de suspension pour chômage de longue durée n'est plus applicable.

La procédure continue en principe à produire ses effets pour les chômeurs qui ont été avertis de leur chômage de longue durée avant le 1<sup>er</sup> juillet 2006 et qui ont vu leurs allocations suspendues pour ce motif (sauf si la catégorie familiale applicable change ou que le revenu du ménage est inférieur au montant limite). Cette suspension est confirmée au moyen d'une décision négative lorsque ces chômeurs deviennent à nouveau cohabitants après une interruption temporaire de leur suspension et lorsque le revenu annuel net imposable de leur ménage est supérieur à 19.522,26 EUR, majoré de 884,07 EUR par personne à charge (montants indexés valables à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2018).



## 2.3.2 Données chiffrées concernant les litiges

### 2.3.2.1 Chiffres globaux

Pour établir les statistiques, “les décisions notifiées à l’assuré social” sont comptées et des règles de priorité sont utilisées. Dans la plupart des cas, différentes motivations (= plusieurs articles appliqués) n’entraînent qu’une seule “décision notifiée”. Si une décision est motivée par des conditions d’indemnisation non remplies (par exemple, ne pas être inscrit comme demandeur d’emploi) et par des circonstances qui indiquent un chômage volontaire (par exemple, abandon d’emploi), la décision est comptée comme “chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté”.

En 2019, l’ONEM a pris, au total, 117.889 décisions qui étaient négatives pour le chômeur.

La majeure partie de ces décisions (75.244 décisions) concerne des refus du droit aux allocations à l’occasion d’une demande d’allocations. Ces 75.244 décisions ont déjà été expliquées au point 2.1.2.

Les 42.645 décisions restantes sont la conséquence de chômage par suite de circonstances dépendant de la volonté du chômeur, d’absence de réaction aux convocations de l’ONEM, de fraude ou d’usage impropre. Il s’agit d’avertissements ou d’exclusions en raison d’une faute ou d’une infraction du chômeur (voir les rubriques “Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté”, “Non-présentation à l’ONEM” et “Sanctions administratives”).

Les tableaux 2.3.2.I et 2.3.2.II reprennent les chiffres relatifs au nombre de décisions prises en 2018 et 2019 et le tableau 2.3.2.III indique les différences entre 2018 et 2019.

Tableau 2.3.2.I  
Décisions 2018

	Nombre d'avertissements	Nombre de décisions à durée déterminée	Nombre de semaines d'exclusion effective	Nombre moyen de semaines d'exclusion	Nombre de semaines de sursis	Nombre moyen de semaines y compris les semaines de sursis	Nombre de décisions à durée indéterminée	Nombre total de cas
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	1.666	15.030	135.372	8	9.948	9	151	16.847
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	599	599
Sanctions administratives	11.837	11.739	101.081	4	119	4	5	23.581
<b>Total</b>	<b>13.503</b>	<b>26.769</b>	<b>236.453</b>	<b>6</b>	<b>10.067</b>	<b>6</b>	<b>755</b>	<b>41.027</b>

Tableau 2.3.2.II  
Décisions 2019

	Nombre d'avertissements	Nombre de décisions à durée déterminée	Nombre de semaines d'exclusion effective	Nombre moyen de semaines d'exclusion	Nombre de semaines de sursis	Nombre moyen de semaines y compris les semaines de sursis	Nombre de décisions à durée indéterminée	Nombre total de cas
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	1.835	17.037	151.548	8	10.970	9	174	19.046
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	654	654
Sanctions administratives	11.937	11.004	100.092	4	64	4	4	22.945
<b>Total</b>	<b>13.772</b>	<b>28.041</b>	<b>251.640</b>	<b>6</b>	<b>11.034</b>	<b>6</b>	<b>832</b>	<b>42.645</b>

Tableau 2.3.2.III  
Tableau comparatif - Différence 2019-2018

	Nombre d'avertissements	Nombre de décisions à durée déterminée	Nombre de semaines d'exclusion effective	Nombre moyen de semaines d'exclusion	Nombre de semaines de sursis	Nombre moyen de semaines y compris les semaines de sursis	Nombre de décisions à durée indéterminée	Nombre total de cas
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	169	2.007	16.176	0	1.022	0	23	2.199
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	55	55
Sanctions administratives	100	-735	-989	0	-55	0	-1	-636
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>1.272</b>	<b>15.187</b>	<b>0</b>	<b>967</b>	<b>0</b>	<b>77</b>	<b>1.618</b>



## Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté

Il s'agit de décisions d'exclusion du droit aux allocations prises à l'égard du travailleur qui est devenu chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté.

Il s'agit des situations suivantes: l'abandon d'un emploi convenable sans motifs légitimes ou le licenciement pour un motif équitable eu égard à l'attitude fautive du travailleur (les autres situations, - non-présentation au service de l'emploi, refus d'emploi... - relevant dorénavant de la compétence des régions).

Le nombre total de décisions prises dans le cadre du groupe A (point 2.3.1) est passé de 16.847 en 2018 à 19.046 en 2019, soit une augmentation de 13%. Cette différence découle principalement d'une augmentation des situations d'abandon d'emploi (démissions ou ruptures de commun accord du contrat de travail), mais aussi d'une augmentation des cas de licenciement en raison d'une attitude fautive.

Le tableau 2.3.2.IV détaille les décisions du groupe A prises par l'ONEM et reflète également leur évolution.

Tableau 2.3.2.IV  
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté – Matières fédérales

	2018	2019	Différence 2019 - 2018
Licenciement en raison d'une attitude fautive	4.019	4.425	406
Abandon d'un emploi convenable	12.828	14.621	1.793
<b>Nombre total de cas</b>	<b>16.847</b>	<b>19.046</b>	<b>2.199</b>

Le tableau 2.3.2.V donne la répartition par région des décisions qui relèvent de la compétence fédérale pour 2019.

Tableau 2.3.2.V  
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté – Matières fédérales – 2019 – Répartition

2019	Région flamande	Région wallonne	Région de Bruxelles-Capitale	Communauté germanophone	Pays
Licenciement en raison d'une attitude fautive	2.906	1.200	300	19	4.425
Abandon d'un emploi convenable	8.511	4.230	1.728	152	14.621
<b>Nombre total de cas</b>	<b>11.417</b>	<b>5.430</b>	<b>2.028</b>	<b>171</b>	<b>19.046</b>

Le nombre moyen de semaines d'exclusion (groupe A - point 2.3.1) reste identique en 2018 et en 2019, à savoir 8 semaines.

Tableau 2.3.2.VI

Décisions et nombre moyen de semaines d'exclusion effective

	Nombre total de décisions		Nombre moyen de semaines d'exclusion effective	
	2018	2019	2018	2019
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	16.847	19.046	8	8

Graphique 2.3.2.I

Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté

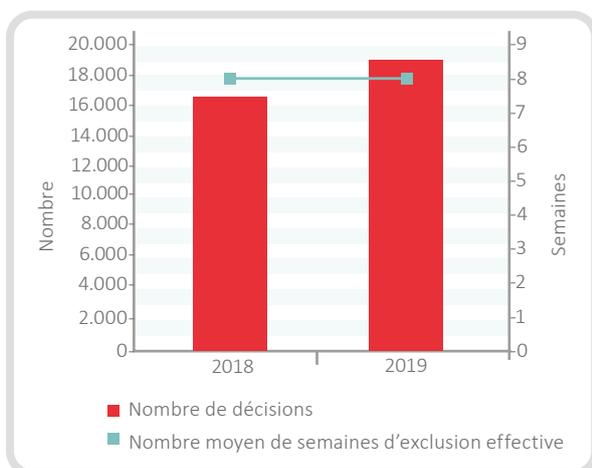


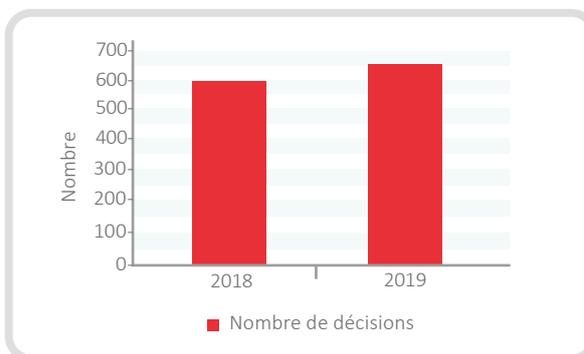
Tableau 2.3.2.VII

Non-présentation à l'ONEM

	2018	2019	Différence 2019 - 2018
Flandre	313	339	26
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	216	244	28
Bruxelles	68	61	-7
Communauté germanophone	2	10	8
<b>Total</b>	<b>599</b>	<b>654</b>	<b>55</b>

Graphique 2.3.2.II

Non-présentation à l'ONEM



## Non-présentation à l'ONEM

Il s'agit de décisions d'exclusion du droit aux allocations prises à l'égard de l'assuré social qui ne se présente pas aux services de l'ONEM, alors qu'il y est convoqué. Les exclusions débutent à partir du jour de l'absence et prennent fin, notamment, lorsque l'assuré se présente au bureau du chômage de l'ONEM.

Le nombre total de décisions relatives à des non-présentations auprès de l'ONEM (groupe B, point 2.3.1) a augmenté de 9% en 2019, passant de 599 en 2018 à 654 en 2019.

Le tableau 2.3.2.VII donne la répartition par région des décisions prises à la suite de non-présentation à l'ONEM et reflète leur évolution.



## Sanctions administratives

Les sanctions administratives concernent des exclusions du droit aux allocations pour une période limitée ou non dans le temps, entre autres en raison d'une déclaration inexacte de la situation familiale ou en raison de travail non déclaré ou de cumul non autorisé avec d'autres revenus de remplacement.

La majeure partie des dossiers est la conséquence de la détection par le croisement des banques de données de cumuls non autorisés d'allocations de chômage avec des revenus d'un travail comme salarié ou comme indépendant ou avec d'autres allocations sociales et par le croisement des données relatives au domicile et à la composition de ménage avec les données du Registre national.

Le nombre total de sanctions administratives (groupe C, point 2.3.1) est passé de 23.581 en 2018 à 22.945 en 2019, soit une diminution de 6%.

Cette diminution s'explique notamment par:

- la responsabilisation des organismes de paiement qui veillent en amont à la conformité des déclarations effectuées par les chômeurs;
- la diminution du nombre de chômeurs;
- une détection moins importante d'informations révélant des abus, suite au transfert des compétences aux régions.

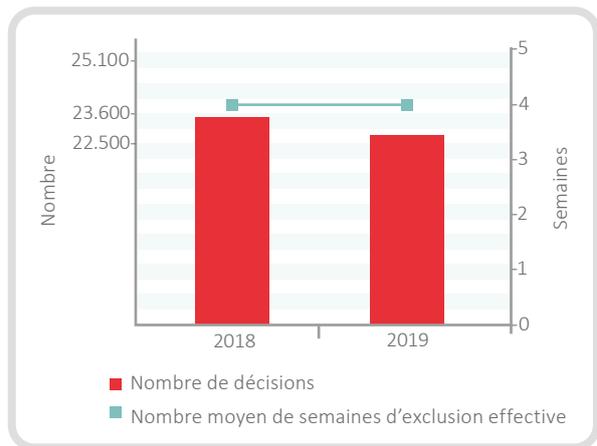
Le nombre moyen de semaines d'exclusion reste identique en 2018 et en 2019, à savoir 4 semaines.

Tableau 2.3.2.VIII

Décisions et nombre moyen de semaines d'exclusion effective

	Nombre total de décisions		Nombre moyen de semaines d'exclusion effective	
	2018	2019	2018	2019
Sanctions administratives	23.581	22.945	4	4

Graphique 2.3.2.III  
Sanctions administratives



Le tableau 2.3.2.IX donne la répartition par région des sanctions administratives et leur évolution.

Tableau 2.3.2.IX  
Sanctions administratives

	2018	2019	Différence 2019-2018
Flandre	10.197	10.299	102
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	9.710	9.221	-489
Bruxelles	3.544	3.319	-225
Communauté germanophone	130	106	-24
<b>Total</b>	<b>23.581</b>	<b>22.945</b>	<b>-636</b>

## 2.3.3 Les récupérations

### 2.3.3.1 Les allocations et indemnités récupérées

Les bureaux du chômage:

- récupèrent diverses allocations et indemnités perçues indûment suite à une infraction à la réglementation;
- récupèrent les allocations de chômage accordées provisoirement par l'ONEM à des travailleurs privés momentanément d'un autre revenu auquel ils avaient droit (indemnités d'assurance maladie invalidité, pension, indemnité de rupture du contrat de travail - voir le point 2.1.3);
- réclament des indemnités compensatoires forfaitaires aux employeurs qui n'ont pas satisfait à leur obligation de remplacer valablement un bénéficiaire d'allocations de chômage avec complément d'entreprise (ex-prépendonné).

A la suite de la Sixième Réforme de l'Etat, la matière des titres-services a été transférée aux régions. Les bureaux du chômage ont pris des décisions de récupération en cette matière jusqu'au 31 décembre 2015 pour la Région flamande, jusqu'au 31 mars 2016 pour la Région de Bruxelles-Capitale et jusqu'au 30 juin 2016 pour la Région wallonne. Ces bureaux pouvaient ordonner la récupération de l'intervention fédérale et du montant du prix d'acquisition du titre auprès de l'entreprise agréée dans le cadre des titres-services, lorsque cette entreprise n'avait pas respecté ses obligations en la matière. L'ONEM avait également le pouvoir d'ordonner la récupération de l'intervention fédérale auprès de l'utilisateur de titres-services qui avait participé délibérément à une infraction commise par l'entreprise agréée. Les bureaux du chômage restent compétents pour encaisser les montants dus en vertu des décisions de récupération qu'ils ont prises.

### 2.3.3.2 Principes de la récupération

L'ONEM vise, bien entendu, à récupérer au maximum, au profit de la collectivité. Mais il tient aussi compte de la situation, parfois très grave, des débiteurs et collabore loyalement à la réalisation des objectifs du règlement collectif de dettes (articles 1675/2 et suivants du Code judiciaire).

### 2.3.3.3 Procédure de récupération

#### 2.3.3.3.1 Constat de la créance

Le bureau du chômage communique au débiteur sa décision motivée de récupérer et lui demande de rembourser sa dette.

Il est très important pour la récupération de communiquer le plus rapidement possible au débiteur le montant à rembourser (calculé sur la base des données du processus Vérification) et la demande de remboursement.

Dès lors, les bureaux du chômage:

- veillent à limiter le plus possible la durée des procédures qui aboutissent à la décision de récupération (enquêtes et litiges);
- s'efforcent au maximum d'envoyer la demande de remboursement conjointement avec la décision de récupérer. Le débiteur peut donc mesurer immédiatement l'enjeu financier de cette décision. On évite ainsi des recours purement conservatoires devant le Tribunal du travail.

En 2019, l'envoi conjoint a eu lieu, en moyenne, dans 90,5% des dossiers (en 2018: 89,6%, en 2017: 89,8% et en 2016: 89,4%). Ce score élevé témoigne de l'effet positif, d'une part de l'automatisation du calcul du montant à récupérer, et d'autre part de la création automatique des documents relatifs à la récupération. Le nombre de décisions de récupération du processus Indemnisation en classement d'attente, qui s'élève à 735 fin 2019 (contre 642 fin 2018, 808 fin 2017 et 911 fin 2016), demeure réduit par rapport aux 42.421 décisions de récupération prises par les bureaux du chômage en 2019 (contre 41.880 en 2018, 44.097 en 2017 et 43.237 en 2016).

Le débiteur peut introduire un recours devant le Tribunal du travail contre la décision de récupérer (et la demande de rembourser).



### 2.3.3.3.2 Suivi de la récupération

Si le débiteur ne paie pas immédiatement ou ne rembourse pas l'intégralité de sa dette, diverses possibilités s'ouvrent quant à la suite de la procédure. Ainsi:

- le débiteur peut demander des facilités de paiement au moyen d'un formulaire qui est joint à la mise en demeure de payer. Le bureau du chômage accepte d'office les facilités de paiement si elles sont conformes au plan de paiement proposé d'initiative par l'Office dans le formulaire. Sinon, il examine, sur la base de la situation financière du débiteur et en tenant compte des intérêts de l'Office, si des facilités de paiement peuvent être consenties. Dans l'affirmative, il fixe, de préférence avec le débiteur, le montant des remboursements périodiques à effectuer;
- un médiateur de dettes peut également demander des facilités de paiement dans un plan amiable de règlement collectif de dettes;
- si le débiteur n'a pris aucune initiative, le bureau lui adressera, en cas de non-paiement, un premier, puis un second rappel. S'il ne réagit pas ou ne paie pas, le bureau examinera si des retenues sur allocations en application de l'article 1410, § 4 du Code judiciaire sont possibles (retenues sur allocations de chômage, allocations d'interruption de carrière, indemnités d'assurance maladie-invalidité et pensions principalement).

L'application informatique dont dispose le processus Indemnisation (OPTIREC) facilite le suivi de la récupération. Via un croisement du fichier des débiteurs et des dossiers d'allocations de chômage, d'interruption de carrière et de pension, elle permet de détecter les débiteurs susceptibles de percevoir de telles prestations et à charge desquels une retenue sur ces prestations pourrait éventuellement être effectuée en application de l'article 1410, § 4 du Code judiciaire.

### 2.3.3.3.3 Transmission à l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement

Si le bureau du chômage ne parvient pas à récupérer, c'est l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement du Service Public Fédéral Finances qui prend le relais. En effet, la loi donne à

cette administration plus de compétences qu'à l'ONEM si le débiteur ne veut pas rembourser. Elle lui permet notamment:

- de faire usage de la balance fiscale (voir le point 2.3.3.5);
- de procéder à une saisie-arrêt-exécution sous forme simplifiée (par lettre recommandée ou par voie électronique) afin d'appréhender des sommes dues au débiteur, à titre de salaire par exemple;
- de procéder par le biais d'un huissier de justice à des saisies conservatoires et des saisies-exécutions, portant principalement sur des meubles ou des immeubles appartenant au débiteur;
- de prendre une hypothèque légale sur des immeubles appartenant au débiteur.

L'Administration générale de la Perception et du Recouvrement n'intervient qu'en Belgique. Si le débiteur réside dans un pays étranger, l'ONEM poursuit ses efforts dans ce pays via une instance spécialisée.

La transmission des dossiers, leur inscription dans les Teams Recouvrement du SPF Finances et la phase initiale du recouvrement par ceux-ci ont été automatisées (voir aussi le point 2.3.3.5).

### 2.3.3.3.4 Renonciation à la récupération

Dans certains cas, le Comité de gestion de l'ONEM peut, selon le cas, soit d'office, soit à la demande du débiteur, renoncer totalement ou partiellement à récupérer les sommes restant à rembourser. Le motif des demandes d'exonération est le plus souvent le manque de ressources du débiteur.

Le tableau 2.3.3.I donne, pour les quatre dernières années, le nombre de dossiers de récupération soumis au Comité de gestion, le montant qu'ils représentaient et le montant pour lequel des décisions de renonciation totale ou partielle ont été prises (règlements collectifs de dettes non compris - voir infra).

Tableau 2.3.3.1  
Dossiers soumis au Comité de gestion

Année	Nombre de dossiers soumis au Comité de gestion (en millions EUR)	Montant des créances (en millions EUR)	Montants exonérés (en millions EUR)
2016	946	5,951	3,388
2017	714	4,332	2,064
2018	942	5,045	2,694
2019	1.332	7,491	4,606

Pour l'appréciation des chiffres des quatre années reprises et leur comparaison, il faut tenir compte de l'annulation en 2019 de 631 anciennes créances improductives auprès de l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement pour un montant de 2,146 millions EUR (contre 343 pour un montant de 0,818 million EUR en 2018, 182 pour un montant de 0,512 million EUR en 2017 et 314 pour un montant de 1,267 million EUR en 2016).

Parmi les autres dossiers (demandes d'exonération émanant des débiteurs, débiteurs décédés sans héritiers connus ayant accepté la succession, débiteurs disparus...), 345 dossiers étaient, en 2019, des demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 318 dossiers en 2018, 306 dossiers en 2017 et 343 dossiers en 2016). Ces 345 demandes d'exonération représentent à peine 0,81% du nombre total de décisions de récupération prises en 2019 (contre 0,76% en 2018, 0,69% en 2017 et 0,79% en 2016). Pour ce type de demandes d'exonération faites par des débiteurs eux-mêmes, le Comité de gestion a, en 2019, accordé une exonération pour 15,08% des montants à rembourser (contre 21,69% en 2018, 20,31% en 2017 et 19,60% en 2016).

Dans 98,84% des dossiers de demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 97,80% en 2018, 96,41% en 2017 et 96,50% en 2016), l'ONEM a communiqué la décision du Comité de gestion au demandeur dans un délai maximum de quatre mois (et dans la plupart des cas dans un délai nettement plus court) à compter de la réception du dossier complet de ce demandeur. Le contrat d'administration conclu avec l'Etat prévoit un pourcentage de 95%. La procédure comprend: le contrôle approfondi, au niveau de l'administration centrale, du dossier du demandeur et du dossier administratif transmis par le bureau du chômage, l'examen pour avis par une Commission de techniciens siégeant

une fois par mois puis l'examen, pour décision, par le Comité de gestion lors de sa plus proche séance subséquente.

Lorsque le juge compétent a admis un débiteur au règlement collectif de dettes, le médiateur de dettes peut proposer dans un plan de règlement amiable une renonciation partielle ou totale aux sommes restant à rembourser.

Le nombre de demandes d'exonération (partielle ou éventuellement totale) formulées dans un plan de règlement amiable a diminué en 2019. En 2019, l'ONEM s'est prononcé sur 877 plans, contre 986 en 2018, 1.139 en 2017 et 1.214 en 2016.

Comme dit au point 2.3.3.2, l'ONEM apporte sa collaboration loyale à la réalisation des objectifs de la législation sur le règlement collectif de dettes: "rétablir la situation financière du débiteur, en lui permettant notamment, dans la mesure du possible, de payer ses dettes mais en lui garantissant en même temps, ainsi qu'à sa famille, de pouvoir mener une vie conforme à la dignité humaine". L'ONEM a accepté 870 des 877 plans de règlement collectif, contenant une proposition de renonciation, sur lesquels il s'est prononcé en 2019.

Les sommes restant à rembourser auxquelles l'ONEM a accepté de renoncer sur proposition d'un médiateur de dettes, ne sont pas reprises dans le montant total des renonciations de 4,606 millions EUR du tableau 2.3.3.1 ci-avant. En effet, en vertu de la loi, la renonciation est sous condition. Il faut que, d'abord, le débiteur exécute le plan de règlement collectif, qui s'étale sur plusieurs années.



### 2.3.3.4 Situation des récupérations par les bureaux du chômage

Le tableau 2.3.3.II donne l'évolution au cours des quatre dernières années (montants en EUR).

Tableau 2.3.3.II  
Evolution des récupérations par les bureaux

Année	Constats <sup>1</sup>	Récupéré	Transmis à l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement <sup>2</sup>	Restant à récupérer <sup>3</sup>
2016	101.540.200,90	67.952.129,15	38.795.807,49	307.201.019,50
2017	99.776.520,18	69.410.223,28	34.766.871,60	290.420.164,16
2018	95.439.287,54	69.093.911,86	37.734.931,80	274.270.916,06
2019	96.757.264,72	70.587.562,38	34.263.230,66	260.784.724,56

<sup>1</sup> Nouvelles créances + augmentations de créances déjà constatées.

<sup>2</sup> Ou pour recouvrement à l'étranger (voir aussi le point 2.3.3.5).

<sup>3</sup> Pour le montant des créances restant à récupérer par l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement, voir aussi le point 2.3.3.5.

Les montants indus constatés en 2019 tendent à se stabiliser par rapport à 2018. Le montant restant à récupérer fin 2019 est quant à lui en baisse par rapport à l'année précédente.

Les allocations de chômage provisoires octroyées à des travailleurs licenciés sans que l'employeur ait respecté le délai de préavis normal et qui ont été récupérées via le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de Fermeture d'Entreprises (voir le point 2.1.3) ne sont pas comprises dans les données du tableau 2.3.3.II ci-dessus. Le montant de ces allocations s'élève à 11,222 millions EUR en 2019 (contre 13,595 millions EUR en 2018, 14,398 millions EUR en 2017 et 17,912 millions EUR en 2016).

Le recouvrement est toutefois malaisé. En effet, les nouvelles créances sont très majoritairement des créances sur allocataires (les autres créances concernent des récupérations sur les mutuelles, le Service fédéral des Pensions, d'ex-employeurs (allocations provisoires), des employeurs et des entreprises agréées titres-services (voir le point 2.3.3.1)). Le tableau ci-après donne l'évolution du montant des nouvelles créances sur allocataires et du pourcentage qu'elles représentent dans le total des nouvelles créances.

Tableau 2.3.3.III  
Créances

Année	Montant des créances sur allocataires (A)	Nouvelles créances <sup>1,2</sup> (B)	Pourcentage de (A) par rapport à (B)
2016	63.447.671,72	99.100.407,60	64,0%
2017	67.862.726,54	96.892.716,46	70,0%
2018	64.091.124,27	92.119.072,07	69,6%
2019	64.545.296,86	93.402.937,73	69,1%

<sup>1</sup> Nouvelles créances sans les augmentations de créances déjà constatées.

<sup>2</sup> Les autres créances que les créances sur allocataires concernent des récupérations sur les mutuelles, le Service fédéral des Pensions, d'ex-employeurs (allocations provisoires), des employeurs et, pour l'année 2016, des entreprises agréées titres-services (voir le point 2.3.3.1).

Or, compte tenu de la situation financière de ces débiteurs, l'ONEM doit inévitablement accepter des plans de remboursement échelonnés qui s'étendent souvent sur de très longues périodes. D'autre part, l'ONEM est contraint d'accomplir de nombreuses démarches administratives lorsque les débiteurs sont en règlement collectif de dettes, alors que cette procédure implique fréquemment une remise partielle ou totale des dettes. Fin 2019, le montant des créances à charge de débiteurs en règlement collectif de dettes représentait 15,22% du solde de créances à recouvrer. Le montant absolu de créance est très variable mais peut être très considérable: il peut aller de 25 EUR jusqu'à la récupération de 3 années d'allocations, voire 5 années en cas de fraude (périodes maximales de récupération en vertu de l'article 7, § 13 de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs). Cette catégorie de débiteurs conteste également plus souvent le motif de la récupération, ce qui a comme conséquence que, fin 2019, 16,61% du solde de créances à recouvrer était encore bloqué au niveau des tribunaux et cours du travail et donc momentanément non susceptible de recouvrement. Il faut enfin tenir compte du fait que certains débiteurs sont récalcitrants.



Le tableau 2.3.3.IV donne un aperçu des montants en EUR récupérés en 2016, 2017, 2018 et 2019, ventilés selon l'origine du paiement.

Tableau 2.3.3.IV  
Montants récupérés

Remboursements	2016	2017	2018	2019
Par les débiteurs eux-mêmes (paiements volontaires)	33.668.369,65	33.584.263,01	33.836.516,79	35.391.018,71
Par voie de retenues sur allocations ou indemnités (art. 1410, § 4 CJ)	11.749.385,51	11.237.223,75	11.647.019,05	11.029.429,00
Via les mutuelles <sup>1</sup>	16.360.762,57	18.788.474,04	18.752.832,32	18.846.895,56
Via le Service fédéral des Pensions <sup>2</sup>	3.614.356,62	3.846.499,14	3.155.895,00	3.900.463,72
Par d'ex-employeurs <sup>3</sup>	1.478.892,76	1.196.140,38	1.083.318,08	1.247.554,40
Par des employeurs <sup>4</sup>	252.928,75	142.087,04	50.382,29	30.014,84
Par des entreprises agréées titres-services <sup>5</sup>	827.433,29	615.535,92	567.948,33	142.186,15
<b>Total (= total de la colonne "Récupéré" du tableau 2.3.3.II)</b>	<b>67.952.129,15</b>	<b>69.410.223,28</b>	<b>69.093.911,86</b>	<b>70.587.562,38</b>

<sup>1</sup> Lorsqu'il est considéré par sa mutualité comme apte au travail et qu'il conteste cette décision devant le tribunal compétent, un travailleur en chômage est indemnisé à titre provisoire par l'assurance chômage. Si le Tribunal (ou la Cour) du travail lui donne raison, il sera indemnisé par l'assurance maladie avec effet rétroactif. Au lieu de recouvrer auprès de l'intéressé(e) les allocations perçues à titre provisoire, l'ONEM en obtient le remboursement via un prélèvement sur les indemnités de maladie à payer.

<sup>2</sup> Allocations qui doivent être récupérées, lorsqu'une pension non cumulable est octroyée avec effet rétroactif. Le recouvrement ne se fait pas auprès de l'intéressé(e) mais en collaboration avec le Service fédéral des Pensions via un prélèvement sur les arriérés de pension.

<sup>3</sup> Allocations octroyées à titre provisoire aux travailleurs qui n'ont pas reçu, lors de leur licenciement, l'indemnité de préavis à laquelle ils avaient droit.

<sup>4</sup> Indemnités compensatoires forfaitaires que doivent payer les employeurs en cas de non-remplacement de bénéficiaires d'allocations de chômage avec complément d'entreprise (ex-pré-pensionnés) ou de personnes qui interrompent leur carrière.

<sup>5</sup> Intervention fédérale titres-services et, depuis le 16 novembre 2011, montant du prix d'acquisition du titre.

Ce tableau fait apparaître clairement que les recettes proviennent essentiellement des débiteurs eux-mêmes et que la récupération via les mutuelles demeure importante.

### 2.3.3.5

#### Situation des récupérations par l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement et des récupérations sur débiteurs récalcitrants à l'étranger

Les tableaux 2.3.3.V et 2.3.3.VI donnent l'évolution au cours des quatre dernières années (montants en EUR).

Tableau 2.3.3.V  
Administration générale de la Perception et du Recouvrement

Année	Créances transmises par l'ONEM	Récupéré	Reste à récupérer
2016	37.237.454,80	4.835.344,04	143.370.379,37
2017	32.969.338,25	5.395.024,48	154.714.134,10
2018	35.242.609,43	9.015.343,21	166.162.695,18
2019	32.496.311,17	12.036.823,34	171.660.827,07

Le montant des recettes est influencé positivement, depuis plusieurs années, par deux réalisations:

- l'automatisation de la transmission des dossiers, de leur inscription dans les Teams Recouvrement du SPF Finances (auparavant dans les bureaux de Recouvrement non fiscal) et de la phase initiale du recouvrement par ceux-ci;
- l'intégration des créances de l'ONEM dans la balance fiscale gérée par l'administration fiscale au niveau de chaque contribuable. De cette manière, au lieu de rembourser à un débiteur de l'ONEM une somme que l'Etat lui devrait au titre d'impôt, cette somme est utilisée par compensation en recouvrement de la dette de ce contribuable à l'égard de l'ONEM.

Tableau 2.3.3.VI  
Etranger

Année	Créances transmises par l'ONEM	Récupéré	Reste à récupérer
2016	1.558.352,09	96.491,85	7.403.973,13
2017	1.797.533,35	100.791,64	8.484.305,85
2018	2.492.322,37	133.788,90	9.810.423,10
2019	1.766.919,49	135.969,00	10.688.624,31



### 2.3.3.6 Considérations générales

Le volume des nouvelles créances, celui des recettes et le solde restant à récupérer représentent des montants importants.

Il y a lieu de souligner qu'il s'agit ici uniquement des récupérations de l'ONEM et donc pas des récupérations que les organismes de paiement doivent effectuer à l'issue de la vérification de leurs paiements par l'ONEM, lesquelles figurent dans leur comptabilité. Le tableau 2.3.3.VII donne l'évolution de 2016 à 2018 des montants payés par les organismes de paiement qui ont été définitivement éliminés ou rejetés par l'ONEM à l'issue de la vérification (voir le point 2.2.1.3), et dont la récupération incombe aux organismes de paiement. Compte tenu des délais de vérification des paiements, les données pour 2019 ne sont pas encore disponibles.

Tableau 2.3.3.VII  
Paiements définitivement éliminés ou définitivement rejetés après vérification (montants en millions EUR)

Année	Définitivement éliminés (C12)	Définitivement rejetés (C13)
2016	4,5	15,1
2017	3,9	13,1
2018	3,1	11,8

Il convient également de rappeler que les montants dont l'ONEM poursuit la récupération ne concernent pas uniquement des allocations de chômage mais aussi notamment:

- des allocations d'interruption en cas d'interruption de carrière ou de crédit-temps;
- des indemnités compensatoires forfaitaires dues par des employeurs qui n'ont pas satisfait à leur obligation de remplacer valablement un bénéficiaire d'allocations de chômage avec complément d'entreprise (ex-prépensionné);
- l'intervention fédérale et le montant du prix d'acquisition du titre dus par des entreprises agréées dans le cadre des titres-services (voir le point 2.3.3.1).

Concernant les allocations de chômage, ces montants ne concernent pas des erreurs de l'ONEM ou des organismes de paiement. Ils concernent par contre principalement les situations suivantes:

- erreur de l'assuré social;
- abus ou fraude de l'assuré social;
- octroi d'un avantage rétroactif qui n'est pas cumulable avec des allocations;
- recalcul de l'allocation de chômage du chômeur ayant une profession accessoire une fois que la déclaration fiscale est connue.

L'ONEM enregistre de nombreux droits constatés en matière de récupérations parce qu'il y a beaucoup de contrôles. L'ONEM effectue de plus en plus de missions de contrôle, de manière ponctuelle ou systématique mais toujours mieux ciblée. L'évolution constatée est donc imputable au fait que l'ONEM contrôle plus et mieux. Cela ne veut par conséquent pas dire qu'il y a plus de fraudes ou d'abus mais qu'ils sont davantage détectés.

Le fait qu'une partie des droits constatés ne peut jamais être recouvrée ou seulement tardivement, nonobstant toutes les actions déployées afin d'optimiser les procédures de recouvrement, résulte du fait que le débiteur:

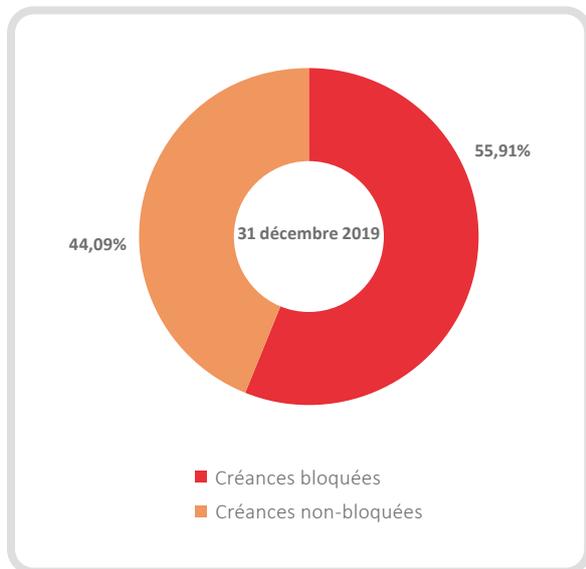
- doit souvent obtenir des facilités de paiement, le remboursement étant de ce fait échelonné sur plusieurs années;
- est insolvable et, le cas échéant, fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité (règlement collectif de dettes, faillite).

Il faut aussi tenir compte des récupérations bloquées à la suite de litiges devant les juridictions du travail, ainsi que pour d'autres motifs.

Fin 2019, le montant des créances bloquées au niveau des bureaux du chômage représentait 55,91% du montant restant à récupérer par ces bureaux.

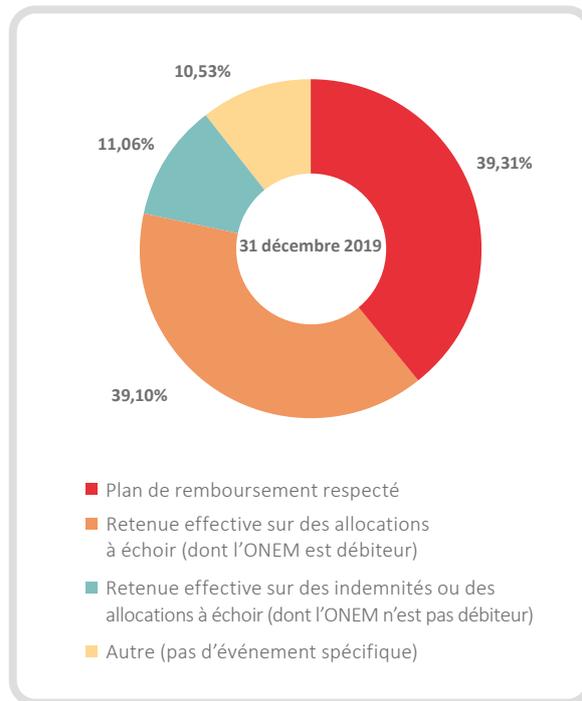
Graphique 2.3.3.I

Ventilation entre le montant des créances bloquées et le montant des créances non-bloquées au niveau des bureaux du chômage



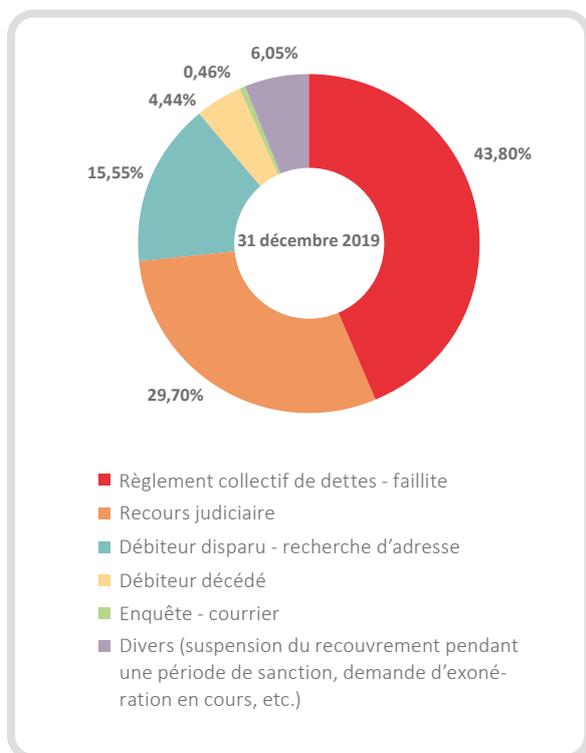
Graphique 2.3.3.III

Ventilation du montant des créances non-bloquées au niveau des bureaux du chômage, selon l'existence ou pas d'un événement spécifique



Graphique 2.3.3.II

Ventilation du montant des créances bloquées au niveau des bureaux du chômage, selon le motif de blocage





L'ONEM mène également une politique prudente concernant la radiation dans ses comptes des créances non recouvrables. Ces créances sont rayées des comptes principalement dans les situations suivantes:

- aucun paiement n'a pu être obtenu depuis 10 ans au moins malgré les démarches accomplies par l'ONEM, puis par l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement;
- la créance n'est pas recouvrable selon l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement;
- le débiteur a disparu depuis 10 ans au moins;
- la faillite du débiteur (personne morale) est clôturée.

Etant donné que l'ONEM préfère maintenir les créances dans ses comptes aussi longtemps qu'une probabilité de recouvrement existe, les montants restant à récupérer y sont repris pendant de nombreuses années.

Depuis 2016, l'enregistrement des créances dans la comptabilité tient compte du caractère douteux de certaines créances et procède à leur amortissement, conformément à la demande formulée par la Cour des comptes et aux instructions de la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS (voir point 2.6.2).

Afin de réduire les paiements indus et les récupérations, l'ONEM recourt de plus en plus, et ce en étroite collaboration avec les organismes de paiement, aux contrôles a priori dans les banques de données. Les paiements indus ainsi évités sont toutefois beaucoup plus difficiles à chiffrer. Il faut aussi savoir que les informations nécessaires ne sont pas toujours disponibles dans les banques de données externes avant l'échéance normale du paiement des allocations, ce qui impose des contrôles a posteriori.

En 2019, 49 croisements de banques de données ont eu lieu. Ils concernent:

- le contrôle initial avant l'ouverture du droit;
- le contrôle avant le paiement mensuel par les organismes de paiement;
- le contrôle après paiement des allocations;
- le contrôle par le matching avec les banques de données mises à disposition de l'ONEM.

Il s'agit, entre autres, d'un contrôle de données dans des banques de données externes comprenant des périodes d'occupation comme salarié, l'inscription comme indépendant, des périodes d'inaptitude au travail, des pensions, la nationalité, l'adresse, la composition familiale (registre national), etc. La qualité des informations reprises dans ces banques de données externes est parfois relative, ce qui impose des vérifications complémentaires. Enfin, de nombreuses irrégularités ne peuvent pas être détectées par une comparaison des banques de données.

Il importe enfin de souligner que les décisions de récupération vont, la plupart du temps, de pair avec des sanctions administratives qui ont également un impact budgétaire étant donné qu'elles engendrent une diminution des dépenses.

## 2.3.4 Le contentieux judiciaire

### 2.3.4.1 Recours contre les décisions de l'ONEM

Un assuré social qui conteste une décision de l'ONEM peut introduire un recours auprès du tribunal du travail. Le recours doit être introduit dans les trois mois qui suivent la notification de la décision.

En 2019, les bureaux du chômage ont pris 130.031 décisions susceptibles de recours.

En 2019, 3.464 recours ont été introduits devant le tribunal du travail, ce qui représente une légère augmentation comparativement à l'année 2018 où ce chiffre était de 2.937.

Le tableau 2.3.4.1 indique la proportion entre le nombre de décisions et le nombre de recours introduits devant les tribunaux du travail pour les quatre dernières années.

Tableau 2.3.4.1  
Nombre de décisions et de recours

Année	Décisions	Recours
2016	121.939	3.145 (2,6%)
2017	124.336	2.944 (2,4%)
2018	129.550	2.937 (2,3%)
2019	130.031	3.464 (2,7%)

Le rapport entre le nombre de décisions et le nombre de recours reste faible (2,7% en 2019). Un nombre relativement réduit de chômeurs conteste donc devant le tribunal du travail la décision reçue du directeur du bureau du chômage.



Tableau 2.3.4.II  
Aperçu des recours ventilés selon la nature des litiges les plus fréquents

	2016	2017	2018	2019
Non-admission (art. 30 à 43) (travail/études insuffisants)	158 (5%)	163 (5,5%)	162 (5,5%)	219 (6,3%)
Montant de l'allocation (art. 114) (détermination et fixation du montant journalier)	213 (7%)	138 (4,5%)	123 (4%)	119 (3,4%)
Montant de l'allocation (art. 130) (réduction du montant de l'allocation en cas de cumul autorisé)			112 (4%)	83 (2,4%)
Non indemnisable (art. 51 à 53) (chômage dépendant de sa volonté)	329 (10,5%)	287 (10%)	301 (10%)	357 (10,3%)
Non indemnisable (art. 44, 45, 48, 71, 110) (pas privé de travail et/ou de rémunération – déclaration inexacte de la situation familiale)	1.263 (40%)	1.343 (45,5%)	1.462 (50%)	1.375 (39,7%)
Non indemnisable (art. 66) (pas de résidence effective en Belgique)	110 (3,5%)	87 (3%)	109 (3,5%)	79 (2,3%)
Autre	1.072 (34%)	926 (31,5%)	668 (23%)	1.232 (35,6%)
<b>Total</b>	<b>3.145</b> <b>(100%)</b>	<b>2.944</b> <b>(100%)</b>	<b>2.937</b> <b>(100%)</b>	<b>3.464</b> <b>100%</b>

Le nombre total de recours après le transfert de certaines compétences aux régions se stabilise.

L'ONEM décide encore seulement du caractère volontaire ou non du chômage à la suite d'un licenciement ou d'un abandon d'emploi dans la catégorie "Non indemnisable (chômage dépendant de sa volonté)". Le nombre de recours dans cette catégorie reste relativement stable par rapport à 2017 et 2018.

Le nombre de recours dans la catégorie "Non indemnisable (pas privé de travail et/ou de rémunération, déclaration inexacte de la situation familiale)" se maintient par rapport aux 2 années précédentes. Par rapport au nombre total de recours, on observe toutefois une diminution relative exprimée en pourcentage.

Une nouvelle catégorie est ajoutée au tableau, à savoir les recours relatifs à la «réduction du montant journalier de l'allocation en cas de cumul autorisé» en application de l'article 130. Dans cette rubrique, on retrouve 83 recours en 2019.

Dans la rubrique "Autre", on retrouve 162 recours introduits contre les décisions rendues en matière d'allocations d'interruption. Il s'agit d'une augmentation par rapport à l'année 2018 où ce chiffre était de 100. Cette augmentation résulte d'un nombre de recours de même nature (enseignement) introduits en matière d'allocations d'interruption (dans le secteur de l'enseignement).

## 2.3.4.2 Décisions judiciaires

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les régions ont repris la gestion opérationnelle de certaines activités afférentes à certaines matières. En application de l'article 19, § 3, du Protocole du 4 juin 2014, le suivi des litiges en cours (concernant des décisions qui ont été prises par l'ONEM) reste du ressort de l'ONEM, à l'exception de la matière des titres-services. En ce qui concerne les titres-services, la gestion des litiges a été reprise par les régions. Les décisions judiciaires liées aux matières transférées aux régions diminuent progressivement.

### 2.3.4.2.1 Jugements

Tableau 2.3.4.III  
Jugements

Type de jugements	Total	Résultat
Jugements définitifs statuant au fond avec:	2.642	
- Confirmation complète de la décision administrative		1.279
- Confirmation partielle de la décision administrative		683
- Annulation de la décision administrative		680
Jugements interlocutoires	303	
Autres jugements (recours irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	458	
<b>Nombre total de jugements</b>	<b>3.403</b>	

Par rapport à 2018, le nombre total de jugements diminue (3.403 en 2019 contre 3.455 en 2018).

Dans 55,5% des 303 jugements interlocutoires (il s'agit de jugements pour lesquels le tribunal n'a pas encore prononcé un jugement statuant au fond mais ordonne par exemple une enquête complémentaire), un expert médical a été désigné pour déterminer le degré exact de l'inaptitude au travail invoquée par le chômeur.

Le nombre de jugements interlocutoires augmente passant de 291 en 2018 à 303 en 2019. Le nombre d'expertises médicales diminue par contre, passant de 172 en 2018 à 168 en 2019.

A côté des 680 cas qui ont entraîné une annulation de la décision administrative, 1.962 cas confirmaient la décision administrative soit intégralement, soit partiellement. Cela correspond à 74% des 2.642 jugements définitifs (jugements statuant au fond).



Tableau 2.3.4.IV  
Résultat jugements

Année	Nombre de jugements (jugements définitifs statuant au fond)	Nombre de jugements annulant la décision administrative	Pourcentage de jugements définitifs favorables à l'ONEM
2014	4.113	866	79%
2015	3.941	856	78%
2016	3.731	810	78%
2017	3.023	698	77%
2018	2.676	600	78%
2019	2.642	680	74%

Le pourcentage général des jugements définitifs favorables à l'ONEM diminue de 4% (74%) en 2019 par rapport à 2018.

153 jugements ont été prononcés en ce qui concerne le droit aux allocations d'interruption. La décision administrative a été entièrement ou partiellement confirmée dans 52 d'entre eux, soit 34%. La majorité des décisions qui n'ont pas été confirmées concernait une problématique spécifique et mineure (méthode de calcul des allocations dans l'enseignement) qui a entre-temps fait l'objet d'une régularisation grâce à la modification de la réglementation applicable.

#### 2.3.4.2.2 Arrêts

Des chômeurs ou l'ONEM ont interjeté appel de 499 jugements devant les Cours du travail. L'ONEM a interjeté 104 appels, soit 7,6% des jugements définitifs qui étaient partiellement ou intégralement défavorables à l'ONEM. Les chômeurs ont interjeté 395 appels, soit contre 20% des jugements définitifs qui leur étaient partiellement ou intégralement défavorables.

Dans 94,2% des cas où la décision administrative a été entièrement ou partiellement annulée (= jugements défavorables à l'ONEM), l'Administration centrale a pris la décision relative au fait d'interjeter ou non appel dans un délai de 21 jours après la notification du jugement. Cela a permis aux entités d'adapter rapidement le dossier de l'assuré social.

Tableau 2.3.4.V  
Nombre d'appels

Année	Nombre d'appels ONEM	Nombre d'appels chômeurs
2015	152 (9%)	424 (14%)
2016	151 (9,5%)	345 (12%)
2017	92 (6,5%)	329 (14%)
2018	45 (3,5%)	339 (16,5%)
2019	104 (7,6%)	395 (20%)

Tableau 2.3.4.VI  
Résultat arrêts définitifs

Type d'arrêts	Total	Résultat
Arrêts définitifs statuant au fond avec:	391	
- Confirmation complète de la décision administrative		172
- Confirmation partielle de la décision administrative		107
- Annulation de la décision administrative		112
Arrêts interlocutoires	51	
Autres arrêts (appel irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	25	
<b>Nombre total d'arrêts</b>	<b>467</b>	

Les arrêts définitifs statuant au fond ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement, dans 278 cas, c.-à-d. dans 71,4% des arrêts définitifs. Cette diminution passant de 74% en 2018 à 71,36% en 2019 résulte notamment d'arrêts rendus par la Cour de cassation en 2018 qui étaient défavorables à l'ONEM. En raison de cette jurisprudence défavorable de la Cour de cassation, certaines affaires pendantes pour la Cour du travail ont été tranchées en faveur du chômeur.

Tableau 2.3.4.VII  
Résultat arrêts depuis 2015

Année	Nombre d'arrêts (arrêts définitifs statuant au fond)	Nombre d'arrêts annulant la décision administrative	Pourcentage d'arrêts définitifs favorables à l'ONEM	Pourcentage d'arrêts définitifs favorables à l'ONEM (appel ONEM)	Pourcentage d'arrêts définitifs favorables à l'ONEM (appel chômeur)
2015	452	89	80%	81%	80%
2016	530	110	79%	71%	83%
2017	506	104	79%	61%	86%
2018	380	100	74%	60%	78%
2019	391	112	71%	61%	74%

72 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés à la suite d'un appel interjeté par l'ONEM. Parmi ceux-ci, 44 arrêts définitifs, soit 61%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement.



319 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés à la suite d'un appel interjeté par un chômeur. Parmi ceux-ci, 235 arrêts définitifs, soit 74%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement.

9 arrêts définitifs relatifs au droit aux allocations d'interruption de carrière ont été prononcés. La décision administrative a été entièrement ou partiellement confirmée dans un seul d'entre eux. Près de la moitié des décisions qui n'ont pas été confirmées concernent une problématique spécifique relative à la méthode de calcul de l'allocation d'interruption dans l'enseignement qui a été régularisée entre-temps.

Enfin, l'ONEM a introduit 9 pourvois en cassation contre des arrêts portant sur des litiges en matière de chômage. Les chômeurs ont introduit 5 pourvois.

En 2019, la Cour de cassation a prononcé 6 arrêts dans des litiges chômage dont 4 étaient favorables à l'ONEM. Au cours de cette même période, la Cour constitutionnelle a rendu 2 arrêts également favorables à l'ONEM. Le point 2.3.4.4 reprend un résumé des principaux arrêts rendus en 2019.

### 2.3.4.3 Bilan du contentieux judiciaire

Tableau 2.3.4.VIII  
Synthèse

Année	Décisions de l'ONEM	Pourcentage de décisions contestées	Nombre de jugements annulant la décision de l'ONEM	Pourcentage de jugements favorables à l'ONEM	Nombre d'arrêts annulant la décision de l'ONEM	Pourcentage d'arrêts favorables à l'ONEM
2016	121.939	2,6%	810	78%	110	79%
2017	124.336	2,4%	698	77%	104	79%
2018	129.550	2,3%	600	78%	100	74%
2019	130.031	2,7%	680	74%	112	71%

Il ressort des chiffres du point 2.3.4.2 et du tableau (récapitulatif) ci-dessus qu'en 2019:

- le pourcentage de décisions contestées reste faible;
- le nombre de décisions annulées reste bas;
- les pourcentages de jugements et d'arrêts favorables à l'ONEM ont toutefois légèrement diminué.

#### 2.3.4.4

### Résumé des principaux arrêts de la Cour de cassation et de la Cour constitutionnelle

En 2019, la Cour de cassation a rendu plusieurs arrêts concernant l'interprétation de la réglementation du chômage. On relève également un arrêt de la Cour constitutionnelle concernant la légalité de la procédure de visite domiciliaire prévue par le Code pénal social.

#### L'indemnisation du travailleur à temps partiel pendant sa période d'occupation

Un chômeur est engagé en qualité de chauffeur dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée dans un régime de travail à temps partiel à raison de 13 heures par semaine. Suivant les dispositions du contrat de travail, ses prestations doivent s'effectuer le vendredi, le samedi et le dimanche. Il ne demande pas le statut de travailleur à temps partiel avec maintien des droits ni le bénéfice de l'allocation de garantie de revenus, mais noircit les cases de sa carte de contrôle C3A correspondant aux jours de prestation (à quelques exceptions près). Il continue, par conséquent, à bénéficier des allocations comme chômeur complet pour les jours non noircis.

Le directeur du bureau du chômage prend la décision de l'exclure du bénéfice des allocations pendant la période concernée, de récupérer les allocations indûment perçues pendant ces journées et de prononcer une sanction administrative de 13 semaines. Cette décision est motivée par le fait que, l'intéressé étant lié par un contrat de travail à temps partiel, il ne pouvait plus être considéré comme chômeur complet au sens de l'article 27 de l'arrêté royal du 25.11.1991 portant réglementation du chômage. Conformément aux articles 29 et 131bis de l'AR, il aurait dû demander le statut de travailleur à temps partiel avec maintien des droits et l'octroi d'une allocation de garantie de revenus.

La Cour du travail de Bruxelles ayant annulé cette décision, l'ONEM se pourvoit en cassation.

Dans son arrêt, la Cour de cassation confirme que durant la durée de son occupation, le travailleur à temps partiel volontaire ne peut être tenu pour un chômeur complet au sens de l'article 27, 1°, b), de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 et ne peut pré-

tendre à aucune allocation pour les heures pendant lesquelles il ne travaille pas habituellement (Cass., 20.5.2019, ONEM c/J.C.M., RG S. 17.0004.F).

Avec cet arrêt, la Cour de cassation clarifie les règles relatives à l'indemnisation du travailleur à temps partiel.

Le travailleur qui est occupé à temps partiel n'a que deux possibilités:

- soit il remplit les conditions requises pour bénéficier du statut de travailleur à temps partiel avec maintien des droits et il peut, dans ce cas, uniquement bénéficier de l'allocation de garantie de revenus;
- soit il doit être considéré comme un travailleur à temps partiel volontaire. Dans cette dernière hypothèse, il n'est plus un chômeur complet et ne peut donc plus bénéficier d'aucune allocation durant sa période d'occupation (sous réserve de l'application de l'article 104 de l'AR).

#### Le montant sur lequel porte la récupération des allocations ordonnée par l'ONEM

La Cour de cassation a tranché une ancienne polémique concernant le montant de la récupération et le sort des précomptes professionnels. L'ONEM avait toujours estimé pouvoir récupérer le montant brut versé au chômeur, mais certains avocats (et certaines juridictions) estimaient que la récupération ne pouvait porter que sur le montant net, déduction faite du précompte professionnel, et qu'il appartenait ensuite à l'ONEM de s'adresser à l'administration fiscale pour récupérer les précomptes indûment versés.

La Cour de cassation confirme la thèse de l'ONEM. Elle relève qu'il ressort des dispositions du Code des impôts sur le revenu que les précomptes professionnels constituent une partie des allocations dues au chômeur, retenue et versée à l'administration fiscale par l'ONEM à titre d'avance à valoir sur l'impôt des personnes physiques à établir ultérieurement à charge du chômeur et dont le surplus éventuel doit être remboursé à ce dernier.

Il en découle que, lorsqu'un chômeur est tenu de restituer des allocations perçues indûment, l'obligation de restitution s'étend non seulement à la partie nette des allocations, mais également au montant des précomptes professionnels (Cass., 2.12.2019, ONEM/J.C., RG S.19.0038.F).



### Les conséquences de l'annulation d'une décision administrative pour défaut de motivation sur le dossier administratif de l'ONEM

Une travailleuse est licenciée par son employeur pour le motif qu'elle «ne convient plus» pour le poste occupé. L'ONEM décide de mener une enquête auprès de l'employeur concernant les motifs du licenciement. Toutefois, avant d'avoir reçu la réponse de l'employeur, il convoque l'intéressée pour une audition. La réponse de l'employeur, qui précise les différents faits reprochés à l'intéressée ne parvient à l'ONEM qu'après l'audition de la travailleuse.

Le directeur estime que les faits décrits par l'employeur démontrent que le licenciement de la travailleuse est intervenu en raison de son attitude fautive et justifient une exclusion du bénéfice des allocations de chômage de 6 semaines.

La Cour du travail de Liège considère, à juste titre, que les droits de la défense de l'intéressée n'ont pas été respectés, étant donné qu'elle n'a pas eu l'occasion de s'expliquer sur les faits avancés par son employeur. Elle annule la décision administrative et décide de se substituer au directeur pour statuer sur le droit aux allocations de l'intéressée. Pour ce faire, elle estime cependant qu'elle ne peut tenir compte que des seuls éléments du dossier préalables à l'audition et de l'audition en elle-même. Elle refuse donc de prendre en compte les résultats de l'enquête menée auprès de l'employeur et en déduit que la preuve d'un comportement fautif à l'origine du licenciement n'est pas rapportée.

L'ONEM se pourvoit en cassation contre cet arrêt, car il considère que l'annulation de la décision administrative n'empêche pas le juge de tenir compte des résultats de l'enquête menée auprès de l'employeur postérieurement à l'audition de l'intéressée.

La Cour de cassation confirme le point de vue de l'ONEM et casse l'arrêt de la Cour du travail. Elle souligne que la nullité de la décision administrative qu'emporte l'absence d'audition ne s'étend ni aux pièces du dossier administratif constitué préalablement par le demandeur, ni aux pièces par lesquelles celui-ci complète ultérieurement ce dossier (Cass., 24.6.2019, ONEM c/R.L., RG S. 18.0096.F).

### La compétence des juridictions pour ordonner la récupération d'allocations indues en cas d'annulation de la décision de l'ONEM

Une décision d'exclusion et de récupération des allocations de chômage est annulée par la Cour du travail de Bruxelles en raison d'une violation des droits de la défense du chômeur. La Cour du travail estime qu'après cette annulation, il lui appartient de statuer elle-même sur le droit aux allocations du chômeur durant la période litigieuse. Toutefois, elle considère que la récupération des allocations est prescrite. Elle considère, en effet, que c'est au jour du prononcé de son arrêt qu'elle statue sur la récupération des allocations de chômage et que c'est donc par rapport à cette date qu'il faut examiner si la prescription est acquise. En l'espèce, l'arrêt est rendu le 5 octobre 2016 et la dernière allocation induue se rapporte à la journée du 30 avril 2009. L'ensemble des allocations indues sont donc prescrites.

L'ONEM se pourvoit en cassation contre cet arrêt, mais la Cour de cassation rejette le pourvoi.

Pour la Cour de cassation, lorsque la décision par laquelle le directeur exclut un chômeur du bénéfice des allocations de chômage et ordonne la récupération des allocations indûment perçues est annulée par la juridiction compétente parce qu'elle est illégale, et que, comme l'avait fait le directeur, cette juridiction dénie au chômeur le droit aux allocations, elle ne peut ordonner la récupération des sommes payées indûment que si elle est saisie d'une demande tendant à cette fin.

Il s'ensuit que la décision du juge compétent sur la récupération des allocations perçues indûment ne se substitue pas à la décision du directeur du bureau du chômage qu'elle annule, en sorte que la prescription de l'action doit être appréciée, non au moment où la décision administrative querellée a été notifiée au chômeur, ni au moment où celui-ci a saisi le juge compétent, mais au moment où ce juge a été saisi de la demande en récupération de l'indu (Cass., 20.5.2019, ONEM c/E.V.D.V., RG S.16.0094.F).

Afin de se conformer à cet arrêt de la Cour de cassation, mais aussi pour remédier à ses conséquences négatives, l'ONEM a décidé d'introduire systématiquement une demande reconventionnelle visant à obtenir la restitution des allocations indûment perçues dans tous les cas où une décision

ordonnant une récupération fait l'objet d'un recours. De cette manière, même en cas d'annulation de la décision, le juge est tenu de statuer lui-même sur le droit aux allocations du chômeur et d'ordonner la récupération des allocations en calculant la prescription à partir du jour où il a été saisi de la demande reconventionnelle.

### **L'impossibilité pour le juge de limiter la récupération d'allocations indues lorsqu'il estime que l'ONEM a commis une faute dans le traitement du dossier**

Un chômeur déclare habiter seul avec sa fille. Sur la base de cette déclaration, les allocations de chômage lui sont octroyées au taux travailleur ayant charge de famille.

Deux ans plus tard, en 2014, l'ONEM procède à une consultation du registre national. L'ONEM y découvre alors que l'intéressé cohabite en réalité avec son ex-partenaire depuis le 2 octobre 2013, ainsi qu'avec leurs trois enfants communs. La compagne de l'intéressé bénéficie d'indemnités de mutuelle.

Par décision administrative du 10 mars 2016, l'Office décide d'exclure l'intéressé du bénéfice des allocations de chômage comme travailleur ayant charge de famille, à partir du 2 octobre 2013 et de récupérer les allocations indûment perçues pour la différence entre le taux chef de ménage et le taux cohabitant.

La Cour du travail de Bruxelles confirme la décision dans son principe, mais estime devoir limiter la récupération à 20% du total de l'indu pour la période litigieuse. Pour justifier cette limitation de la récupération, elle se fonde sur le fait que l'ONEM aurait commis une faute en tardant à vérifier la situation familiale de l'intéressé, alors que, sur la base des données du registre national et du flux électronique des changements d'adresse, il était nécessairement au courant de l'inscription domiciliaire de sa partenaire depuis octobre 2013. Elle considère que la faute de l'ONEM est prépondérante dans la survenance du dommage et met à charge de l'Office 80% du montant de ce dommage. Elle limite, en conséquence, la récupération à 20% de l'indu.

Sur pourvoi de l'ONEM, la Cour de cassation casse l'arrêt de la Cour du travail de Bruxelles.

Elle rappelle qu'aux termes de l'article 169, alinéa 1<sup>er</sup> de l'arrêté royal du 25.11.1991, toute somme

perçue indûment doit être remboursée. Cette obligation de restituer un paiement indu ne constitue pas en soi un dommage au sens des articles 1382 et 1383 du Code civil, puisque celui sur qui pèse cette obligation n'a aucun droit à l'avantage faisant l'objet du paiement.

Il en découle que la Cour du travail ne pouvait pas se fonder sur le fait qu'«il incombait [à l'ONEM] de contrôler la situation dans un délai raisonnable» et que «sans cette faute, l'indu aurait été beaucoup moins important», pour mettre à charge de l'ONEM 80% du montant de l'indu et limiter l'obligation de remboursement du chômeur à 20% de ce montant (Cass., 28.10.2019, ONEM /G.D., RG S.18.0075.F).

On notera que la Cour de cassation ne se prononce pas sur un autre point contestable de l'arrêt de la Cour du travail de Bruxelles: le fait que la Cour du travail retient l'existence d'une faute commise dans la gestion du dossier du seul fait que l'ONEM n'aurait pas agi dans un «délai raisonnable» pour contrôler la situation familiale de l'intéressé.

Même si la Cour de cassation ne s'est pas prononcée sur cette question dans cette affaire-ci, il faut souligner qu'elle avait déjà eu l'occasion de le faire dans un arrêt antérieur mettant en cause l'ONSS. En effet, dans un arrêt du 27 mai 2013, elle avait décidé que: «Dès lors que [l'ONSS] a rectifié les déclarations de la défenderesse et introduit sa réclamation dans le délai de prescription prévu à l'article 42, alinéa 1er, de la loi du 27 juin 1969, l'arrêt attaqué n'a pu, sans violer cette disposition légale, lui imputer une faute déduite du seul dépassement d'un délai raisonnable justifiant de dispenser la défenderesse des cotisations dues» (Cass. 27.5.2013, ONSS/I., RG S.12.0005.F).

Il ressort de cet arrêt que le fait qu'un certain laps de temps s'écoule avant que la décision d'exclusion et de récupération soit notifiée n'est pas, en soi constitutif d'une faute et n'empêche pas la récupération de l'indu. La seule limite se situe au niveau de la prescription. Si l'ONEM tarde trop à prendre sa décision, cela pourra entraîner comme conséquence que certaines allocations seront prescrites et ne pourront pas être récupérées. Il n'existe par contre pas de concept de «délai raisonnable» dans lequel l'ONEM serait tenu d'agir sous peine de commettre une faute et de voir sa responsabilité engagée.



### La validité de la procédure de visite domiciliaire prévue par le Code pénal social

Un juge d'instruction du tribunal de première instance de Liège est saisi d'une demande d'un contrôleur de l'ONEM visant à ce que soient autorisées, sur la base de l'article 24 du Code pénal social, des visites domiciliaires chez deux personnes suspectées de fausses déclarations dans le cadre leur demande d'allocations de chômage.

Le juge d'instruction constate que les inspecteurs sociaux disposent de larges pouvoirs d'investigation qui leur sont conférés par les articles 25 à 41 du Code pénal social et en déduit que la visite domiciliaire que ces inspecteurs peuvent être amenés à réaliser se rapproche d'une perquisition. Il estime que l'article 24 du Code pénal social pourrait violer les articles 10 et 11 de la Constitution, dans la mesure où les personnes faisant l'objet d'une telle visite domiciliaire se trouveraient dans une situation où ils ne bénéficieraient pas des mêmes droits et garanties que les suspects faisant l'objet d'une perquisition ordonnée par un juge d'instruction dans le cadre d'une enquête pénale.

La Cour constitutionnelle répond par la négative à la question du juge et confirme donc que l'article 24 du Code pénal social ne crée pas de différence de traitement injustifiée entre les personnes faisant l'objet d'une visite domiciliaire et celles faisant l'objet d'une perquisition dans le cadre d'une enquête pénale.

La Cour souligne que, contrairement aux officiers de police judiciaire effectuant une perquisition dans le cadre d'une instruction judiciaire, les inspecteurs sociaux ne sont pas autorisés par le Code pénal social à recourir à la force ou à la contrainte pour pénétrer dans les lieux qu'ils entendent visiter si le propriétaire ou l'occupant est absent ou s'il leur en refuse l'accès. Ils ne peuvent pas procéder à des fouilles ni ouvrir les armoires fermées. En outre, lorsqu'ils visitent un espace habité, ils ont des pouvoirs plus restreints que lorsqu'ils accèdent aux lieux de travail qui ne sont pas des espaces habités.

Il en découle que la visite domiciliaire autorisée par le juge d'instruction en application de l'article 24 du Code pénal social entraîne, dans le droit au respect du domicile et de la vie privée, une ingérence d'une gravité moindre que celle qui est causée par une

perquisition menée dans le contexte d'une instruction judiciaire.

La différence de traitement entre les personnes qui font l'objet d'une visite domiciliaire menée par des inspecteurs sociaux en application de l'article 24 du Code pénal social et les personnes qui font l'objet d'une perquisition judiciaire est donc raisonnablement justifiée par la différence qui existe entre les pouvoirs conférés aux inspecteurs sociaux et ceux qu'exercent les inspecteurs de police judiciaire munis d'un mandat de perquisition (C. Const., arrêt n° 102/2019 du 27.6.2019, n° rôle: 6884).



# 2.4



## Le processus Contrôle

Le processus Contrôle comprend les activités des inspecteurs sociaux et des collaborateurs administratifs du service Contrôle, ainsi que les activités du service Chômage temporaire. Ce dernier traite les notifications et communications de chômage temporaire émanant des employeurs.

Ce sont en premier lieu les services Contrôle des 16 bureaux du chômage répartis sur l'ensemble de la Belgique qui effectuent ces tâches.

Parallèlement, à l'Administration centrale, le Service central de contrôle (SCC) se charge de la coordination de ces tâches. Le SCC procède comme suit:

- Le SCC traduit la politique en matière de fraude en directives concrètes pour les inspecteurs sociaux sur le terrain.
- Le SCC teste lui-même d'éventuelles nouvelles mesures de contrôle avant de les mettre en œuvre dans les bureaux du chômage.
- Le SCC sélectionne les dossiers qui doivent être examinés de manière plus approfondie par les bureaux du chômage. Ce faisant, il est tenu compte d'une probabilité de contrôle identique pour tout un chacun sur le territoire belge.
- Le SCC prépare également lui-même des enquêtes.
- Le SCC pilote et adapte les activités de contrôle sur la base de résultats, exprimés en chiffres.

- Le SCC soutient les bureaux du chômage qui, à un moment donné, ne disposent pas de suffisamment d'inspecteurs sociaux pour effectuer certaines tâches.
- Le SCC prévoit un trajet de stage de 6 mois pour chaque nouvel inspecteur social qui entre en service à l'ONEM.
- Le SCC prévoit les moyens de fonctionnement nécessaires pour les inspecteurs sociaux.

En 2019, le nombre d'inspecteurs sociaux est resté pratiquement le même qu'en 2018. Fin 2019, 210 inspecteurs sociaux étaient en service. Notons également qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, chaque nouvel inspecteur social engagé à l'ONEM suit une formation de 6 mois au SCC, et ce en collaboration avec le Centre national de formation de l'ONEM. Ainsi, chaque nouvel inspecteur social reçoit une seule et même formation intensive sur le plan théorique et pratique, ce qui favorise l'uniformité des enquêtes de contrôle.

Les normes que l'ONEM s'est imposées, ont bien été atteintes. La norme minimale de l'indice global Contrôle (18 indicateurs) est fixée à 65%. En 2019, la norme atteinte en moyenne était de 89,71% pour tous les bureaux du chômage confondus (voir 2.4.4.1). Ce résultat favorable est dû aux différentes initiatives que l'ONEM a prises en 2019.

Tout d'abord, l'uniformisation s'est poursuivie par le biais de l'application de la gestion par processus. Dans ce cadre, le processus Contrôle a été adapté plus en profondeur, certaines tâches ont été simplifiées et des tâches superflues ont été supprimées. De plus, les inspecteurs sociaux ont été mieux formés de manière à pouvoir effectuer plus de tâches. Les collaborateurs administratifs réalisent également de plus en plus de tâches préparatoires, auparavant réalisées par les inspecteurs sociaux. Relevons notamment le croisement de données issues de différentes banques de données. Cela n'engendre pas nécessairement davantage d'enquêtes, mais des enquêtes mieux préparées qui conduisent à de meilleurs résultats. Enfin, le SCC a veillé, en 2019, à l'amélioration des moyens de fonctionnement des inspecteurs sociaux. Ce faisant, tous les inspecteurs sociaux ont reçu un nouveau smartphone pouvant également être utilisé lors des contrôles sur le terrain.

## **2.4.1** **Mission et stratégie**

### **2.4.1.1** **Stratégie**

#### **Plan d'action secrétaire d'Etat et contrat d'administration**

Dans un premier temps, c'est le gouvernement qui gère la politique en matière de fraude. Pour ce faire, le secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale a rédigé en 2019 un plan d'action, en concertation avec les services d'inspection sociale, les auditeurs du travail et le gouvernement. Ce plan contient 67 actions concrètes au niveau national et international et était organisé selon les 5 objectifs stratégiques suivants:

- charges moins élevées sur le travail (3 actions);
- législation plus simple et numérisation (3 actions);
- probabilité de détection plus élevée (36 actions);
- pouvoir d'action accru pour les services d'inspection sociale (12 actions);
- fraude sociale transfrontalière (13 actions).

En 2019, la priorité a principalement été donnée au dumping social international, au Stroomplan d'Anvers (auquel l'ONEM a également pris part), à la politique élargie des grandes villes, ainsi qu'à la poursuite de l'uniformisation et de la digitalisation des services d'inspection sociale.

En ce qui le concerne, l'ONEM a pris part, directement ou indirectement, à plus de 25 actions. Parmi les principales actions, nous retiendrons: la participation aux 10.000 contrôles menés dans les secteurs sensibles à la fraude et organisés dans les cellules d'arrondissement, la participation aux 6 contrôles flash, l'organisation d'un propre contrôle flash, les 6.000 enquêtes relatives au chômage temporaire et les 6.000 enquêtes sur la fraude au domicile, les contrôles portant sur le travail au noir, les contrôles portant sur l'interruption de carrière / le crédit-temps, etc.

Outre les engagements repris dans le plan d'action du secrétaire d'Etat, l'ONEM conclut également des engagements avec notre ministre de tutelle, et ce au moyen du contrat d'administration. Le contrat d'administration contient 11 articles relatifs au processus Contrôle.



## Stratégie et plans opérationnels de l'ONEM

En outre, la stratégie de l'ONEM reprend également la lutte contre la fraude sociale.

Pour la période de 2018-2020, la stratégie est constituée de 3 objectifs stratégiques:

- ensemble au service du client: information, délais et qualité;
- réduction des infractions et de la fraude: l'affaire de tous;
- une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement.

Le processus Contrôle est naturellement impliqué dans ces 3 objectifs mais l'est plus particulièrement dans le deuxième objectif, compte tenu du sujet traité. Pour 2019, la stratégie a été davantage concrétisée dans le plan opérationnel de l'ONEM mais également dans celui du SCC.

## Stratégie et plans opérationnels du Service central de contrôle (SCC)

En tenant compte de la politique du secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale, des dispositions du contrat d'administration et de la stratégie de l'ONEM, le SCC a établi un plan opérationnel dans lequel les objectifs opérationnels portent principalement sur:

- l'élargissement de l'échange de données en Belgique;
- l'augmentation de l'échange de données avec les services d'inspection sociale et les institutions de sécurité sociale à l'étranger;
- la détection d'éventuels nouveaux phénomènes de fraude et la mise en place d'un système de détection;
- l'harmonisation, autant que possible, des procédures de travail et de contrôle pour tous les bureaux du chômage;
- l'attention à accorder à un reporting complet et correct;
- l'attention à accorder à la communication relative à la lutte contre la fraude;
- etc.

Au total, 31 actions ont été liées à ces objectifs, et ce en vue d'un seul but: la lutte contre la fraude sociale.

## Plans opérationnels des bureaux du chômage

Enfin, des plans opérationnels ont aussi été établis pour les 16 bureaux du chômage concernant les sujets suivants:

- enquêtes domicile et résidence;
- enquêtes chômage temporaire;
- enquêtes travail au noir;
- enquêtes fraude transfrontalière.

Chaque plan opérationnel détermine le nombre d'enquêtes que chaque bureau du chômage doit effectuer. Des directives sont également communiquées afin de mener à bien les enquêtes.

### 2.4.1.2 Objectifs

Le processus Contrôle est l'un des processus les plus importants au sein de l'ONEM. Son objectif principal consiste à vérifier si la législation pour laquelle l'ONEM est compétent, est respectée. En effet, l'on souhaite prévenir, détecter et lutter contre les irrégularités. L'ONEM concrétise cet objectif en 6 missions:

- renseigner les assurés sociaux ainsi que les employeurs sur la réglementation, leurs droits et leurs devoirs;
- analyser les risques de fraude et proposer des méthodes de contrôle appropriées, et ce tant pour la réglementation existante que la nouvelle réglementation;
- signaler des irrégularités aux dirigeants de l'ONEM et aux autres responsables politiques dans le but d'adapter la réglementation;
- vérifier si les documents introduits et les déclarations sont correctes et, le cas échéant, demander les documents nécessaires au traitement correct du dossier;
- organiser des contrôles et des actions de détection systématiques et ciblés, en accordant une attention particulière aux nouveaux mécanismes de fraude;
- collaborer avec d'autres services d'inspection, avec les services de police et de sûreté - tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays - ainsi qu'avec les instances judiciaires.

Il est également important que le contrôle n'ait pas toujours un but répressif. Il importe surtout que chaque assuré social se voie octroyer le droit qui lui revient. En d'autres termes, un contrôle ne peut pas toujours mener à une restriction du droit mais, dans certaines situations, un contrôle du dossier permet aussi de verser ultérieurement un complément à un chômeur après, p. ex., que ce dernier ait déjà perçu un paiement, et ce afin qu'il perçoive finalement le montant exact.

## 2.4.2 Comment contrôler?

### 2.4.2.1 Sur la base des pièces

Pour effectuer ses contrôles, le service Contrôle de l'ONEM procède de trois manières différentes.

Tout d'abord, nous vérifions si les pièces introduites sont correctes. Nous vérifions s'il n'y a pas de déclarations inexactes et s'il ne s'agit pas de "fausses" pièces ou si celles-ci n'ont pas été éventuellement falsifiées.

### 2.4.2.2. Datamining et datamatching

Nous croisons aussi les banques de données. Nous croisons d'abord les banques de données de l'ONEM. Celles-ci sont, en outre, croisées avec les banques de données des autres institutions de la sécurité sociale ou des banques de données d'autres institutions hors de la sécurité sociale (p. ex.: SPF Finances). Cela nous permet de détecter des indications de fraude aux allocations. Ce processus s'appelle le **datamatching**.

Il s'agit de contrôles portant sur une activité indépendante, des prestations en tant que travailleur, l'exercice d'une activité rémunérée, la perception d'une allocation de pension ou de maladie, la fraude à la nationalité, une déclaration d'adresse ou de composition de ménage erronée, la non-communication de revenus des membres du ménage, le non-paiement d'une pension alimentaire à l'ex-partenaire, etc.

Cela concerne aussi bien les contrôles du respect des conditions indispensables à la perception des allocations de chômage, que les contrôles des allocations d'interruption perçues dans le cadre du système d'interruption de carrière ou de crédit-temps.

Alors que l'ONEM investissait auparavant principalement dans le croisement après l'octroi du droit, à savoir un croisement "a posteriori", nous effectuons dorénavant des échanges de données avant l'ouverture du droit, et ce lors de chaque demande d'allocations. Le but étant de repérer directement le cumul de salaires ou d'autres allocations de sécurité sociale. Il en va de même pour les déclarations



erronées. Lors d'un contrôle a priori, le contrôle aura lieu, en principe, lors de l'introduction de la demande ou avant l'ouverture du droit. Lors d'un contrôle a posteriori, le contrôle peut avoir lieu chaque mois, chaque année ou lors de toute modification.

Au total, l'ONEM dispose actuellement de plus de 40 contrôles visant à détecter la fraude au moyen du croisement de données. Cela signifie aussi que pour chaque chômeur, des données internes ou externes peuvent être comparées à plusieurs reprises. Cela veut également dire que chaque année, l'on recherche des dizaines de millions de fois une correspondance. Et cela uniquement dans le but de détecter un usage abusif du droit aux allocations de chômage.

Ces dernières années, l'ONEM a consacré plus d'attention à la collaboration internationale. En 2018, un pas a été fait en direction du datamatching transfrontalier. Un accord de coopération a été conclu avec les Pays-Bas, ayant pour but de vérifier par le biais d'un échange électronique de données si un chômeur en Belgique a perçu, pour la même période, des revenus issus du travail ou du chômage aux Pays-Bas. En 2019, différents fichiers ont été échangés entre les deux pays. Ce projet sera poursuivi en 2020. Les premiers entretiens avec la France ont également eu lieu en 2019 afin de mettre au point un échange électronique de données semblable.

En 2019, l'ONEM ne s'est pas uniquement limité au croisement de données figurant dans des banques de données officielles mais il a également trouvé des informations sur Internet qui étaient en rapport avec des personnes qui percevaient des allocations de chômage. Ainsi, il a pu constater, p. ex., des infractions de personnes qui ne satisfaisaient pas aux dispositions réglementaires pour pouvoir exercer une activité accessoire alors qu'elles étaient au chômage.

Dans certains cas, nous cherchons aussi des liens, des modèles et des relations statistiques entre ces données croisées. De cette manière, nous pouvons établir des profils d'employeurs, de travailleurs et d'allocataires qui ont un profil de risque plus élevé en matière de fraude. Nous appelons cela le **datamining**. En 2019, l'ONEM a entrepris la réorganisation et la poursuite de la professionnalisation du

datamining, en évoluant vers le "KDD": "Knowledge Discovery in Databases".

Il va de soi que tant pour le datamatching que pour le datamining, nous respectons les principes du règlement général sur la protection des données (GDPR) ainsi que la législation nationale en matière de protection de la vie privée.

### 2.4.2.3 Enquêtes sur le terrain

La vérification de pièces, le datamatching et le datamining permettent d'effectuer une première sélection approfondie. Cela permet aux inspecteurs sociaux d'**effectuer leurs enquêtes sur le terrain** de manière plus efficace et plus ciblée.

En 2019, 56.075 dossiers ont été finalisés dans lesquels l'intervention d'un inspecteur social était nécessaire. Cela signifie que les compétences dont seuls les inspecteurs sociaux disposent, étaient requises. A ce titre, nous pensons entre autres à la possibilité d'accéder librement aux lieux de travail et de procéder à des auditions. Ces compétences sont énumérées dans le Code pénal social (CPS) du 6 juin 2010.

Ces contrôles ont été effectués dans plusieurs domaines.

- Pour commencer, un inspecteur social intervient souvent pour débloquer ou réactiver un dossier administratif. Lorsque le service Admissibilité ou Indemnisation ne peut pas finaliser un dossier car certaines pièces sont manquantes, un inspecteur social se rend par exemple chez l'employeur pour chercher le document C4 manquant. Le dossier est ainsi **débloqué**. Les inspecteurs sociaux sont intervenus de cette manière dans 5.633 dossiers (5.348 en 2018).
- Les dossiers de fraude aux allocations constituent aussi une catégorie importante. Nous pouvons subdiviser ces dossiers en 4 sous-catégories.
  - Lorsqu'un inspecteur social sur le terrain remarque une situation qui lui semble suspecte, il décide spontanément d'effectuer un contrôle. En 2019, les inspecteurs sociaux ont effectué 1.035 contrôles de ce type.
  - Une deuxième sous-catégorie concerne les demandes d'enquêtes émanant d'autres services

du bureau du chômage ou de l'auditeur du travail mais également sur la base de plaintes. Le but est alors de vérifier l'exactitude de déclarations et/ou des conditions donnant lieu au paiement d'allocations. En 2019, 5.209 enquêtes de ce type ont été menées.

- L'année dernière, 3.854 enquêtes ont aussi été menées sur le terrain sur la base de listings d'anomalies. Il s'agit ici de listings de cumul (voir aussi infra 2.4.3.5.), de listings domicile et résidence en Belgique et aussi d'anomalies interruption de carrière.
- Enfin, 37 enquêtes relatives à de faux documents ont aussi été effectuées. Il s'agit ici d'enquêtes résultant de l'introduction de documents suspects auprès des bureaux du chômage.
- Les contrôles relatifs au **chômage temporaire** sont tant des contrôles lors de la première demande de chômage temporaire que des enquêtes de chômage structurel. Il est question de chômage structurel lorsqu'un employeur a constamment plus de travailleurs que nécessaire pour assurer une occupation complète dans la période où la charge de travail est la plus importante. En outre, des contrôles relatifs au recours au chômage temporaire dans certains secteurs sensibles à la fraude sont organisés. Enfin, signalons encore aussi les enquêtes ayant trait au régime suspensif des employés. (voir aussi infra point 2.4.3.1.). Les inspecteurs sociaux sont intervenus dans 8.735 dossiers (8.632 en 2018). Parmi ces dossiers, 5.802 ont été clôturés conformes (contre 5.812 en 2018) et une ou plusieurs infractions ont été constatées dans 2.933 dossiers employeurs (contre 2.820 en 2018).

- Enfin, 31.572 enquêtes ont été menées concernant le **travail au noir et le travail frauduleux**. Par travail au noir, l'on entend du travail non déclaré qui est normalement effectué comme activité salariée. Lorsque quelqu'un travaille pour son propre compte sans s'affilier à une caisse d'assurances sociales pour travailleurs indépendants, l'on parle de travail frauduleux. Nous pouvons subdiviser cette catégorie d'enquêtes comme suit:

- enquêtes spontanées travail au noir et travail frauduleux: 4.871;
- enquêtes ciblées sur la situation de travail: 3.435;
- enquêtes coordonnées à grande échelle résultant d'actions de contrôle: 23.266.

Certaines de ces actions ont été organisées par les inspecteurs sociaux de l'ONEM eux-mêmes. La plupart des actions ont toutefois été menées conjointement avec des inspecteurs d'autres services d'inspection.

Lors de celles-ci, ils ont contrôlé 11.479 employeurs (12.813 en 2018). Pour 6.716 employeurs (8.420 en 2018), aucune infraction n'a été constatée. Pour 4.763 employeurs (4.393 en 2018), une ou plusieurs infractions ont été constatées. En outre, 29.559 travailleurs ont été contrôlés (30.573 en 2018). Pour 3.430 travailleurs (3.198 en 2018), une ou plusieurs infractions ont été constatées, alors que 26.129 travailleurs contrôlés étaient en règle (27.375 en 2018).

Ces actions ont été effectuées dans de grands secteurs d'activité. Le tableau 2.4.2.I donne des informations plus détaillées sur ces actions.



Tableau 2.4.2.1

Nombres d'actions de contrôle de l'ONEM par secteur d'activité (y compris les actions de cellule mais abstraction faite des enquêtes de chômage temporaire en dehors des actions) 2019

Secteur	Nombre d'enquêtes employeurs	Dossiers non conformes employeurs	Dossiers non conformes travailleurs
Construction	2.473	761	758
Horeca	1.783	1.719	1.084
Commerce de détail et marchés	990	340	146
Horticulture	353	91	68
Taxis	146	23	12
Nettoyage	208	85	37
Viande	66	27	31
Autres secteurs	5.460	1.717	1.294
<b>Total</b>	<b>11.479</b>	<b>4.763</b>	<b>3.430</b>

#### 2.4.2.4 Coopération

Au fil des années, l'expérience a démontré que la collaboration avec différents services est la seule manière de lutter efficacement contre la fraude.

##### Autres services d'inspection

En 2019, l'ONEM a poursuivi, en collaboration avec les autres services d'inspection, l'amélioration d'applications informatiques telles que le procès-verbal électronique (e-PV) et la plateforme DOLSIS. Dans la plateforme DOLSIS, les services de contrôle peuvent consulter des données provenant de différentes banques de données.

De plus, les inspecteurs sociaux de l'ONEM effectuent souvent des enquêtes sur le terrain avec d'autres services d'inspection. Cette collaboration est le plus souvent coordonnée par le Service d'information et de recherche sociale (SIRS). Le SIRS faisait tout d'abord office de simple structure de coopération entre les différents services d'inspection. Dorénavant, il est devenu un véritable organe stratégique qui élabore des stratégies concrètes.

Le SIRS a créé une cellule d'arrondissement dans chacun des 12 arrondissements judiciaires. Chaque cellule est présidée par l'auditeur du travail. Cette cellule est composée de représentants des services de contrôle de l'ONEM, de l'Office national de la sécurité sociale (ONSS), de l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI), de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) et du Contrôle des lois sociales

(CLS). En outre, le service public fédéral Finances, le parquet du procureur du Roi et la police fédérale y sont également représentés et des représentants d'autres institutions publiques de sécurité sociale peuvent être invités. Les services d'inspection régionaux compétents pour l'emploi peuvent quant à eux également faire partie des cellules d'arrondissement.

Les cellules d'arrondissement organisent des actions de contrôle coordonnées dans différents secteurs économiques sensibles à la fraude. En 2019, les inspecteurs sociaux de l'ONEM ont pris part à 1.110 actions de cellule (contre 1.145 en 2018).

Enfin, l'ONEM participe également à plusieurs réunions/projets en collaboration avec les autres services d'inspection.

Les réunions bimestrielles ont ainsi été poursuivies en 2019 entre l'ONEM et le service du contrôle administratif de l'INAMI (SCA). Ces réunions visent à analyser et à suivre l'approche commune ainsi que les résultats de leur collaboration en matière de fraude aux allocations.

En 2019, en exécution du protocole Justice, les concertations dans les trois plateformes de concertation (plateforme Services d'inspection, plateforme Justice, Plateforme électronique) où l'on examine principalement des dossiers concrets qui requièrent une approche commune (services d'inspection, Justice, police), ont été poursuivies. L'ONEM y est également représenté.

Une concertation ad hoc est en outre organisée avec d'autres partenaires, et ce pour collaborer de manière efficace. C'est le cas notamment avec l'ONVA, l'ONSS, le FFE, etc.

Le projet gouvernemental "9 chantiers" est un important projet auquel l'ONEM participe. Celui-ci vise à harmoniser et à rendre plus efficace l'échange d'informations et la collaboration entre les services d'inspection sociale.

En 2019, l'ONEM a une nouvelle fois pris part au "Stroomplan" d'Anvers et au Plan Canal de Bruxelles. Ces projets visent une approche préventive et répressive de la problématique de la drogue. Le travail au noir et la fraude sociale sont, en effet, souvent une forme déguisée de criminalité plus importante comme des circuits de blanchiment

d'argent, la problématique de la drogue, le terrorisme... Les inspecteurs sociaux de l'ONEM participent aux enquêtes qui sont menées dans le cadre de cet objectif et également en concertation avec les partenaires impliqués.

### **Instances judiciaires et police**

En 2019, les inspecteurs sociaux de l'ONEM ont dressé 3.400 procès-verbaux électroniques (e-PV) qu'ils ont envoyés aux auditorats du travail. En 2018, ce nombre s'élevait à 3.229. Les auditeurs du travail décident alors s'ils poursuivent ou s'ils classent ces e-PV sans suite et les transmettent à l'un des services "Amendes administratives".

D'autre part, les auditeurs du travail, les procureurs et les juges d'instruction ont transmis 3.020 apostilles à l'ONEM en 2019. Une apostille est une mission dans le cadre d'une enquête judiciaire. Ainsi, l'auditeur du travail peut, dans le cadre de son enquête, par exemple, demander à l'inspecteur social de l'ONEM de procéder à l'audition d'un employeur. Il arrive également qu'il demande des renseignements complémentaires à la suite d'un e-PV que l'inspecteur social de l'ONEM lui a transmis.

Les services d'inspection de l'ONEM collaborent également avec les administrations communales, ainsi qu'avec la police locale. Cette collaboration a lieu en application de la circulaire COL 13/17 de septembre 2013 du ministre de la Justice, du ministre de l'Intérieur, du secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et fiscale et du Collège des procureurs généraux auprès des cours d'appel. Pour ce faire, nous utilisons entre autres un formulaire standard C25.8. Au moyen de ce formulaire, l'ONEM demande à la police de contrôler la résidence principale et la composition de ménage effectives d'un chômeur. Cette demande est faite lorsque l'on suspecte sérieusement le chômeur d'avoir délibérément renseigné une adresse ou une composition de ménage erronée à l'ONEM ou à la commune, et ce afin d'obtenir une allocation, généralement plus élevée. Le rapport de police est transmis à l'ONEM par l'intermédiaire de l'auditeur du travail. En 2019, l'ONEM a envoyé 142 formulaires C25.8 à la police locale (232 en 2018).

Le SCC a reçu 4.478 demandes d'information des services de police, des auditorats du travail et d'autres services publics (4.653 en 2018). Il s'agit, le



plus souvent, d'une demande visant à savoir si quelqu'un a un dossier chômage, perçoit une allocation ou de demandes relatives à la dernière adresse ou composition de ménage connue.

Le 12 novembre 2019, l'ONEM a également signé un accord cadre avec la police judiciaire fédérale et les autres services d'inspection sociale ayant pour but de renforcer encore la lutte contre la fraude sociale organisée, et ce en intensifiant davantage la collaboration coordonnée des différents acteurs sur le terrain.

#### 2.4.2.5

##### **Moyens: nombre de collaborateurs administratifs et d'inspecteurs sociaux**

Fin 2019, l'ONEM disposait de 210 inspecteurs sociaux répartis dans les 16 bureaux du chômage et le SCC. Ils sont assistés par des collaborateurs administratifs. Ces collaborateurs administratifs suivent les dossiers d'enquête dans une application informatique spécialement conçue à cet effet et répondent aux appels téléphoniques.

En vue d'une lutte contre la fraude efficace, les collaborateurs administratifs sont de plus en plus souvent mobilisés pour effectuer des préenquêtes et rédiger un rapport détaillé. Sur la base de ce rapport, les inspecteurs sociaux effectuent leur enquête sur le terrain de manière plus ciblée et plus efficace.

#### 2.4.2.6

##### **Sources**

##### **Propre détection et plaintes**

Au moyen du datamining et du datamatching, le SCC a effectué des sondages et a découvert de cette manière des dossiers dans lesquels il y avait des indications de fraude. Certains de ces dossiers sont examinés par le SCC lui-même qui a effectué une préenquête permettant de préparer de manière approfondie l'enquête des bureaux du chômage.

Aujourd'hui, il existe 11 types de préenquêtes effectuées par le SCC. En 2019, l'on a continué d'investir dans les contrôles effectués en matière d'interruption de carrière et de crédit-temps. Une nouvelle préenquête a également été créée en vue

de contrôler la situation familiale des personnes en interruption de carrière et crédit-temps.

De plus, il y avait également les plaintes qui étaient signalées aux services de contrôle et qui ont donné lieu à une enquête. Chaque citoyen ou entreprise, de même que certaines organisations, peuvent introduire une plainte lorsqu'ils suspectent un citoyen ou une entreprise de fraude sociale. Cela est possible par le biais d'un point central, à savoir le Point de contact pour une concurrence loyale. En 2019, 831 plaintes ont été transmises à l'ONEM par le biais de ce point de contact.

##### **Screening nouvelle législation et nouveaux instruments**

Lors de la publication d'une nouvelle législation, le SCC vérifie toujours quelles nouvelles formes de fraude seraient susceptibles de contourner cette loi et, par conséquent, détermine quelles nouvelles mesures de contrôle sont nécessaires.

Le SCC vérifie aussi dans quelle mesure les services de contrôle de l'ONEM peuvent utiliser de nouveaux instruments mis à disposition par le gouvernement. Parmi ceux-ci, l'on retiendra: la caisse enregistreuse - aussi appelée "caisse noire" - et le service en ligne [activitescomplementaires.be](https://www.activitescomplementaires.be). De plus, le SCC élabore aussi dans ce cadre de nouvelles procédures de contrôle.

## 2.4.3 Que contrôler?

Cette partie détaille les contrôles effectués dans certains domaines qui ont fait l'objet d'une attention supplémentaire dans la mission et la stratégie en 2019 (voir point 2.4.1.).

### 2.4.3.1 Chômage temporaire

Par le biais du plan opérationnel Contrôle du chômage temporaire, l'ONEM souhaite augmenter le nombre d'enquêtes relatives au chômage temporaire, ainsi que leur efficacité afin de garantir l'octroi des allocations de chômage temporaire aux travailleurs qui y ont réellement droit. En effet, l'objectif est de garantir l'octroi des allocations de chômage temporaire aux travailleurs qui y ont droit. Ces enquêtes sont réparties proportionnellement sur tout le territoire belge.

Nous faisons une distinction entre trois types d'enquêtes:

- **première demande de chômage temporaire:** En 2019, 1.370 dossiers employeurs de ce type ont été examinés (1.276 en 2018). Une anomalie a été constatée dans 460 dossiers (33,58%) (451 en 2018, soit 35,34%). En outre, 957 travailleurs ont été contrôlés (1.112 en 2018). Pour 172 d'entre eux (17,97%), une infraction a été constatée (173 en 2018, soit 15,56%);
- **chômage temporaire structurel.** Il s'agit ici du chômage temporaire pour raisons économiques dont l'ampleur est tellement importante qu'elle ne peut pas s'expliquer uniquement par des causes économiques temporaires. Les inspecteurs sociaux ont effectué 1.138 enquêtes de ce type (883 en 2018). A 666 reprises (58,52%), une infraction a été constatée (458 infractions en 2018, soit 51,87%);
- **chômage temporaire dans des secteurs spécifiques sensibles à la fraude:** Il s'agit ici notamment des secteurs suivants: construction, Horeca, viande, nettoyage, entreprises de taxi et sociétés de déménagement. Sur un total de 6.227 contrôles, nous notons 1.807 infractions (29,02%) (6.473 contrôles avec 1.911 infractions, soit 29,52% en 2018). Parmi les 8.978 travailleurs contrôlés, 1.724 (19,20%) étaient en infraction pour ce type d'enquêtes (10.279, dont 1.813 ou 17,64% en infraction en 2018).

## Comparaison des résultats 2018-2019

Tableau 2.4.3.I  
Enquêtes effectuées employeurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2018	1.276	883	6.473	8.632
2019	1.370	1.138	6.277	8.735

Tableau 2.4.3.II  
Infractions constatées employeurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2018	451	458	1.911	2.820
2019	460	666	1.724	2.850

Tableau 2.4.3.III  
Enquêtes effectuées travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2018	1.112	10.279	11.391
2019	957	8.978	9.935

Tableau 2.4.3.IV  
Infractions constatées travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2018	173	1.813	1.986
2019	172	1.724	1.896

En résumé, nous pouvons dire qu'en 2019, un plus grand nombre d'employeurs ont été contrôlés et que davantage d'infractions ont été constatées lors de ces contrôles, mais que moins de travailleurs ont fait l'objet d'une enquête.



### 2.4.3.2 Domicile et résidence en Belgique

Le montant des allocations de chômage dépend en partie de la situation familiale. L'ONEM continue de lutter contre la fraude domiciliaire, et ce en collaboration avec les organismes de paiement. Dans ce cadre, le domicile réel et la situation familiale d'un chômeur sont examinés.

Ces contrôles sont en grande partie réalisés par des collaborateurs administratifs. L'inspecteur social intervient uniquement si les aptitudes spécifiques d'un inspecteur social sont requises ou s'il y a de sérieuses indications de fraude. Depuis septembre 2015, un inspecteur social de l'ONEM peut, à nouveau, se présenter au domicile du chômeur sans être tenu de d'abord convoquer le chômeur au bureau du chômage. De telles visites à domicile sont indiquées lorsqu'il y a de sérieux indices de fraude ou, par exemple, en cas de logement collectif ou de nouvelles formes de logement comme le cohousing ou l'habitat accompagné. Il arrive aussi que l'inspecteur social se rende à l'adresse renseignée par le chômeur lorsque l'adresse s'avère ne pas être une adresse officielle ou lorsque la collaboration demandée aux services de police afin d'effectuer une constatation de domicile se fait attendre.

Dans 1.343 cas, un inspecteur social est allé se présenter au domicile du chômeur (1.055 en 2018). L'augmentation par rapport à 2018 s'explique principalement par la nécessité de poursuivre l'examen des situations de cohousing et d'autres nouvelles formes de logement. A 12 reprises (9 en 2018) seulement, le chômeur a refusé de recevoir l'inspecteur social.

En 2019, le nombre d'infractions constatées a augmenté et a atteint 6.871 (6.654 en 2018). Le montant total des sommes à récupérer a lui aussi légèrement augmenté par rapport à 2018 (21.875.609,09 EUR par rapport à 21.676.790,04 EUR en 2018).

En 2019, 3.159 radiations d'office de chômeurs indemnisés ont été détectées. En 2018, il était question de 3.349 radiations.

Les organismes de paiement contrôlent la nationalité, l'adresse et la composition de ménage et sont tenus de vérifier eux-mêmes si les données communiquées par l'assuré social correspondent aux données reprises dans le Registre national. Du reste, cette vérification s'impose lorsque le chômeur introduit une demande d'allocations de chômage ou à chaque fois qu'il introduit une modification de son dossier. Les organismes de paiement contrôlent également les messages de modification que communique le Registre national à la demande du secteur chômage et qui se rapportent à la nationalité, à l'adresse du chômeur ou à sa composition de ménage. Les organismes de paiement introduisent ensuite ces modifications auprès de l'ONEM de façon à garantir un paiement correct. En 2019, les organismes de paiement ont vérifié 581.913 déclarations de chômeurs en consultant le Registre national avant d'introduire leurs dossiers auprès de l'ONEM. En 2019, ils ont également vérifié 156.610 dossiers à la suite de messages reçus du Registre national indiquant une modification de la situation personnelle du chômeur (nationalité, adresse, composition de ménage).

De ce fait, certaines consultations du Registre national par les collaborateurs de l'ONEM sont devenues moins nécessaires. Nous faisons ici une comparaison avec les résultats de 2018.

Tableau 2.4.3.V  
Nombre d'enquêtes de contrôle de la situation familiale

	Conforme	Non conforme	Total	Montants à récupérer
2018	19.042	6.654	25.696	21.676.790,04 EUR
2019	18.869	6.871	25.740	21.875.609,09 EUR

### 2.4.3.3 Travail au noir

Le Contrat d'administration entre l'Etat belge et l'ONEM et le Plan d'action 2019 du secrétaire d'Etat mettent tous les deux l'accent sur le caractère prioritaire de la lutte contre le travail au noir.

En 2019, l'ONEM a dès lors poursuivi son plan opérationnel "Travail au noir". Ce plan opérationnel vise à contrôler de manière coordonnée et uniforme le travail au noir. Il vise aussi à ce que tous les contrôles du travail au noir soient effectués de façon coordonnée et uniforme, et ce par le biais d'une collaboration étroite entre le SCC et les bureaux du chômage.

Le plan opérationnel "Travail au noir" met l'accent sur le travail au noir organisé qui ne figure pas dans les banques de données. Souvent, cette activité n'est pas déclarée à l'ONSS, ni à l'INASTI, ni au SPF Finances. De tels contrôles ne se limitent évidemment pas aux secteurs classiques, tels que la construction et l'Horeca. Les chômeurs ou les interromptants peuvent par exemple également être actifs sur Internet. Pensez aux webcams, aux blogs, à la création ou à la gestion de sites web, à l'e-commerce, à l'affiliate marketing, etc. Des revenus peuvent découler, directement ou indirectement, de ces activités.

Voici ci-dessous quelques résultats.

- Les bureaux du chômage ont participé autant que possible aux actions de la cellule d'arrondissement dont ils font partie.
- Chaque bureau du chômage a effectué au moins deux jours de contrôle par mois sur des chantiers. Ces contrôles ont également eu lieu les samedis, dimanches et jours fériés, ainsi que pendant les congés du bâtiment.
- Chaque bureau du chômage a effectué un jour de contrôle par mois dans l'Horeca, et ce bien entendu également le soir et les week-ends.
- Chaque bureau du chômage a mené au moins une action dans le cadre du travail au noir en dehors de la cellule d'arrondissement. Ces actions ont été coordonnées par le SCC et ont eu lieu à chaque fois dans un secteur en particulier. En 2019, des contrôles ont été effectués dans les secteurs suivants: secteur du bien-être, récréatif,

campes de vacances – centres équestres et salons de coiffure.

- Chaque constatation relative à une non-déclaration Dimona été verbalisée et transmise à l'ONSS pour la perception d'une cotisation de solidarité.

### Contrôles de grands événements par l'ONEM

L'ONEM effectue également sur tout le territoire des contrôles ciblés sur de grands événements qui présentent un caractère économique et commercial important. Il s'agit ici entre autres de tournois sportifs, de concerts et de marchés de Noël. Un maximum d'activités sont contrôlées lors de ces manifestations: le montage ou le démontage de podiums et de stands, le gardiennage, la vente de boissons, les stands de vente, les parkings, etc. Les mêmes employeurs et les mêmes sous-traitants sont souvent actifs dans plusieurs régions. Par ces actions de contrôle, la probabilité de contrôle reste pratiquement identique dans tout le pays. Lors des actions "grands événements", l'accent est surtout mis sur la tâche informative et préventive des inspecteurs sociaux. Ils informent les organisateurs, les employeurs, les travailleurs et les bénévoles de leurs droits et de leurs obligations. Ils contribuent donc également à une application uniforme de la réglementation relative au volontariat.

Sur un total de 37 contrôles, 1.505 travailleurs ont été contrôlés. Parmi ces travailleurs contrôlés, 131 étaient en infraction. Parmi les 348 bénévoles contrôlés, 4 chômeurs bénévoles étaient en infraction. Pour 421 employeurs qui ont été soumis à un contrôle, 101 infractions ont été constatées.

Tableau 2.4.3.VI  
Résultats des contrôles de grands événements dans le cadre du plan opérationnel Travail au noir (contrôles)

Nombre de travailleurs contrôlés	1.505
Nombre de travailleurs contrôlés en infraction	131
Nombre de bénévoles contrôlés	348
Nombre de chômeurs bénévoles en infraction	4
Nombre d'employeurs contrôlés	421
Nombre d'employeurs contrôlés en infraction	101



### Contrôles flash de l'ONEM

Dans le cadre de l'action 9 du plan d'action 2019 du secrétaire d'État à la lutte contre la fraude sociale, les inspecteurs sociaux de l'ONEM ont participé à des actions dans les secteurs suivants:

- secteur du nettoyage;
- secteur de l'électrotechnique et de la construction;
- secteur des taxis et des transports;
- secteur horeca;
- secteur de l'agriculture et de l'horticulture;
- secteur du carwash.

En 2019, l'ONEM a de nouveau organisé son propre "contrôle flash". Celui-ci a eu lieu en octobre et concernait le contrôle du chômage temporaire dans le secteur du nettoyage. Les contrôles ont été effectués partout en Belgique à la même période et avaient été préalablement annoncés sur le site web de l'ONEM. Par le biais du site web de l'ONEM, une check-list a également été mise à la disposition des travailleurs et des employeurs sur la base de laquelle ils pouvaient effectuer un autocontrôle avant les contrôles flash.

#### 2.4.3.4 Fraude transfrontalière

Dans la région frontalière avec la France, l'ONEM a intensifié davantage et formalisé la coopération avec les services d'inspection français. En 2019, la France a consulté plus de 1.497 fois des données belges et la Belgique a consulté plus de 758 fois des données françaises.

La coopération avec l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) au Luxembourg continue aussi d'aller dans la bonne direction. L'échange mutuel de données s'est encore vu renforcé en 2019 et plus de 130 demandes d'informations ou de collaboration ont été échangées entre les deux institutions.

En 2018, l'ONEM a conclu un accord de coopération avec les Pays-Bas. Cet accord a pour objectif de vérifier par le biais d'un échange de données électroniques si une personne ayant bénéficié d'allocations de chômage en Belgique a perçu des revenus issus du travail ou du chômage aux Pays-Bas pour la même période. En 2019, la phase de test a suivi son cours et l'échange électronique de données entre

les institutions des deux pays a également été évalué. Lors de cette évaluation, il a été décidé que la collaboration serait poursuivie en 2020

En 2019, les entretiens avec la France (Pôle Emploi) ont été relancés et ce, également en vue de détecter, par le biais d'un échange électronique de données, les personnes qui perçoivent, pour la même période, des allocations de chômage et/ou des revenus issus du travail en Belgique et en France. Les négociations seront poursuivies cette année.

En outre, l'ONEM a également participé en 2019 à une réunion organisée par "le réseau européen de fraude aux allocations (Network Group European Benefit Fraud)". Le réseau est composé des représentants des organisations de sécurité sociale et d'autres instances compétentes issus de plus de 10 pays européens. L'objectif principal du Network Group est d'apprendre les uns des autres, de réseauter et de comprendre en quoi consiste la prévention et la détection de la fraude ainsi que la manière de lutter contre la fraude au sein du système de sécurité sociale.

Enfin, les négociations ont débuté en vue de rédiger un traité multilatéral en matière de lutte contre la fraude sociale au niveau du Benelux.

#### 2.4.3.5 Cumul

Comme déjà mentionné ci-dessus, le datamatching permet de détecter des indications de cumuls d'allocations de chômage avec des revenus provenant d'une activité salariée ou indépendante, ou avec des allocations de maladie ou une pension.

Ces "matches" ou correspondances sont rassemblés sur des listings et transmis aux bureaux du chômage. Si, après une enquête approfondie, il est clairement question de cumul, le dossier est transmis au processus Indemnisation, afin de pouvoir récupérer les allocations de chômage indûment perçues. Dans de nombreux cas, le processus Indemnisation peut imposer une exclusion du droit aux allocations de chômage. Si le cumul concerne un montant élevé ou une longue période, le dossier est transmis à un inspecteur social. Il en va de même s'il est question d'intention frauduleuse.

Les résultats les plus importants se trouvent dans les trois tableaux ci-dessous.

Tableau 2.4.3.VII  
Nombre d'enquêtes effectuées en matière de cumul

	Cumul salarié	Cumul indépendant	Cumul maladie	Cumul pension	Total
2018	13.870	6.072	10.447	1.380	31.769
2019	12.390	6.828	10.940	1.435	31.593

Tableau 2.4.3.VIII  
Nombre d'infractions constatées lors des enquêtes en matière de cumul

	Infractions salarié	Infractions indépendant	Infractions maladie	Infractions pension	Total
2018	2.072	2.534	4.561	273	9.440
2019	1.822	3.011	4.509	326	9.668

Tableau 2.4.3.IX  
Montants à récupérer constatés (REC) lors des enquêtes en matière de cumul

	REC salarié	REC indépendant	REC maladie	REC pension	Total
2018	1.015.909,20 EUR	5.328.861,48 EUR	1.834.138,08 EUR	931.648,57 EUR	9.110.557,33 EUR
2019	871.936,21 EUR	5.802.360,96 EUR	1.852.238,00 EUR	916.068,97 EUR	9.442.604,14 EUR

Le nombre d'enquêtes effectuées a légèrement diminué par rapport à 2018. Toutefois, le nombre d'infractions constatées ainsi que le montant total des sommes à récupérer constatées ont augmenté.

Les précédents tableaux se rapportent à la détection de cumuls illégitimes d'allocations de chômage avec d'autres revenus. Mais il y a aussi un grand nombre de détections de personnes qui ont perçu indûment des allocations d'interruption dans le régime de **l'interruption de carrière ou du crédit-temps**. En 2019, 43.934 enquêtes ont été achevées. Il est apparu que 35.035 dossiers n'étaient pas en règle. Il s'agit, pour la plupart, de personnes qui bénéficiaient d'allocations d'interruption alors qu'elles n'y avaient plus droit car leur contrat de travail avait pris fin ou qu'elles avaient commencé un nouvel emploi auprès d'un autre employeur. En 2019, l'ONEM a notifié des récupérations dans le cadre d'allocations d'interruption indûment perçues pour un montant total de 2.692.492,68 EUR (2.532.709,35 EUR en 2018).



### 2.4.3.6 Prestations fictives

En 2019, le SCC a reçu de l'ONSS 357 décisions de non-assujettissement. Cela signifie que l'ONSS a décidé qu'une période déterminée était injustement considérée comme une période de travail salarié. De ces décisions, le SCC a transmis 171 dossiers travailleurs aux bureaux du chômage. Cela concernait des dossiers de personnes ayant un dossier chômage. Les bureaux du chômage ont dû prendre une décision finale dans ces dossiers en cas de non-admissibilité ou de litige. Ces décisions se sont traduites par 233 semaines de sanctions et par la récupération d'un montant de 314.770,52 EUR.

Les dossiers de personnes qui n'avaient pas encore de dossier travailleur actif ont été encodés par le SCC dans une application informatique spécialement conçue à cet effet. Cette application informatique permet au processus Admissibilité de recevoir un signal automatique au moment où une demande de chômage est introduite. Ce signal se base sur la période d'occupation entre-temps radiée. Cela permet d'éviter l'octroi à tort d'une allocation de chômage sur la base d'une occupation fictive. Pour ces dossiers, le SCC travaille en étroite collaboration avec le Fonds de fermeture d'entreprises (FFE) et l'INAMI, ce qui se traduit par la transmission des informations en matière de non-assujettissement, ainsi que des décisions finales prises en matière d'admissibilité.

## 2.4.4 Suivi et reporting

Pour pouvoir mener à bien le processus de contrôle, un bon reporting est nécessaire tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

### 2.4.4.1 En interne

#### KPI, indice global, reporting au SCC

Dans le processus Contrôle, nous avons travaillé en 2019 avec 18 Key Performance Indicators (KPI). Il s'agit ici de 18 indicateurs dont la plupart expriment les prestations qu'ont accompli les bureaux du chômage dans les cinq activités clés du processus Contrôle, à savoir les dossiers bloqués, le travail au noir, les listings de cumul, la fraude au domicile et le chômage temporaire.

Pour le chômage temporaire, nous avons notamment recouru aux indicateurs suivants:

- pourcentage de dossiers employeur premières demandes qui ont été traités dans un délai de deux mois;
- pourcentage de dossiers employeur chômage structurel, chômage temporaire secteurs sensibles à la fraude et chômage temporaire des employés qui ont été traités dans un délai de 3 mois;
- etc.

En outre, il y a également 2 KPI qui reflètent respectivement un score de contrôle de la qualité des enquêtes et du nombre d'heures prestées par les inspecteurs sociaux en dehors des heures de bureau.

Ces 18 KPI reçoivent une pondération et peuvent atteindre ensemble 170 points au maximum. L'on attend des services de contrôle des bureaux du chômage qu'ils obtiennent au moins 110,5 points sur 170. Cela correspond à un taux de 65%. Ce pourcentage est appelé "indice global". Pour chacun des indices partiels, un score de 65% doit également être atteint au minimum. Cette méthode de travail garantit le bon fonctionnement du processus Contrôle au sein des différentes entités de l'ONEM.

Enfin, les bureaux du chômage rapportent également au SCC les résultats des actions nationales et

des contrôles flash auxquels ils ont participé (voir point 2.4.3.3). Ces rapports mentionnent entre autres le nombre d'employeurs, de travailleurs et d'indépendants contrôlés et, bien entendu, le nombre d'infractions constatées.

### **Contrôle de la qualité**

Comme susmentionné, l'un des KPI se rapporte au contrôle de la qualité. Nous effectuons un contrôle de qualité aussi bien mensuel qu'annuel.

Ci-dessous se trouve une sélection des enquêtes de contrôle effectuées. En fonction du type d'enquête, 5 ou 10 questions sont posées dont la réponse est à chaque fois oui ou non. Chaque enquête obtient donc un score maximum compris entre 5 et 10. La norme est de 7 sur 10. Une norme que tous les bureaux du chômage atteignent largement.

#### **2.4.4.2 En externe**

Cette année, les résultats n'ont pas uniquement fait l'objet d'un suivi en interne, au sein de l'ONEM. Le gouvernement a également accordé l'attention nécessaire aux chiffres relatifs au contrôle. A partir de 2018, notre secrétaire d'Etat voulait mesurer les efforts en matière de lutte contre la fraude et en assurer un suivi professionnel. Cela a donné lieu à un monitoring portant sur les trois piliers pour lesquels l'ONEM devait effectuer un reporting trimestriellement.

### **KPI stratégiques**

Un premier pilier consiste à mesurer les indicateurs stratégiques. Par le biais de ces indicateurs, le gouvernement souhaite avoir un aperçu des facteurs cruciaux au sein du processus Contrôle et ce, pour les différents services d'inspection. En 2019, l'ONEM a fait état de 20 Key Performance Indicators (KPI). Des chiffres sont ainsi donnés concernant le nombre d'inspecteurs sociaux, d'enquêtes, d'efforts de formation, d'e-PV par rapport au nombre d'enquêtes, etc.

### **Plan d'action**

Un deuxième pilier concerne l'exécution du plan d'action en matière de lutte contre la fraude sociale 2019. A cet égard, l'ONEM a fait le point sur 15 engagements différents qui sont repris, en ce qui le concerne, dans ce plan d'action.

### **Produits financiers**

Enfin, les produits financiers de la lutte contre la fraude ont été répertoriés en détail par le biais d'un troisième pilier. Pour l'ONEM, il ne s'agit pas uniquement des montants indus qui ont été récupérés, mais également des dépenses évitées à la suite de contrôles avant que la fraude puisse se produire (= contrôles à la source). Les recettes totales de l'ONEM s'élevaient pour 2019 à 61.049.252,62 EUR.



### 2.4.5 Communication au sujet des résultats en matière de fraude

En 2019, l'ONEM a également continué à accorder de l'attention à la communication relative aux actions de contrôle et ses résultats et ce, principalement dans le but de créer un effet dissuasif chez l'assuré social, qui est censé appliquer correctement la réglementation.

Le nombre d'enquêtes et le nombre d'infractions constatées ont ainsi été publiés chaque trimestre sur le site web de l'ONEM et ont été communiqués par le biais des médias sociaux.

La communication préventive a également été au centre de l'attention. Un lien vers les contrôles flash du SIRS a ainsi été placé sur le site web de l'ONEM. L'ONEM a également annoncé son propre contrôle flash sur son site web et une check-list a été mise à la disposition des employeurs.

### 2.4.6 Considérations générales

Le nombre d'inspecteurs sociaux est resté le même par rapport à l'année dernière. Les personnes qui sont parties ont été remplacées au moyen de nouveaux recrutements. Il est évident, pour l'avenir, que beaucoup de temps et d'énergie ont été investis dans la formation de ces nouveaux collaborateurs et ce, par le biais d'une formation commune de 6 mois au sein du SCC permettant à chaque nouveau collaborateur de bénéficier d'une même formation théorique et pratique.

Une attention a également été accordée à la poursuite du développement de mesures de contrôle. Il existe actuellement plus de 40 échanges de données systématiques différents par le biais de la Banque Carrefour de la sécurité sociale. Mais l'ONEM a également entrepris en 2019 de poursuivre la professionnalisation de l'approche du datamining, en évoluant vers le "KDD": "Knowledge Discovery in Databases".

Des investissements supplémentaires ont été réalisés dans le cadre de la coopération internationale et, plus particulièrement, dans le datamatching international transfrontalier. En 2019, le projet de l'ONEM et des Pays-Bas ayant pour objectif de vérifier si des chômeurs ayant bénéficié d'une allocation en Belgique ont perçu des revenus issus du travail ou du chômage aux Pays-Bas pour la même période, a été poursuivi. Les entretiens avec la France ont également été relancés en vue de parvenir à un échange électronique de données semblable.

En ce qui concerne les enquêtes de contrôle, nous constatons dans la plupart des cas une augmentation du nombre d'infractions et des sommes à récupérer.

Enfin, l'année 2019 a aussi été marquée par une importante participation de l'ONEM à des réunions communes et à des projets avec les autres services d'inspection, la justice et la police, et ce dans le but d'harmoniser et d'uniformiser la coopération et la communication entre les différentes parties et de rendre, ensemble, la lutte contre la fraude sociale encore plus efficace.



# 2.5



## Le processus Crédit-temps et interruption de carrière

### 2.5.1 Introduction

L'ONEM est responsable du traitement complet des dossiers en matière d'interruption de carrière et de crédit-temps. Ce traitement comprend l'information des travailleurs et des employeurs, la délivrance des formulaires de demande, le traitement des demandes ainsi que le paiement des allocations.

Depuis 2019, les demandes d'assistance médicale sont, à l'instar de celles du congé parental, introduites à l'Administration centrale de l'ONEM où elles font l'objet d'une reconnaissance optique permettant la digitalisation des données. La décision d'octroi ou de non-octroi du congé parental est ensuite prise par les bureaux de l'ONEM sur la base des données digitalisées.

Dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat, les moyens financiers relatifs au régime de l'interruption de carrière ordinaire pour la fonction publique dans les entités fédérées ainsi que l'enseignement ont été transférés aux régions et aux communautés. Depuis le 2 septembre 2016, la Région flamande a instauré son propre régime d'interruption de carrière, le "crédit-soins", et traite elle-même les demandes d'interruption de carrière ordinaire au sein du secteur public flamand. Pour les autres régions et communautés, les demandes continuent d'être traitées par l'ONEM.

### 2.5.2 Dossiers traités

En 2019, 342.692 dossiers traités ont donné lieu à un octroi ou à une prolongation du droit aux allocations, ce qui représente une augmentation de 6,94% (22.248 dossiers) par rapport à 2018 où 320.444 demandes avaient reçu une réponse positive.

Au total, 7.794 demandes ont, par contre, reçu une réponse négative, ce qui représente 1,59% de la totalité du nombre des dossiers traités. En 2018, le nombre de décisions négatives était de 6.754.

Le nombre de demandes avec une réponse positive (342.692) dépasse le nombre moyen de travailleurs bénéficiant d'une allocation en 2019 (249.367) parce qu'il s'agit de demandes qui, pour un même travailleur, peuvent donner lieu, dans le courant de l'année, à un octroi et/ou à une prolongation et/ou à une révision du droit à une allocation.

### **2.5.3 Délai de paiement**

En 2019, 97,98% des interrompants ont reçu leur premier paiement dans les délais prévus par le contrat d'administration, c'est-à-dire dans le mois qui suit celui du début de l'interruption ou dans le mois qui suit la réception par l'ONEM de la demande complète.

La norme de 95% prévue dans le contrat d'administration a donc été respectée.

### **2.5.4 Délai de traitement**

En 2019, 82,11% des demandes ont été traitées dans un délai de 30 jours calendrier. Le délai moyen de traitement était de 20 jours calendrier.

41,94% des interrompants ont introduit leur demande après la date de début de leur interruption. De ces demandes, 89,25% ont été traitées dans un délai de 30 jours calendrier.

### **2.5.5 Exactitude des décisions**

L'application correcte de la réglementation interruption de carrière est garantie par un suivi organisé selon les principes du Statistical Process Control.

Ce système permet de disposer de données fiables sur le traitement des dossiers et de détecter des lacunes auxquelles on peut remédier par des instructions et des sessions de formation.

Ainsi, au cours de l'année 2019, 15.715 dossiers sélectionnés de manière aléatoire ont été réexaminés. 97,3% de ces dossiers avaient été traités correctement.

En 2019, parmi les dossiers qui n'ont pas été traités correctement, 60,09% avaient un impact budgétaire.

Cet impact budgétaire était en faveur de l'interrompant dans 62,21% des cas.

### **2.5.6 Contrôle des paiements d'arriérés**

En 2019, le double contrôle mis en place en 2017 afin de vérifier l'exactitude des paiements d'arriérés s'est poursuivi. Ainsi, les entités continuent d'exercer un contrôle a priori et l'administration centrale d'exercer un contrôle a posteriori.

Le contrôle a posteriori a permis de constater la conformité de 91,27% des arriérés payés.

### **2.5.7 Complexité et diversité de la réglementation en matière d'interruption de carrière**

La réglementation est particulièrement complexe compte tenu de la multitude de régimes qui prévoient des règles propres à chaque secteur d'activité. Certains secteurs sont soumis à des dispositions qui renvoient d'un texte réglementaire à un autre.

Par conséquent, tant le traitement des dossiers que l'information des clients (les interrompants et leurs employeurs ont posé encore énormément de questions) restent très complexes.

# 2.6



## Le processus Support

### 2.6.1

#### La gestion du personnel et l'administration

En 2019, l'ONEM a recruté de nouveaux collaborateurs en remplacement des nombreux agents qui ont pris leur pension. Cette politique de recrutement a permis de stabiliser l'effectif du personnel en tenant compte de la charge de travail. Ces engagements s'inscrivent également dans une vision à plus long terme qui tient compte des compétences qui seront nécessaires à l'ONEM pour relever ses futurs défis.

Dans ce cadre, chaque recrutement est évalué par le Commissaire du Gouvernement du ministre du Budget. En 2019, 276 nouveaux collaborateurs ont rejoint l'ONEM. Ces deux dernières années, 63,6% des nouveaux engagés sont de niveau B et 84,8% d'entre eux ont moins de 30 ans. Parallèlement, 83 agents collaborateurs contractuels qui ont réussi les épreuves SELOR ont été titularisés. En 2019, 390 agents déjà en poste ont, quant à eux, bénéficié d'une promotion (246 promotions automatiques, 44 promotions à la classe supérieure et 100 promotions au niveau supérieur).

Un effort important a aussi été consacré au bien-être des collaborateurs de l'ONEM. L'implémentation du New Way of Working (NWOW) s'est poursuivie tout au long de l'année. Les locaux de

l'Administration centrale de l'ONEM, notamment, ont été rénovés selon les principes du NWOW. Cette rénovation a un impact positif sur l'organisation car elle permet une utilisation optimale de l'espace de travail tant au niveau du confort que de l'efficacité. Elle permet notamment d'économiser de l'espace et donc de réduire les coûts. Le NWOW fait évoluer la culture de l'entreprise vers plus de collaboration dans le travail avec l'instauration de relations de confiance et d'autonomie, tout en stimulant le dynamisme des collaborateurs.

L'ONEM a d'ailleurs été récompensé pour la qualité de ses services tant pour les clients externes qu'internes.

En 2019, l'Office a été certifié par le label "Investors in People" qui récompense les entreprises qui investissent dans leurs collaborateurs et mettent en place des politiques du personnel qui soutiennent l'amélioration continue, développent les talents des collaborateurs et valorisent leurs efforts.

L'ONEM a également été évalué, selon le modèle EFQM, par des assesseurs externes. Ces derniers ont récompensé les excellents résultats atteints par l'Office en lui remettant, pour la 4<sup>e</sup> fois consécutive, le label "Recognised for Excellence 5 star".

## 2.6.1.1 L'effectif en quelques chiffres

Le recrutement du personnel est soumis à un contrôle strict et à un suivi rigoureux. Le nombre moyen d'équivalents temps plein est resté stable par rapport à l'année passée. En 2019, le nombre de recrutements (276) est, tout comme en 2018, supérieur au nombre de départs (257).

Graphique 2.6.1.I  
Départs et recrutements à l'ONEM depuis 2009

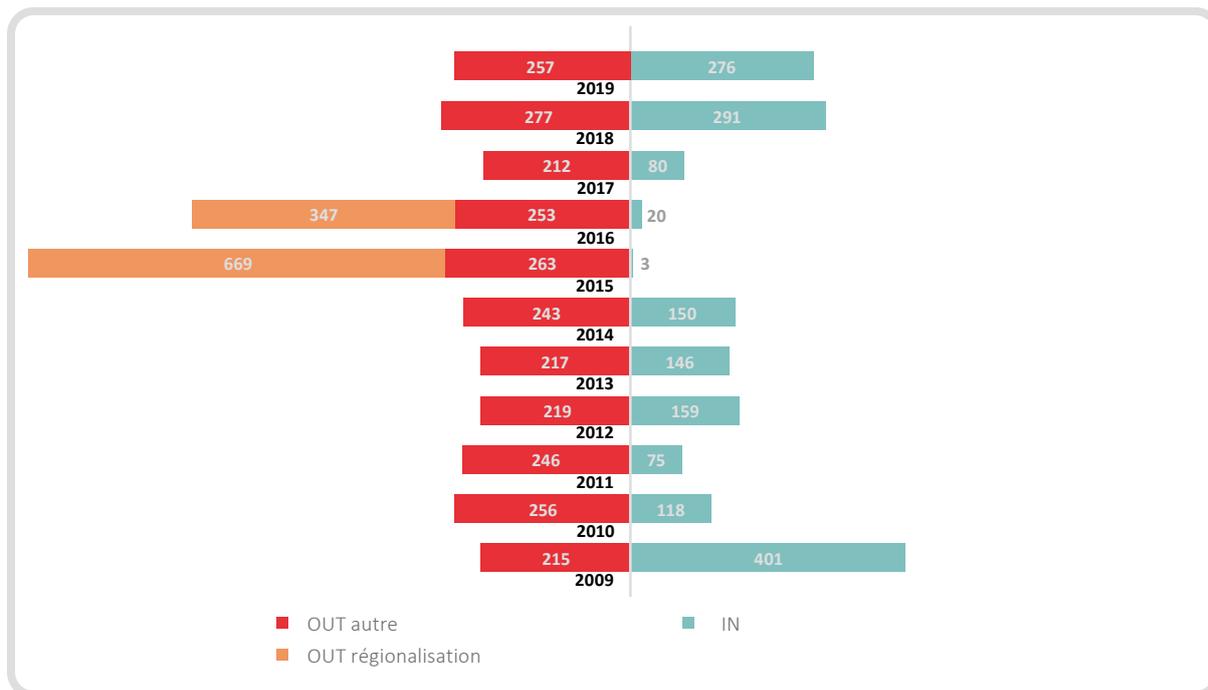


Tableau 2.6.1.I  
Effectif de l'ONEM

Mois	Effectif (équivalents temps plein)			Index
	Statutaires	Contractuels	Total	
Décembre 2009	2.503,28	1.943,79	4.447,07	100,00
Décembre 2010	2.567,39	1.767,19	4.334,58	97,47
Décembre 2011	2.599,48	1.566,37	4.165,85	93,68
Décembre 2012	2.561,03	1.573,29	4.134,32	92,97
Décembre 2013	2.491,80	1.599,50	4.091,30	92,00
Décembre 2014	2.481,07	1.530,89	4.011,96	90,21
Décembre 2015	2.363,18	1.379,29	3.742,47	84,16
Décembre 2016	2.106,54	942,75	3.049,29	68,57
Décembre 2017	1.933,49	752,92	2.686,41	60,41
Décembre 2018	1.858,67	865,18	2.723,85	61,25
Décembre 2019	1.829,67	878,83	2.708,50	60,90



Tableau 2.6.1.II  
Evolution de l'effectif du personnel  
(en équivalents temps plein)

Année	Fédéral		Missions transférées		Fédéral hors missions transférées
	Personnel	Facilitateurs	Personnel ALE	Autres missions	Personnel sans facilitateurs, ALE, autres missions
Décembre 2009	4.447,07	141,67	670,79	119,45	3.515,16
Décembre 2010	4.334,58	141,58	641,84	116,07	3.435,09
Décembre 2011	4.165,85	133,44	564,12	111,55	3.356,74
Décembre 2012	4.131,32	119,22	550,75	110,71	3.353,61
Décembre 2013	4.091,30	169,38	526,76	109,55	3.285,61
Décembre 2014	4.011,96	212,58	511,93	107,43	3.180,02
Décembre 2015	3.742,47 <sup>1</sup>	140,81	503,84	104,49	2.993,33
Décembre 2016	3.049,29	0	239,33	4,30	2.805,66
Décembre 2017	2.686,41	0	0	0	2.686,41
Décembre 2018	2.723,85	0	0	0	2.723,85
<b>Décembre 2019</b>	<b>2.708,50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.708,50</b>
Evolution 12/2018- 12/2019	-1%				-1%
<b>Evolution 12/2009- 12/2019</b>	<b>-39%</b>				<b>-23%</b>

<sup>1</sup> Ce chiffre tient compte des 97,4 UB (soit 115 personnes) déjà transférées au VDAB en 2015.

Entre décembre 2009 et décembre 2019, l'effectif du personnel de l'ONEM en équivalents temps plein, sans tenir compte des agents transférés vers les régions, a diminué de 23%.

Entre décembre 2009 et décembre 2019, l'effectif du personnel en unités physiques a diminué de 40,2% (cf. tableau 2.6.1.III) dont 19% sont dus au transfert vers les régions. Les 21,2% de diminution hors transferts sont consécutifs au gel des recrutements et aux départs naturels, entre autres, les départs à la pension.

Tableau 2.6.1.III  
Evolution de l'effectif du personnel  
(en unités physiques)

	Effectif (unités physiques)	% évolution	Evolution de l'effectif pour cause de transferts	% évolution de l'effectif pour cause de transferts	Evolution de l'effectif hors transferts	% évolution de l'effectif hors transferts
Décembre 2009	5.362					
Décembre 2010	5.224	-2,6%			-138	-2,6%
Décembre 2011	5.053	-3,3%			-171	-3,3%
Décembre 2012	4.993	-1,2%			-60	-1,2%
Décembre 2013	4.922	-1,4%			-71	-1,4%
Décembre 2014	4.853	-1,4%			-69	-1,4%
Décembre 2015	4.478	-7,7%	-116	-2,4%	-259	-5,3%
Décembre 2016	3.648	-18,5%	-576	-12,9%	-254	-5,7%
Décembre 2017	3.184	-12,7%	-328	-9,0%	-136	-3,7%
Décembre 2018	3.193	+0,3%			+9	+0,3%
Décembre 2019	3.206	+0,4%			+13	+0,4%
<b>Evolution 12/2009 - 12/2019</b>	<b>-2.156</b>	<b>-40,2%</b>	<b>-1.020</b>	<b>-19,0%</b>	<b>-1.136</b>	<b>-21,2%</b>

La majorité des collaborateurs de l'ONEM sont des collaborateurs de niveau C (48,5%). 67,6% des collaborateurs sont nommés à titre définitif. Il y a davantage de femmes que d'hommes qui travaillent à l'ONEM: en effet, 68,7% de l'effectif du personnel est féminin. Le nombre de niveaux B a progressé de 23% entre 2018 et 2019 (de 632,45 à 778,87 ETP).

Tableau 2.6.1.IV  
L'effectif de l'ONEM par niveau et statut  
(en équivalents temps plein)

Niveau	Statutaires			Contractuels			Total général
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	
A	7,99	11,12	19,11	151,53	167,68	319,21	338,32
B	46,31	175,91	222,22	218,22	338,43	556,65	778,87
C	89,37	334,96	424,33	255,38	633,79	889,17	1.313,50
D	60,55	152,62	213,17	16,88	45,76	62,64	275,81
Mandats	1	1	2				2
<b>Total général</b>	<b>204,22</b>	<b>674,61</b>	<b>878,83</b>	<b>643,01</b>	<b>1.186,66</b>	<b>1.829,67</b>	<b>2.708,50</b>

L'ONEM a recruté 276 personnes en 2019, principalement des contractuels (contrats de premier emploi) et des personnes exerçant la fonction de "gestionnaire de dossiers expert".



### 2.6.1.2 L'absentéisme

Medex utilise, depuis 2014, une nouvelle méthodologie dans la collecte des données afin de calculer le taux d'absentéisme dans la fonction publique.

En 2019, on enregistrait à l'ONEM un taux d'absentéisme de 7,14%. Cette même année, ce pourcentage s'élevait à 6,52% pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Selon Securex, au premier semestre 2019, le taux d'absentéisme du secteur privé est de 7,32% (pour les entreprises jusqu'à 1.000 travailleurs).

### 2.6.1.3 Carrières des fonctionnaires et cycle d'évaluation

Depuis 2014, les cycles d'évaluation jouent un rôle déterminant dans l'évolution de la carrière au sein de la fonction publique fédérale.

Le nombre d'entretiens effectués pour l'année 2019 se répartit comme suit:

- 3.185 entretiens de fonction;
- 3.193 entretiens de planning;
- 1.491 entretiens de fonctionnement.

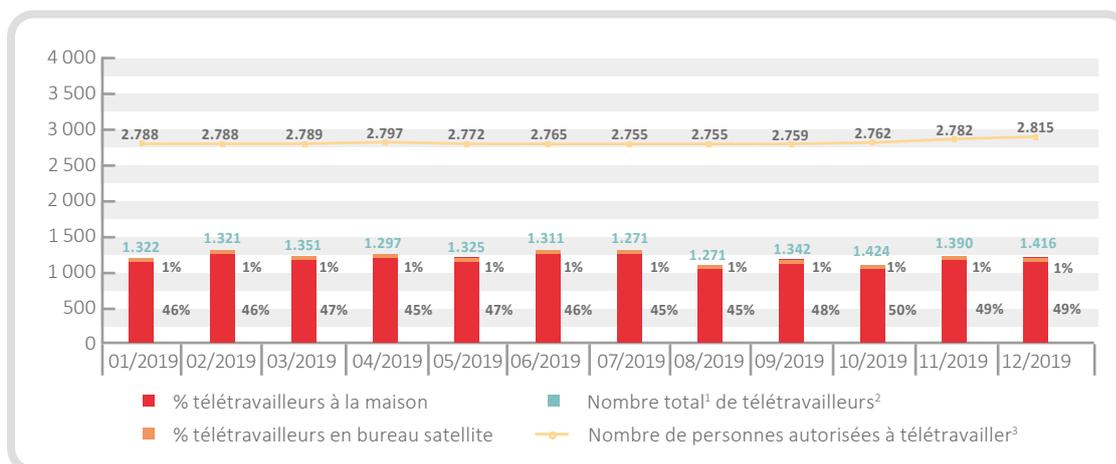
Pour le suivi du cycle d'évaluation, l'ONEM a recours à Crescendo, un outil de gestion mis à disposition par le SPF BOSA. Cet outil permet aux chefs et aux collaborateurs de suivre et de préparer les entretiens plus facilement et sans support papier. Les chefs disposent d'un aperçu des descriptions de fonction, des profils de compétences ainsi que des objectifs de leurs collaborateurs. Tous les collaborateurs peuvent consulter en ligne leurs données relatives au cycle d'évaluation. Crescendo peut être utilisé pour la préparation des entretiens tant par le chef que par le collaborateur.

## 2.6.1.4 Le télétravail

Depuis fin 2014, le télétravail est possible pour tous les collaborateurs qui ont des activités télétravaillables. Le nombre de collaborateurs de l'ONEM qui travaillent régulièrement chez eux ou depuis un bureau près de chez eux s'élevait en moyenne à 1.338 en 2019 (2.778 collaborateurs en moyenne ont des activités télétravaillables).

En moyenne, en 2019, 48% des collaborateurs qui entraient dans les conditions ont choisi de télétravailler. Une grande majorité a opté pour le télétravail à domicile (47%), le pourcent restant a préféré se rendre dans un autre bureau de l'ONEM ("bureau satellite").

Graphique 2.6.1.II  
Le télétravail en 2019



1 Nombre d'unités physiques.

2 Télétravailleurs = membres du personnel ayant effectivement télétravaillé au moins 1/2 jour le mois considéré.

3 Personnes autorisées à télétravailler = hors contrôleurs sociaux et agents ALE.



### 2.6.1.5 Un stage à l'ONEM

L'ONEM accueille des stagiaires dans ses différents services depuis de nombreuses années. En 2019, 267 stagiaires ont été accueillis.

Tableau 2.6.1.V  
Les stages en 2019

Type de stage	Nombre de stagiaires
Enseignement secondaire	111
Enseignement supérieur	37
Formation professionnelle	10
Promotion sociale	19
Stage de transition	28
Stagiaire Plus	2
Stagiaire d'expérience professionnelle	44
Formation alternée	6
Stage d'activation	1
Stage First Actiris	9
<b>Total</b>	<b>267</b>

### 2.6.1.6 Le bien-être et le service Wellbeing@Work

L'ONEM investit dans le bien-être de ses collaborateurs par l'intermédiaire du service Wellbeing@Work. Ce dernier a pour but de promouvoir le bien-être individuel et collectif de tous les agents.

Le service Wellbeing@Work promeut et organise des activités collectives:

- intervention dans les frais de repas ordinaires et spéciaux pour les membres du personnel et les agents pensionnés;
- intervention dans l'assurance collective soins de santé (61% des membres du personnel affiliés);
- intervention dans les frais des examens médicaux préventifs pour les plus de 50 ans (141 demandes d'intervention en 2019);
- campagne annuelle de vaccination contre la grippe (723 vaccins commandés en 2019);
- subsides pour le fonctionnement des Team@Work;
- prime de Saint-Nicolas pour les enfants âgés de 0 à 12 ans (34.930 EUR versés en 2019 pour les agents ONEM);
- garderie pour les enfants pendant les vacances scolaires;
- intervention dans les frais des camps de vacances pour les enfants de 3 à 18 ans des membres du personnel;
- organisation de vacances d'été pour les agents pensionnés;
- organisation du sixième "family day" à Plopsaland (290 agents, 250 accompagnateurs et 418 enfants y ont participé);
- interventions dans les lunettes pour travailler sur écran (79 interventions en 2019).

### 2.6.1.7 Investors in People

En 2019, l'ONEM a obtenu le label "Investors in People" (IIP). Ce label international réputé en matière de gestion des ressources humaines est une reconnaissance officielle de l'Office en tant qu'employeur attractif.

Ce label est octroyé suite à un assessment externe. Il est centré sur les collaborateurs. IIP examine comment une organisation obtient des résultats sur base de 9 indicateurs différents. De cette manière, il offre une méthodologie et une approche globale pour le développement et l'amélioration de l'organisation, en mettant l'accent sur les ambitions et les objectifs de celle-ci. L'accent est donc mis sur le leadership, l'engagement et le développement.

Cependant, IIP va bien au-delà de la mesure de la satisfaction et du bien-être du personnel. Il s'agit d'une enquête sur:

- une orientation claire de l'organisation;
- un rôle clair pour tous;
- des gestionnaires et des collaborateurs compétents, engagés et motivés.

En 2019, tous les collaborateurs de l'ONEM ont eu la possibilité de remplir un questionnaire anonyme de 38 questions en ligne.

Afin d'approfondir les résultats de cette enquête, IIP a interrogé des collaborateurs aux profils variés. Un certain nombre de collaborateurs de l'AC et de différentes entités ont été sollicités à cet effet.

IIP a récompensé l'ONEM en tant qu'entreprise qui investit dans ses collaborateurs et qui met en place une politique du personnel qui soutient l'amélioration continue, le développement des talents des collaborateurs et qui valorise les efforts.

Sur base des recommandations d'IIP, l'ONEM a mis en place un plan d'actions qui tient compte des points d'amélioration mis en évidence dans l'enquête et subdivisé en quatre axes: le leadership, le front office, le développement des collaborateurs et la reconnaissance.



## 2.6.2 Gestion financière

### 2.6.2.1 Introduction

La direction Services financiers assure principalement la gestion financière de l'Office national, ainsi que la gestion des flux financiers en provenance et à destination des institutions partenaires.

C'est par l'intermédiaire des organismes de paiement que l'ONEM verse aux ayants droit une partie importante des allocations sociales. Pour ce qui concerne les autres allocations, telles que les allocations de crédit-temps et d'interruption de carrière, entre autres, l'ONEM les paie directement aux intéressés. Outre les allocations sociales, il effectue des paiements dans le cadre de son propre fonctionnement, comme p. ex. les traitements du personnel, les factures de fournisseurs et les honoraires des avocats. Les moyens financiers que l'institution reçoit proviennent principalement de l'ONSS, des moyens auxquels viennent s'ajouter un certain nombre de recettes propres.

Une autre mission consiste à organiser, pendant une période transitoire, l'encadrement financier des activités qui sont transférées aux régions.

En exécution de la directive UE 2014/55/UE du 16 avril 2014, un module de facturation électronique s'ajoutait au progiciel comptable existant de l'ONEM en 2019. La mise en place effective se poursuit en 2020.

À partir de 2019, le rapport du calcul du prix de revient ne se fait plus par mission de base mais sur base des processus et activités. Ceci est possible par le calcul du prix de revient par processus et sous-processus.

Différents projets, déjà lancés en 2018, se sont poursuivis en 2019.

Par exemple, en 2018, en application de la recommandation de la Cour des comptes dans le cadre de son étude sur la "gestion de la restauration collective au sein des autorités fédérales", un nouveau système comptable voyait le jour spécialement pour les différents services de restauration collective au sein de l'Office National. À partir de 2019, le fonctionnement des Amicales "Team@work", fai-

sant partie de ce système comptable, est également réformé. De plus, des efforts sont faits pour informatiser le système de paiement des services de restauration collective avec le déploiement d'un système de paiement sans numéraire. Le déploiement commençait fin 2019.

En 2017, un cautionnement était mis au point pour les organismes de paiement agréés afin de couvrir le risque financier de l'ONEM. Les trois organismes de paiement agréés avaient remis cette caution pour la première fois au premier trimestre de 2018, et ce par un versement d'un montant sur le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations. À partir de 2019, l'Office national recalcule annuellement ce cautionnement. En septembre 2019, sur proposition de l'administration, le comité de gestion a approuvé l'ajustement de ces montants.

En 2018, la direction Services financiers procédait à une évaluation du système de primes des organismes de paiement agréés. Ces organismes s'étaient inscrits en 2014 en matière de lutte contre la fraude dans le cadre réglementaire du remboursement des frais d'administration des organismes de paiement agréés: le contrôle préventif avec le registre national (REGIS), la promotion de l'utilisation de la carte de contrôle électronique (eC3) et le contrôle préventif au sujet du cumul de l'allocation chômage avec l'allocation maladie (L500). Cette évaluation était finalement approuvée par le comité de gestion au cours de la séance du 21.03.2019.

## 2.6.2.2 Budget fédéral des missions

### 2.6.2.2.1 Dépenses

Le budget des missions se compose essentiellement des recettes et des dépenses destinées aux prestations sociales, mais également de celles destinées aux autres missions légales énumérées dans les tableaux 2.6.2.I et 2.6.2.VII.

Le tableau ci-dessous a été établi sur la base des données définitives de 2018 et des données quasi définitives de 2019.

Tableau 2.6.2.I  
Budget fédéral des missions (dépenses)

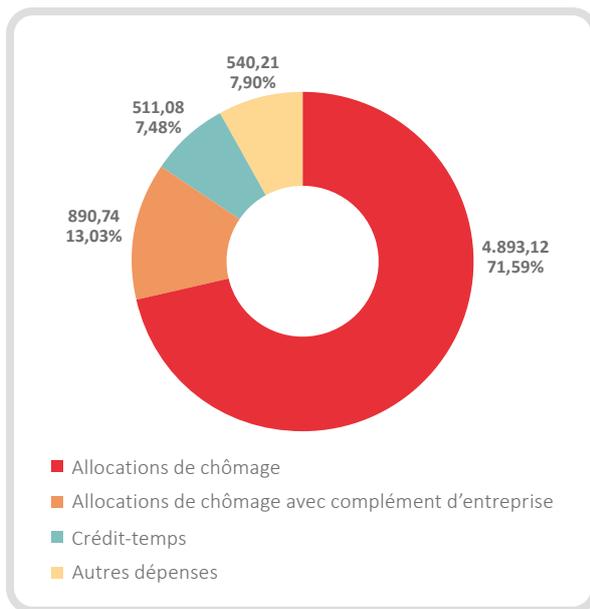
Prestations sociales	En millions d'EUR	2018		2019	
		En %	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR
Allocations de chômage	5.134,77	70,19	4.893,12	71,59	
Allocations de chômage avec complément d'entreprise	1.144,86	15,64	890,74	13,03	
Crédit-temps	511,91	7,00	511,08	7,48	
<b>Sous-total Prestations sociales</b>	<b>6.791,54</b>	<b>92,83</b>	<b>6.294,94</b>	<b>92,10</b>	
Liquidation des titres-services de proximité fédéraux	4,52	0,06	3,13	0,05	
Frais d'administration OP	178,27	2,44	173,37	2,54	
Missions de mise à l'emploi (essentiellement interruption de carrière)	241,22	3,30	235,62	3,45	
Outplacement (indemnités de reclassement)	10,13	0,14	35,09	0,51	
Dépenses diverses	64,44	0,88	62,17	0,91	
Réductions de valeur sur récupérations	25,29 <sup>1</sup>	0,35	30,83 <sup>2</sup>	0,45	
<b>Total des dépenses</b>	<b>7.315,41</b>	<b>100,00</b>	<b>6.835,15</b>	<b>100,00</b>	

<sup>1</sup> Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 23,81 - RCC 0,16 - interruption de carrière et crédit-temps 0,16 - titres-services de proximité 1,16, repris dans le budget fédéral des missions.

<sup>2</sup> Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 30,20 - RCC 0,17 - interruption de carrière et crédit-temps 0,16 - titres-services de proximité 0,30, repris dans le budget fédéral des missions.



Graphique 2.6.2.I  
Budget fédéral des missions (dépenses) – 2019



### Allocations de chômage

Cette rubrique du budget comprend principalement les allocations payées aux chômeurs complets et temporaires, les allocations d'activation, les allocations de garde versées aux mères d'accueil, ainsi que les indemnités de vacances seniors et de vacances jeunes.

En 2019, l'ONEM a comptabilisé 5.144,88 millions d'EUR d'allocations de chômage, soit 4.893,12 millions d'EUR de dépenses fédérales, 250,99 millions d'EUR de dépenses régionales et 0,78 million d'EUR Activa APS. Ces dépenses ont été réparties entre les quatre organismes de paiement, comme reproduit dans le tableau 2.6.2.II.

Les allocations d'activation et les primes qui ont été prises en charge par les régions consécutivement à la Sixième Réforme de l'État sont reprises sous les allocations de chômage dans le budget régional des missions. Les organismes de paiement continuent de payer les allocations aux ayants droit, par le biais d'avances que l'ONEM leur octroie. Les régions pré-financent l'ONEM pour ces dépenses par l'intermédiaire du SPF Finances.

Depuis l'instauration du nouveau plan comptable et le passage à une comptabilité conforme au SEC en 2014, les allocations de chômage sont imputées sur la base des droits constatés et les dépenses sont immédiatement reprises dans les coûts. Cela signi-

fie que les avances (5.120,58 millions d'EUR à titre de financement des allocations de chômage, des allocations de chômage régionalisées et de Activa APS) ne sont plus enregistrées dans les dépenses budgétaires, mais bien les dépenses réellement engagées par les OP. Les OP ont dépensé 24,30 millions d'EUR supplémentaires par rapport aux avances versées par l'ONEM. Cette différence de 24,30 millions d'EUR est une adaptation des dépenses budgétaires aux nouvelles règles comptables, neutre sur le plan du SEC, c.-à-d. sans conséquence financière pour l'ONEM durant le même exercice.

Tableau 2.6.2.II  
Allocations de chômage par OP (y compris allocations  
d'activation et primes) (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2018	2.359.020,36	2.046.563,32	350.298,15	652.630,90	5.408.512,73
	43,62%	37,84%	6,48%	12,06%	100%
2019	2.258.037,00	1.912.996,54	339.448,90	634.399,52	5.144.884,95
	43,89%	37,18%	6,60%	12,33%	100%

Les bureaux du chômage de l'ONEM contrôlent si les dépenses des organismes de paiement sont affectées à ce qu'elles doivent être. Les résultats de la vérification des dépenses 2019 seront connus en 2020.

### Allocations de chômage avec complément d'entreprise

Dans le cas des allocations de chômage avec complément d'entreprise, l'ayant droit perçoit une allocation de chômage de l'ONEM, ainsi qu'une indemnité complémentaire payée par l'employeur. Seule la première partie est reprise dans le budget des missions de l'ONEM.

En 2019, les organismes de paiement ont pu disposer d'un montant de 903,00 millions d'EUR pour payer des allocations de chômage avec complément d'entreprise. Ils ont effectivement dépensé 890,74 millions d'EUR, soit 12,26 millions d'EUR de dépenses en moins.

Tableau 2.6.2.III  
Allocations de chômage avec complément d'entreprise  
par OP (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2018	383.590,97	577.185,56	61.875,04	122.209,32	1.144.860,89
	33,51%	50,42%	5,40%	10,67%	100%
2019	298.705,88	448.831,23	50.365,20	92.834,83	890.737,14
	33,53%	50,39%	5,65%	10,42%	100%

Le montant définitif approuvé de ces allocations de chômage avec complément d'entreprise sera connu en 2020, après avoir été contrôlé par les bureaux du chômage.



## Interruption de carrière et crédit-temps

L'interruption de carrière dans le secteur public est reprise, à partir de 2017, dans les missions de mise à l'emploi (voir la rubrique concernée). Les dépenses en matière d'interruption de carrière dans le secteur public s'élèvent à 228,30 millions d'EUR en 2019, celles pour le crédit-temps à 511,08 millions d'EUR. En 2019, le montant total pour les deux régimes confondus s'élevait à 739,38 millions d'EUR. En exécution de la Sixième Réforme de l'Etat, l'interruption de carrière dans les entités fédérées a été transférée aux régions et communautés, l'ONEM prenant en charge les paiements sans modifications réglementaires, bien que ceux-ci soient financés par les entités fédérées. Vous trouverez ci-après une répartition des allocations en 2018 et en 2019 par entité.

Tableau 2.6.2.IV  
Interruption de carrière – fédéral et entités fédérées

	2018	2019
IC - Communauté flamande	36.152.346,84	31.300.912,55
IC - Communauté française	9.272.561,55	9.292.824,20
IC - Communauté germanophone	775.515,07	912.134,04
IC - Région flamande	37.223.302,77	31.022.320,31
IC - Région wallonne	19.850.237,81	20.240.930,72
IC - Région de Bruxelles-Capitale	6.868.061,90	6.875.918,42
IC - Commission Communautaire Française	155.059,59	160.060,30
IC – Commission Communautaire Commune	15.586,13	13.588,43
IC - ONEM fédéral	127.083.877,73 <sup>1</sup>	128.481.732,28 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>237.396.549,39</b>	<b>228.300.421,25</b>

<sup>1</sup> A partir de 2017, ces chiffres ne comprennent que les allocations dans le cadre de l'interruption de carrière dans le secteur public.

## Liquidation des titres-services fédéraux

C'est en 2003 que le "régime des titres-services" instauré par la loi du 20 juillet 2001 a été lancé de manière effective. Depuis 2015, dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat, l'ONEM effectue cette activité en tant qu'exécutant opérationnel pour le compte des régions.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les trois régions sont les exécutants opérationnels des marchés régionalisés des titres-services émis en 2016. En 2018, l'ONEM a réalisé toutes les activités nécessaires à la fermeture de ce marché, et ce pour les titres-services émis jusque fin 2015 (dont les titres-services annu-

lés, périmés, perdus, volés, remboursés et réémis) ainsi que pour la situation de trésorerie de l'ONEM auprès de Sodexo. Après les apurements de tous les éléments ouverts en 2020, cette activité sera clôturée.

### Frais d'administration des organismes de paiement

L'ONEM octroie aux organismes de paiement une indemnité pour leurs frais d'administration. Le mode de calcul de l'indemnité est défini par la loi et tient compte tant du volume de travail mesuré sur la base du nombre de cas payés, de l'évolution des salaires (coût du travail dans les organismes de paiement), de la complexité des dossiers traités, que de la productivité.

Dès que tous les paramètres sont connus, il est procédé au calcul de l'indemnité ou du coût réel(le). En pratique, cela signifie que l'ONEM accorde des avances sur la base d'un calcul avec une estimation des paramètres. En principe, le décompte s'effectue deux ans plus tard sur la base du calcul de l'indemnité approuvé par l'autorité de tutelle.

Le décompte des frais d'administration de l'année 2017 n'a pas encore été approuvé par le comité de gestion.

Le détail de l'intervention par organisme de paiement figure dans le tableau suivant, 2018 et 2019 étant encore des avances. Le décompte suivra ultérieurement, respectivement en 2020 et en 2021.

Tableau 2.6.2.V  
Evolution des avances pour les frais d'administration (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2018	64.230,00	62.571,00	12.150,00	39.323,23	178.274,23
	36,03%	35,10%	6,82%	22,05%	100%
2019	62.982,32	60.116,81	12.001,46	39.902,00	175.002,60
	35,99%	34,35%	6,86%	22,80%	100%

Une différence éventuelle avec les dépenses budgétaires de l'année correspondante est à imputer au décompte d'exercices précédents.



## Réductions de valeur sur récupérations de prestations sociales

Le solde global, au 31 décembre 2019, des récupérations de prestations sociales indues se montait à 443,13 millions d'EUR (voir tableau 2.6.2.VI). Une grande partie de ce solde ne pourra probablement pas être recouvrée par l'ONEM étant donné que les débiteurs ne sont généralement pas disposés ou pas en mesure (par ex. à la suite d'une faillite) de payer spontanément les montants à récupérer. De plus, un recours est introduit concernant un certain nombre de ces décisions de récupération. Dans sa comptabilité, l'ONEM doit considérer comme douteuses une partie de ces récupérations ouvertes.

Depuis 2016, l'ONEM tient compte du caractère douteux de certaines créances lors de l'enregistrement dans sa comptabilité et il comptabilise des réductions de valeur sur les créances douteuses.

Tableau 2.6.2.VI  
Solde récupérations d'allocations indues

	2018 <sup>4</sup>		2019	
	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR	En %
<b>SOLDE BRUT</b>				
Solde récupérations non douteuses	74,18	16%	71,72	16%
Solde récupérations douteuses	376,06	84%	371,41	84%
<b>SOLDE BRUT TOTAL RECUPERATIONS dont,</b>	<b>450,24</b>	<b>100%</b>	<b>443,13</b>	<b>100%</b>
<b>PARTIE AUPRES DES ENTITES</b>	<b>274,27</b>	<b>61%</b>	<b>260,78</b>	<b>59%</b>
<b>PARTIE AUPRES DES DOMAINES</b>	<b>166,16</b>	<b>37%</b>	<b>171,66</b>	<b>39%</b>
<b>PARTIE A L'ETRANGER</b>	<b>9,81</b>	<b>2%</b>	<b>10,69</b>	<b>2%</b>
<b>SOLDE NET</b>				
Solde brut récupérations douteuses	376,06	100%	371,41	100%
Réductions de valeur comptabilisées <sup>1,2</sup>	392,86 <sup>3</sup>		425,31 <sup>3</sup>	
Reprise réductions de valeur	70,09		105,22	
Solde réductions de valeur	322,77	86%	320,09	86%
<b>Solde net récupérations douteuses</b>	<b>53,29</b>	<b>14%</b>	<b>51,32</b>	<b>14%</b>
<b>Solde net récupérations non douteuses</b>	<b>74,18</b>		<b>71,72</b>	
<b>SOLDE NET TOTAL RÉCUPÉRATIONS</b>	<b>127,47</b>		<b>123,04</b>	

<sup>1</sup> Comprend en outre les réductions de valeur sur les activités extrastatutaires et les activités régionalisées

<sup>2</sup> Dont 276 millions d'EUR ont été traités dans les comptes nationaux comme une correction SEC des années précédentes.

<sup>3</sup> Le montant indiqué pour 2019 représente le total des réductions de valeur comptabilisées pour les années 2016, 2017, 2018 et 2019.

<sup>4</sup> Les montants des réductions de valeur, des débiteurs douteux et des reprises des réductions de valeur sont modifiés suite aux corrections de 2019 avec effet rétroactif jusque 2016.

Le solde net des récupérations représente la partie des allocations indues qui pourra probablement être effectivement récupérée par l'ONEM.

## 2.6.2.2.2 Recettes

Les dépenses des branches Chômage, Chômage avec complément d'entreprise ainsi que Crédit-temps sont principalement financées par la gestion financière globale de la sécurité sociale par le biais de l'ONSS.

Tableau 2.6.2.VII  
Budget fédéral des missions (recettes)

	2018		2019	
	en millions d'EUR	en %	en millions d'EUR	en %
<b>Recettes de la gestion financière globale</b>				
Chômage	5.356,21	70,88	5.111,85	72,60
Chômage avec complément d'entreprise	1.147,20	15,18	903,00	12,83
Crédit-temps	510,92	6,76	503,64	7,15
<b>Sous-total recettes de la gestion financière globale</b>	<b>7.014,33</b>	<b>92,82</b>	<b>6.518,49</b>	<b>92,58</b>
<b>Propres recettes</b>				
<b>Cotisations sociales spécifiques</b>				
FFE – financement du chômage temporaire	110,66	1,46	112,04	1,59
ONSS - financement du reclassement professionnel (indemnités de reclassement)	10,00	0,13	15,00	0,21
Cotisation spéciale revenus élevés	0,14	0,00	0,27	0,00
ONSS - financement fonds pour l'emploi formation groupe à risque	12,00	0,16	0,00	0,00
ONSS - financement projet prévention burn-out	0,25	0,00	0,50	0,01
<b>Sous-total cotisations spécifiques</b>	<b>133,05</b>	<b>1,76</b>	<b>127,81</b>	<b>1,82</b>
<b>Interventions</b>				
Société émettrice ALE	0,10	0,00	-	0,00
Interventions groupes à risque	0,18	0,00	0,00	0,00
Intervention projet prévention burn-out	-	0,00	0,01	0,00
Fonds d'attribution titres-services	3,51	0,05	-	0,00
<b>Sous-total Interventions</b>	<b>3,79</b>	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>
<b>Recettes diverses</b>				
Récupération de prestations sociales	139,68	1,85	135,93	1,93
Récupération missions de mise à l'emploi	1,07	0,01	1,09	0,02
Autres recettes diverses	0,59	0,01	0,01	0,00
Subvention de l'Etat IC publique	127,42	1,69	120,77	1,72
<b>Sous-total recettes diverses</b>	<b>268,77</b>	<b>3,56</b>	<b>257,79</b>	<b>3,66</b>
<b>Financement des Régions et Communautés</b>				
Financement de l'interruption de carrière	103,21	1,37	100,89	1,43
Financement Activa APS – Région flamande	1,70	0,02	0,78	0,01
<b>Sous-total Financement des Régions et Communautés</b>	<b>104,91</b>	<b>1,39</b>	<b>101,66</b>	<b>1,44</b>
<b>Reprise réductions de valeur</b>				
Reprise réductions de valeur	31,84	0,42	35,06	0,50
<b>Total recettes</b>	<b>7.556,69</b>	<b>100,00</b>	<b>7.040,82</b>	<b>100,00</b>



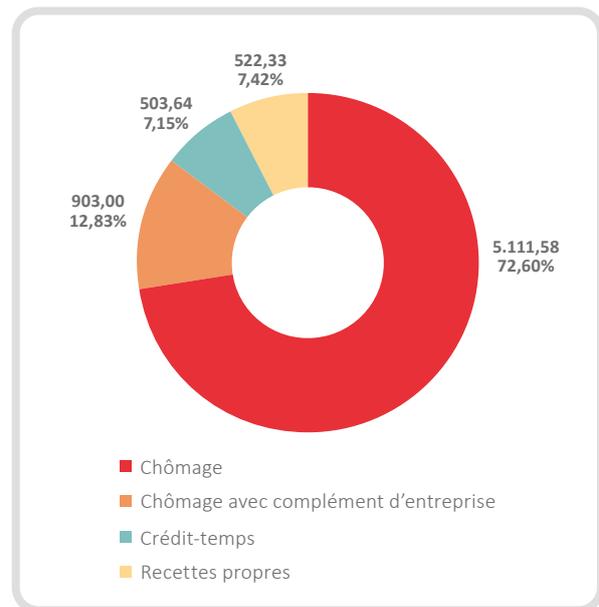
En 2019, les recettes provenant de la gestion financière globale se sont élevées à 6.518,49 millions d'EUR, contre 7.014,33 millions d'EUR en 2018, soit une diminution de 495,84 millions d'EUR ou de -7,07 %.

Les recettes propres de l'ONEM s'élèvent à 522,33 millions d'EUR et ont diminué de 20,03 millions d'EUR par rapport à 2018. Ces recettes propres comprennent tant les cotisations sociales spécifiques, que les interventions, les dépenses diverses, le financement de l'interruption de carrière par les régions et les communautés, ainsi que les reprises et produits exceptionnels liés aux réductions de valeur comptabilisées. Il convient de signaler que la rubrique "Dépenses diverses" contient, à partir de 2017, la nouvelle subvention de l'État pour l'interruption de carrière du secteur public.

A partir de 2018, ce n'est plus le SPF Intérieur mais bien la Région flamande qui transmet l'intervention Activa APS. À partir de 2018, ces produits seront repris sous la rubrique "Financement des Régions et Communautés".

Pendant la période transitoire, l'ONEM continue d'effectuer les dépenses en matière d'allocations d'activation et primes, de titres-services, ALE et outplacement (principe de continuité) pour le compte des organismes régionaux concernés (voir 2.6.2.3).

Graphique 2.6.2.II  
Budget fédéral des missions (recettes) – 2019



Le graphique 2.6.2.II illustre la répartition des différentes recettes de l'ONEM pour l'année 2019. La majeure partie des recettes, soit 5.111,85 millions d'EUR, est obtenue des recettes provenant de la gestion globale pour le financement des allocations de chômage. Cela représente 72,60% des recettes totales. L'ONEM reçoit par ailleurs de la gestion globale un financement des allocations de chômage avec complément d'entreprise et du crédit-temps qui s'élève respectivement à 903,00 millions d'EUR et 503,64 millions d'EUR.

Outre les recettes provenant de la gestion globale, l'ONEM dispose de recettes propres pour un montant total de 522,33 millions d'EUR.

### 2.6.2.3 Budget régional des missions

A partir de l'année 2015, il y a lieu de faire une distinction entre le budget fédéral des missions et le budget régional des missions. Le budget régional des missions comprend les missions qui ont été transférées aux régions à la suite de la Sixième Réforme de l'Etat et que l'ONEM continue à mettre en œuvre pour le compte des régions conformément au protocole du 04.06.2014 réglant la phase transitoire.

Tableau 2.6.2.VIII  
Budget régional des missions (dépenses)

Activités par région (en millions d'EUR)	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Total	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Chômage <sup>1</sup>	83,17	57,77	155,06	156,38	30,54	36,92	268,77	251,07
Titres-services de proximité	-	-	0,26	-	0,30	-	0,56	-
ALE	-	-	0,00	-	-	-	0,00	-
Outplacement (individuel ou collectif)	0,50	0,54	0,00	0,01	-	0,01	0,50	0,56
<b>Total des dépenses</b>	<b>83,67</b>	<b>58,30</b>	<b>155,32</b>	<b>156,39</b>	<b>30,84</b>	<b>36,93</b>	<b>269,83</b>	<b>251,62</b>

<sup>1</sup> Chômage: en 2019, ce poste comprend un montant de 250,99 millions d'euros en allocations d'activation et primes. La partie restante concerne les litiges chômage.

Afin de pouvoir verser ces montants, l'ONEM doit pouvoir disposer au préalable des moyens financiers nécessaires dans son budget régional des missions.

La compensation financière de ces montants s'effectue par le biais du SPF Finances (le Trésor) qui a repris les modalités pratiques en la matière dans un protocole générique appliqué depuis 2015.

Tableau 2.6.2.IX  
Budget régional des missions (recettes)

Activités par région (en millions d'EUR)	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Total	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Remboursement ALE primes d'assurance	0,16	0,17	-	-	-	-	0,16	0,17
Intervention ALE société émettrice	1,64	-	0,02	-	0,05	-	1,71	-
Récupérations litiges chômage	0,16	0,17	0,09	0,09	0,00	0,01	0,26	0,27
Remboursement titres-services	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	-	0,01	0,01
<b>Sous-total recettes diverses</b>	<b>1,96</b>	<b>0,34</b>	<b>0,12</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>	<b>2,14</b>	<b>0,45</b>
Financement des missions régionales	73,47	62,64	155,53	162,69	24,17	38,95	253,16	264,28
<b>Sous-total financement des Régions</b>	<b>73,47</b>	<b>62,64</b>	<b>155,53</b>	<b>162,69</b>	<b>24,17</b>	<b>38,95</b>	<b>253,16</b>	<b>264,28</b>
<b>Total recettes</b>	<b>75,43</b>	<b>62,98</b>	<b>155,65</b>	<b>162,79</b>	<b>24,22</b>	<b>38,96</b>	<b>255,30</b>	<b>264,73</b>



## 2.6.2.4 Budget de gestion ONEM

### 2.6.2.4.1 Dépenses

Tableau 2.6.2.X  
Budget de gestion dépenses (en milliers d'EUR)

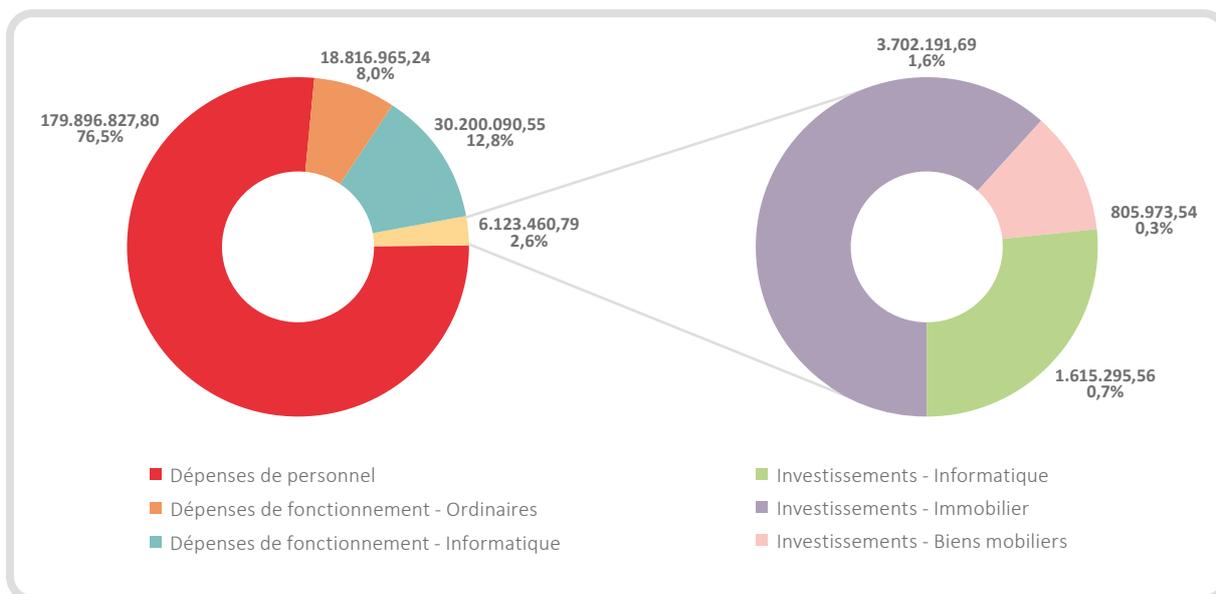
	2018	2019	Différence absolue	Différence en %
1. Frais de gestion ONEM	225.357 (97,55%)	228.866 (97,37%)	+3.509	+1,56%
2. Dépenses diverses	5.649 (2,45%)	6.171 (2,63%)	+522	+9,24%
<b>Total des dépenses</b>	<b>231.006</b> <b>(100%)</b>	<b>235.037</b> <b>(100%)</b>	<b>+4.031</b>	<b>+1,74%</b>

Les frais de gestion de l'ONEM comprennent les dépenses de personnel, les frais de consommation et les dépenses d'investissement. En 2019, les frais de gestion de l'ONEM ont augmenté de 3.509 milliers d'EUR. Contrairement aux années précédentes, les frais de personnel connaissent une augmentation de 2.004 milliers d'EUR. Cette augmentation est due au remplacement des départs naturels par des recrutements sur une base contractuelle et de l'emploi de jeunes par le biais d'une convention de premier emploi (2.476 milliers d'EUR). En revanche, les frais de personnel du personnel permanent baissent de 467 milliers d'EUR suite, en grande partie, aux départs à la retraite.

De plus, les frais de consommation et les dépenses d'investissement augmentent de 1.506 milliers d'EUR dont la plus grande partie est due à une augmentation des charges d'exploitation (de 622 milliers d'EUR) et des dépenses d'investissement d'exploitation (de 591 milliers d'EUR). Malgré l'expiration d'un leasing au sujet du matériel informatique, nous constatons ensuite une augmentation de 140 milliers d'EUR des frais de consommation en informatique et une augmentation de 153 milliers d'EUR des dépenses informatiques d'investissement.

Les "dépenses diverses" englobent tant les dépenses pour les impôts et les litiges que les frais de fonctionnement à recouvrer auprès du FFE. Les frais de fonctionnement à recouvrer auprès du FFE en 2019 s'élèvent à 5.795 milliers d'EUR, contre 5.238 milliers d'EUR en 2018.

Graphique 2.6.2.III  
Total Budget de gestion 2019



#### 2.6.2.4.2 Recettes

Tableau 2.6.2.XI  
Budget de gestion recettes (en milliers d'EUR)

	2018	2019	Différence absolue	Différence en %
Total recettes	7.259	6.896	-363	-5,01%

Les recettes diverses englobent les récupérations diverses des frais de fonctionnement de l'ONEM et du FFE.



## 2.6.2.5 Les activités des Services financiers en 2019

### 2.6.2.5.1 Inspection de la comptabilité des institutions partenaires

Chaque mois, les organismes de paiement reçoivent des avances qui leur permettent de payer les allocations sociales. Si l'ONEM accepte les paiements effectués après les avoir vérifiés, les avances sont acquises. Dans le cas contraire, les organismes de paiement sont censés encore disposer des avances et procéderont dans la plupart des cas à la récupération auprès de l'assuré social. Pour des raisons pratiques, il n'y a pas de décomptes périodiques, mais l'on travaille avec un "compte courant". Dans ce contexte, définir périodiquement l'endettement des organismes de paiement vis-à-vis de l'ONEM est important, tout comme la concordance des comptes. Les organismes de paiement reçoivent aussi des avances mensuelles en vue d'indemniser les frais d'administration encourus. Chaque année, il est procédé à un décompte de ces avances.

L'ONEM contrôle la comptabilité des allocations sociales et la comptabilité de gestion de chaque division nationale et de chaque section des quatre organismes de paiement. Le contrat d'administration de l'ONEM accorde à l'inspection un délai de 9 ou 12 mois selon le type de contrôle pour finaliser les contrôles d'un exercice comptable. Le délai commence à courir à partir du quatrième mois calendrier.

La comptabilité des allocations sociales dans les organismes de paiement comprend l'enregistrement des moyens financiers (avances ou recettes) mis à disposition par l'ONEM et l'affectation de ces moyens (dépenses). L'inspection contrôle les allocations sociales dans toutes les comptabilités:

- la comptabilité des avances, le paiement des allocations sociales et les résultats de leur vérification par l'ONEM, ainsi que la concordance avec la "comptabilité miroir" des allocations sociales à l'ONEM;
- l'enregistrement de toutes les opérations financières autres que le paiement des allocations sociales.

En 2019, les contrôles qui portent sur la concordance entre la comptabilité de l'ONEM et les 98 comptabilités des organismes de paiement de l'exercice 2018 ont été réalisés dans le délai de 9 mois. Les 26 contrôles restants sur les 99 comptabilités de l'exercice 2017, relatifs aux opérations financières, ont été bouclés à temps, avant la fin mars 2019. En ce qui concerne le contrôle des opérations financières de l'exercice 2018, 74 contrôles ont été effectués en 2019, les 24 contrôles restants doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2020.

Les organismes de paiement reprennent les charges et les produits (notamment l'indemnité pour les frais d'administration) liés à leur fonctionnement dans la comptabilité de gestion. L'inspection contrôle les écritures, la répartition correcte entre l'organisme de paiement et l'organisation représentative de travailleurs (en cas de factures communes) et assure un suivi des remarques formulées lors des contrôles des années précédentes. Chaque année, l'inspection transmet au ministre compétent pour la réglementation chômage, un rapport sur les résultats des contrôles, les comptes annuels vérifiés par le service, ainsi qu'une analyse des moyens financiers et en personnel. En 2018, les organismes de paiement ont déposé pour la première fois une caution au profit de l'ONEM. Le cautionnement couvre le risque financier à hauteur des allocations sociales payées et non acceptées par l'ONEM que les organismes de paiement ne peuvent pas récupérer auprès de l'assuré social. L'inspection rend compte de la mise en œuvre du cautionnement dans le rapport au ministre.

En 2017, le comité de gestion de l'ONEM a suspendu la procédure relative à la mise à charge des débiteurs douteux sur les intérêts acquis, et ce notamment en raison des intérêts continuellement bas et de la plus grande efficacité sur le plan de la gestion stricte des liquidités dans les organismes de paiement. Depuis l'exercice 2016, il n'y a dès lors plus de contrôle de la provision d'intérêts pour la comptabilité de gestion. Tous les contrôles de la comptabilité de gestion relatifs à l'exercice 2017 ont été effectués à temps en 2019. En 2019, l'inspection a effectué au total 41 contrôles de la comptabilité de gestion, dont 3 relatifs à l'exercice 2017 et 38 relatifs à l'exercice 2018. Les 3 contrôles restants portant sur l'exercice 2018 doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2020.

L'aperçu suivant révèle que, lors de l'année calendrier 2019, 239 contrôles au total ont été effectués (contre 246 contrôles au cours de l'année calendrier 2018):

Tableau 2.6.2.XII  
Aperçu contrôles

Année calendrier 2019	Exercice 2017	Exercice 2018	Total
<b>A. Contrôle comptabilité des allocations sociales dont:</b>	<b>26</b>	<b>172</b>	<b>198</b>
1. Avances/Opérations comptables	0	98	98
2. Opérations financières	26	74	100
<b>B. Contrôle de la comptabilité de gestion</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	<b>41</b>
<b>Nombre total de contrôles effectués</b>	<b>29</b>	<b>210</b>	<b>239</b>

### 2.6.2.5.2 Gestion des liquidités des organismes de paiement

L'ONEM s'est vu confier la tâche d'approvisionner à temps et en toutes circonstances les organismes de paiement en liquidités nécessaires au paiement des allocations sociales. Cette mission est reprise dans le contrat d'administration.

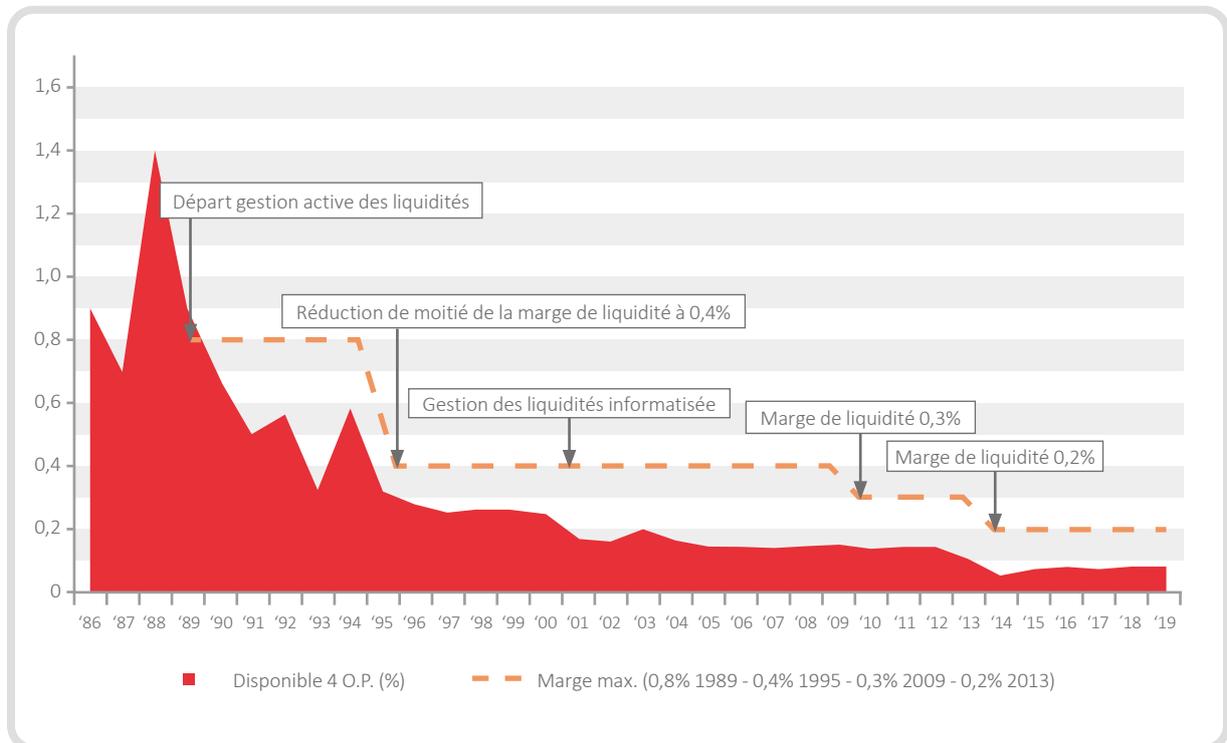
Une réserve limitée de moyens financiers permet aux organismes de paiement de faire face à des fluctuations quotidiennes imprévisibles au niveau des dépenses. Soucieux de gérer au mieux les ressources de la sécurité sociale, l'ONEM veille à ce que cette réserve soit suffisante tout en restant limitée.

En 2019, la marge de liquidité moyenne des organismes de paiement s'élevait à environ 0,07% des dépenses annuelles, comme ce fut le cas en 2018. L'informatisation croissante ainsi que la collaboration soutenue entre l'ONEM et les organismes de paiement ont permis de poursuivre l'affinement de la politique de trésorerie. La marge de liquidité maximale a été ramenée de 0,3% à 0,2%. L'introduction, en 2013, d'un deuxième seuil de liquidités plus faible a entraîné une nouvelle diminution des liquidités au sein des organismes de paiement privés qui fournissent des efforts rigoureux et se maintiennent en deçà des 0,15%. Ils peuvent ainsi bénéficier d'un complément dans leurs frais d'administration. Cette indemnité encourage les organismes de paiement à fournir constamment des efforts supplémentaires, ce qui permet de diminuer structurellement les moyens en circulation en vue du financement du chômage.



Le bon résultat engrangé concernant la maîtrise des liquidités peut être déduit d'après le graphique suivant:

Graphique 2.6.2.IV  
Gestion des liquidités des OP (sur une base annuelle)

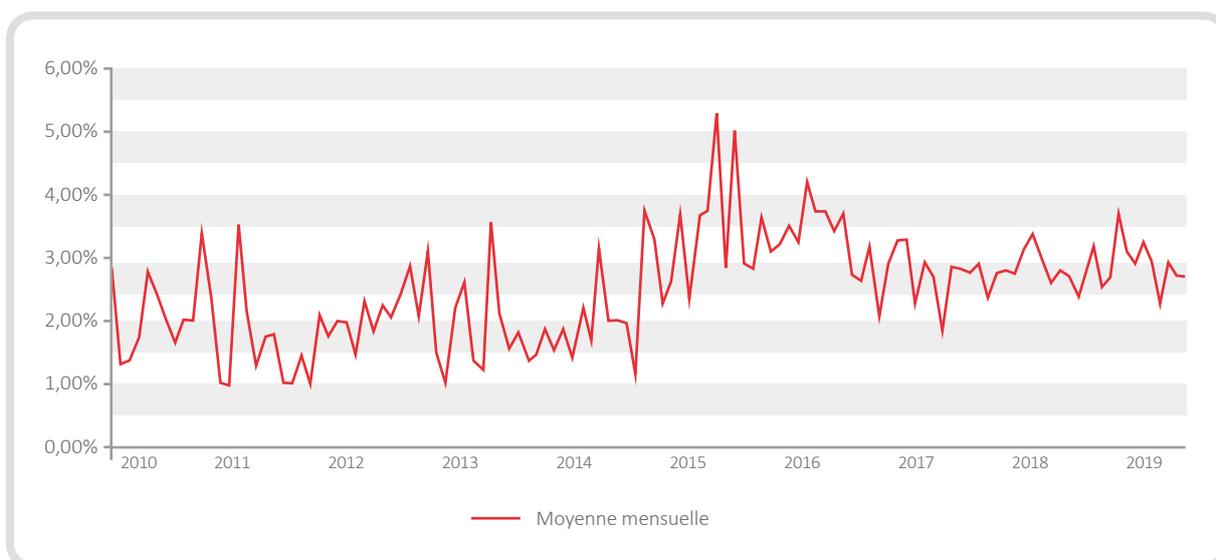


### 2.6.2.5.3 Gestion de la trésorerie

L'ONEM a commencé l'année 2019 avec un solde bancaire commun de 35,72 millions d'EUR, pour terminer, au 31 décembre 2019, avec un solde bancaire commun de 37,40 millions d'EUR.

Pour chaque jour ouvrable, les avoirs disponibles sur le compte BNP Paribas-Fortis de la gestion globale ne peuvent pas dépasser 5% des dépenses mensuelles du budget des dépenses "secteur sécurité sociale" plus de 2 jours ouvrables par mois de l'année considérée, et ne peuvent pas dépasser 10% de ces dépenses plus d'un jour ouvrable par mois. Outre une avance importante par mois, l'ONEM verse également plusieurs autres avances chaque mois sur le compte des organismes de paiement par l'intermédiaire de ce compte bancaire. Ces avances sont financées avec des ressources que l'ONEM demande auprès de la gestion globale de l'ONSS. Il s'agit de montants importants qui doivent être réconciliés sur une base quotidienne grâce à un suivi strict des dépenses (avances aux organismes de paiement) et des recettes (ressources de gestion globale). De plus, il faut tenir compte d'une moyenne mensuelle de la limite journalière (sur la base du jour calendrier) de 20 millions d'EUR pour éviter d'avoir des intérêts négatifs.

Graphique 2.6.2.V  
Gestion de la trésorerie ONEM (sur une base mensuelle)





#### 2.6.2.5.4. Calcul du prix de revient

Outre la comptabilité classique, l'ONEM dispose également d'un modèle de calcul du prix de revient qui lui est propre. En calculant les frais de fonctionnement de la comptabilité générale sous plusieurs angles différents, on obtient une idée de la structure des frais de l'organisme. En 2018, et ce pour la première fois, les informations recueillies dans ce rapport se basent sur les activités par processus. Le prix de revient des processus est calculé par type de coût et par centre de coût.

Les résultats du calcul du prix de revient pour l'exercice 2018 furent disponibles dans le courant de l'année 2019. Les frais globaux de fonctionnement pour l'année 2018 ont diminué de 0,16 % par rapport à 2017.

Tableau 2.6.2.XII Frais de fonctionnement 2018 (en milliers d'EUR)

Centres de coûts	En milliers d' EUR						
	Coûts opérationnels	Coûts de support	Full-cost 2018	%	Full-cost 2017	Différence 2018 - 2017	%
Services ext. ONEM	117.937,26	28.857,62	146.794,88	64,66	149.011,72	-2.216,84	-1,49
Administration centrale de l'ONEM	22.358,62	52.520,63	74.879,25	32,98	71.819,53	3.059,72	4,26
ALE	-	-	-	-	1.146,88	-1.146,88	-100,00
FFE	3.809,81	1.250,12	5.059,93	2,23	5.172,40	-112,46	-2,17
Walcourt	-	286,71	286,71	0,13	232,86	53,85	23,13
<b>Total</b>	<b>144.105,69</b>	<b>82.915,09</b>	<b>227.020,78</b>	<b>100,00</b>	<b>227.383,39</b>	<b>-362,61</b>	<b>-0,16</b>

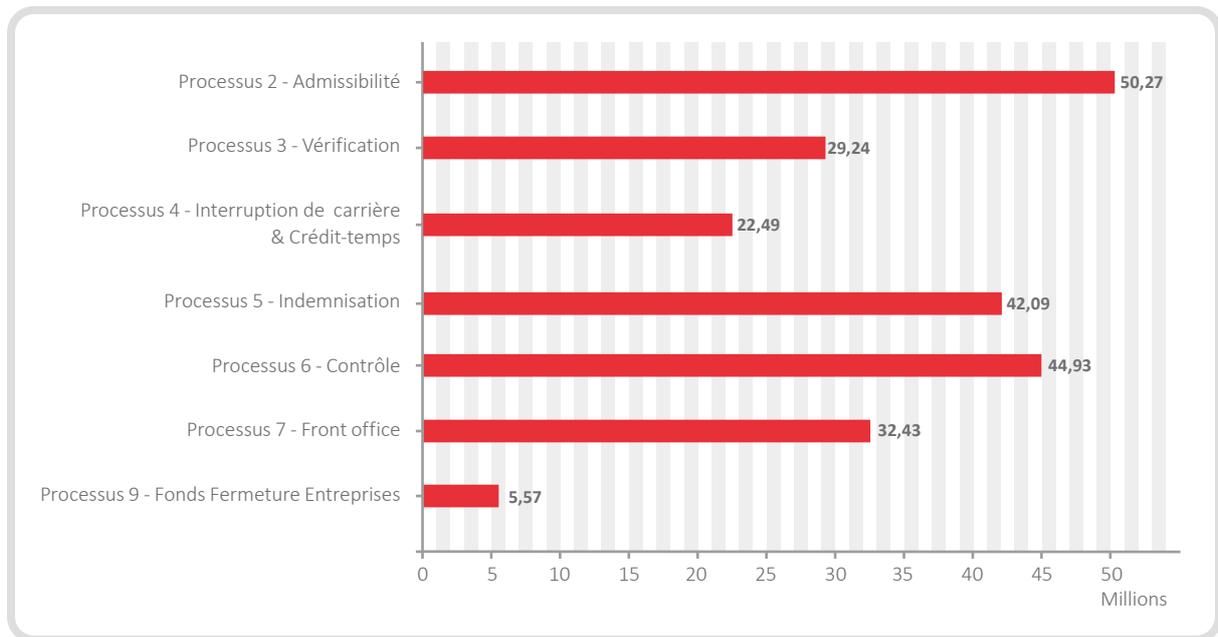
La part la plus importante de la diminution des frais de fonctionnement globaux concerne les frais de personnel (-2,81 millions d'EUR). Cela est dû à une diminution de l'effectif du personnel statutaire. Une hausse de 2,78 millions d'EUR des frais informatiques compense toutefois cette diminution. Les autres frais de fonctionnement diminuent légèrement (-0,33 million d'EUR). Les frais de fonctionnement liés aux ALE disparaissent en 2019.

Les six processus opérationnels regroupent les différents services dans les bureaux régionaux de l'ONEM. Il s'agit des processus Admissibilité, Vérification, Interruption de carrière & Crédit-temps, Contrôle, Indemnisation et Front office. Un septième processus opérationnel comprend les missions du FFE. À cela, viennent aussi s'ajouter 2 processus de support (support général de l'Administration centrale aux processus opérationnels et

support dans les entités et les directions de l'Administration centrale et du FFE).

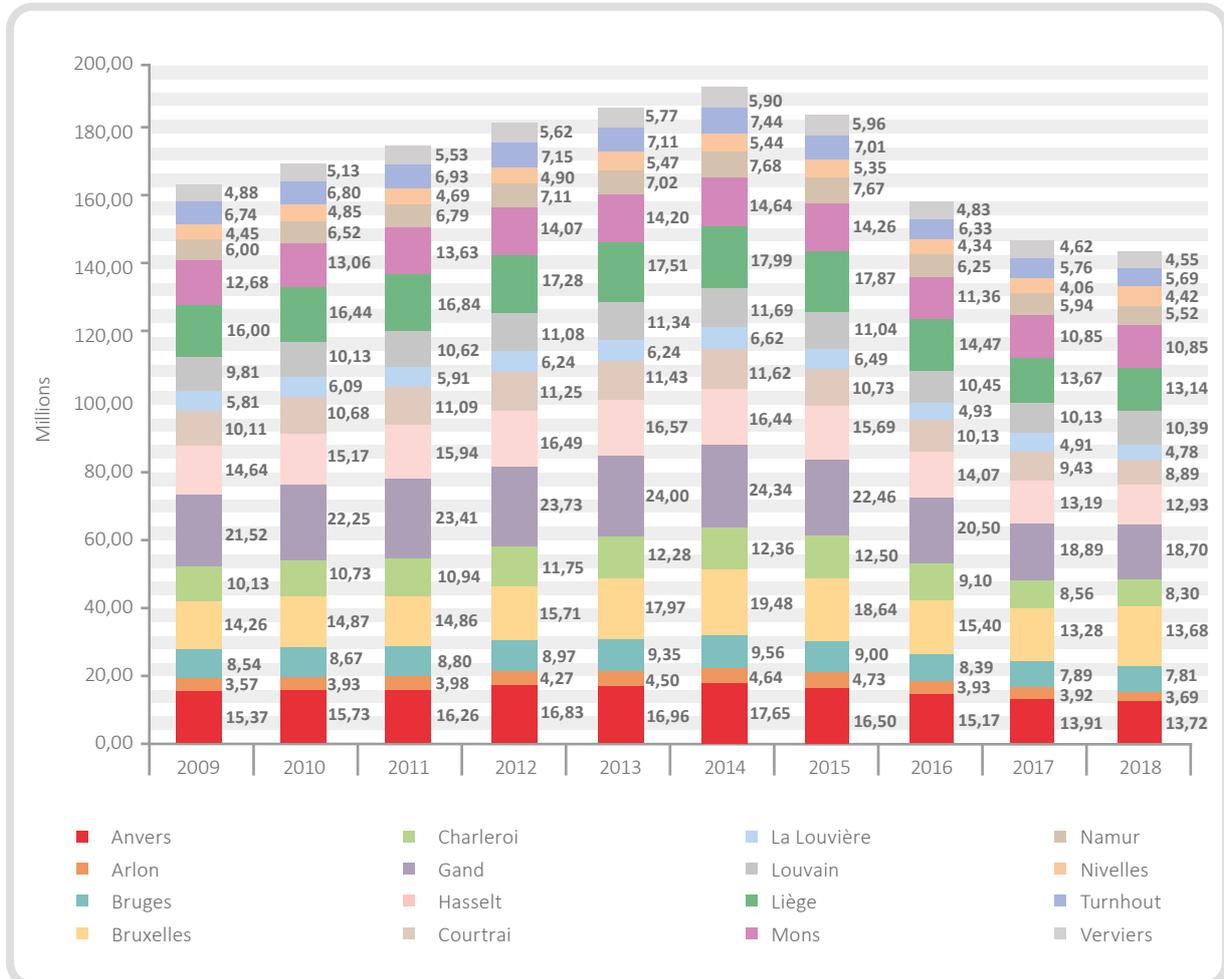
La dernière étape dans le calcul du prix de revient consiste à ventiler les frais de fonctionnement attribués aux activités des processus de support entre les activités des processus opérationnels. Nous imputons ainsi un supplément pour support aux processus opérationnels afin d'obtenir le coût intégral ou "full cost" de ces processus. Il n'est pas encore possible de comparer plusieurs années puisque nous procédons ainsi pour la première fois cette année. Le graphique 2.6.2.VI donne un aperçu du "full cost" par processus opérationnel pour l'année 2018.

Graphique 2.6.2.VI  
Frais de fonctionnement 2018 (en millions d'EUR)  
full cost par processus



L'évolution 2009-2018 des frais de fonctionnement par entité est présentée dans le graphique 2.6.2.VII.

Graphique 2.6.2.VII  
 Comparaison 2009 - 2018 des frais de fonctionnement des services extérieurs de l'ONEM (en millions d'EUR) par entité



## 2.6.3 Les bâtiments, la gestion du matériel et l'environnement

La gestion des biens immobiliers de l'Office est confiée à la direction Travaux et Matériel qui fait partie du processus Support. Elle se charge de l'achat ou de la location, de l'aménagement et de l'entretien des différents sites ainsi que de l'achat et de la fourniture de biens mobiliers. Pour chaque achat, il y a lieu de tenir compte de toutes les dispositions et législations qui doivent être respectées en matière d'adjudications. Une cellule a été créée au sein de la direction, laquelle constitue le moteur pour la politique environnementale appliquée par l'ONEM.

Enfin, la direction s'assure que les règles imposées ainsi que les dispositions légales en matière d'aménagement, d'entretien et d'utilisation sont respectées dans l'ensemble des bâtiments.

### 2.6.3.1 Le patrimoine de l'ONEM

Outre l'Administration centrale répartie dans deux bâtiments (7, boulevard de l'Empereur et le bâtiment Hospi), l'ONEM dispose également de 30 bureaux locaux à travers toute la Belgique et d'un centre d'études à Walcourt. Actuellement, 24 bureaux de l'ONEM sont installés dans un bâtiment dont l'ONEM est propriétaire et 6 bureaux dans des locaux loués par l'Office.

En 2019, l'Administration centrale est passée au New Way of Working (NWOW). Toutes les directions générales se trouvent désormais dans le même bâtiment au boulevard de l'Empereur. Cette opération a permis de mettre fin au bail de location de deux étages dans le bâtiment Hospi. Le Fonds de fermeture d'entreprises a déménagé pour s'installer sur un étage du bâtiment Hospi qui a été rénové selon les principes du NWOW, ayant une superficie beaucoup plus petite.

Dans les locaux rénovés, le travail s'organise selon les principes du NWOW: chaque soir, les bureaux doivent être soigneusement rangés (principe du clean desk). Aucune place fixe n'est attribuée, les collaborateurs travaillent selon le principe du bureau partagé.

En plus de l'Administration centrale, les bureaux suivants sont déjà organisés selon les principes du NWOW: Louvain, Malines, Liège, Arlon, Verviers, Bruxelles et Roulers.

Les bureaux de Charleroi et de Vilvorde sont aussi organisés selon le NWOW mais chaque collaborateur dispose de sa propre place. Le principe du bureau partagé n'y est donc pas d'application.

En 2020, le NWOW sera également mis en œuvre dans les bureaux d'Anvers, de La Louvière, de Tongres et d'Ypres.

L'étude portant sur la rénovation du bureau de Hasselt a aussi été entamée. Un cahier des charges est également établi dans le cadre du passage au NWOW des bureaux de Gand, de Courtrai et de Bruges.

### 2.6.3.2 Ecologie

L'ONEM mène une politique environnementale qui vise à optimiser ses prestations dans ce domaine ainsi qu'à garantir la conformité avec la législation en matière d'environnement. L'approche a déjà été développée et mise en œuvre à partir de 2011 à l'Administration centrale. Au fil des années, le champ d'application a été élargi, jusqu'à ce qu'il englobe en 2018 l'ensemble des 31 bâtiments de l'ONEM.

La consommation d'énergie, d'eau et de papier fait l'objet d'un monitoring de sorte que l'on puisse réagir rapidement lorsqu'un problème se pose. Lors de tout achat et investissement, l'impact sur l'environnement doit être le moins élevé possible.

Depuis 2013, la consommation d'eau potable diminue d'année en année. La consommation totale d'eau potable dans 26 bâtiments où un monitoring et une comparaison étaient possibles a diminué de 10% en 2019 par rapport à 2017. Ce résultat positif s'explique par le bon entretien et le remplacement, le cas échéant, des sanitaires et des installations pour l'utilisation d'eau de pluie.

En matière de consommation d'électricité, le résultat est aussi positif: dans les 27 bureaux de l'ONEM examinés, la consommation a diminué de 5% en deux ans. A l'Administration centrale, l'on observe une augmentation de 7%, qui peut être attribuée



aux travaux de rénovation et à l'intégration des services qui étaient auparavant installés dans le bâtiment Hospi. La résiliation de la location des locaux dans ce bâtiment a toutefois permis de réaliser une économie nette.

En calculant la consommation d'énergie moyenne par mètre carré de surface au sol, corrigée des variations climatiques, l'on observe une diminution de 5% en 2 ans. Le défi consiste ici à régler les installations de chauffage de manière optimale et à maintenir ce réglage.

Depuis 2015, la consommation de papier fait l'objet d'un monitoring au moyen d'un logiciel qui tient à jour le nombre de pages imprimées ou copiées par imprimante. Depuis lors, cette consommation a diminué de 49%. Le transfert d'un certain nombre de processus aux Régions a joué un grand rôle à cet égard mais les efforts fournis en vue de limiter la consommation de papier dans les processus internes et dans la communication avec les partenaires sont aussi importants. L'origine durable des matières premières constitue par ailleurs une condition pour l'attribution des contrats de fourniture pour le papier.

## 2.6.4 Les activités du Centre national de formation

Le Centre national de formation (CNF) de l'ONEM est en charge de la formation des collaborateurs, ainsi que du développement de leurs compétences. Au fil des années, l'offre s'est diversifiée, tant sur le plan du contenu qu'en ce qui concerne les formes d'apprentissage. Le CNF est attentif tant au développement des compétences génériques qu'au développement des compétences techniques.

Pour réaliser sa mission, le CNF peut compter sur un réseau de formateurs internes: 260 étaient actifs en 2019. Ils ont pris en charge pas moins de 91% des formations données.

### 2.6.4.1 Aperçu des activités de formation

Tableau 2.6.4.1  
Nombre de jours de formation en présentiel et collaborateurs concernés en 2019

	Nombre de jours ouvrables de formation <sup>1</sup>					Nombre de personnes <sup>2</sup>				
	2019	2018	2017	2016	2015	2019	2018	2017	2016	2015
Accueil	2.090,00	2.577,00	685,50	151	4	3.300	4.298	1.076	230	4
Informatique	3.918,50	491	809	456,50	1.688,00	5.442	436	1.350	535	2.061
Management	379,00	414	1.038,50	2.311,00	981,50	367	441	611	3.149	878
Communication et comportement	3.976,50	2.940,50	3.471,50	1.684,00	703	713	577	860	1.811	358
Chômage et IC/CT	4.670,00	4.850,50	2.440,00	1.128,00	2.130	3.267	4.364	1.696	827	1.931
Sécurité et hygiène	111,00	246,50	661	611,50	415	87	256	785	638	480
Séminaires et formations externes	199,50	158	143	54,50	180	125	110	199	61	155
Autre	2.778,50	1.837,50	1.197	617,50	1.615	3.250	2.804	1.075	492	1.759
<b>Total</b>	<b>18.123</b>	<b>13.515</b>	<b>10.445,50</b>	<b>7.014</b>	<b>7.716,50</b>	<b>16.551</b>	<b>13.286</b>	<b>7.652</b>	<b>7.743</b>	<b>7.626</b>

<sup>1</sup> Ce nombre englobe l'investissement réel de l'ONEM en matière de formation, soit le nombre de jours ouvrables de formation des membres du personnel.

<sup>2</sup> Une même personne peut suivre plusieurs formations.

En 2019, c'est un total de 18.123 journées de formation qui ont été suivies par le personnel de l'ONEM. Ce chiffre est en nette progression par rapport à 2018. Cette progression s'explique, d'une part, par le recrutement d'un grand nombre de nouveaux collaborateurs dans le courant de l'année et, d'autre part, par un investissement en formation très important réalisé dans le cadre d'Office 365. Dans la plupart des cas, outre le trajet d'accueil, les



collaborateurs nouvellement recrutés ont également suivi un trajet de formation portant sur la matière du processus dans lequel ils travaillent.

Outre les activités d'apprentissage organisées, le Centre de formation reçoit également, de la part des bureaux et des directions de l'ONEM, un feedback mensuel quant aux activités de formation organisées au niveau local. Il s'agit en l'occurrence de workshops, de coaching, de réunions d'information, de formations continues et de formations destinées à de nouveaux collègues. En 2019, le CNF a enregistré 6.108 jours d'activités locales de formation.

L'e-learning occupe également une place de plus en plus importante dans le profil d'apprentissage des collaborateurs: nous avons compté 4.721 inscriptions à des modules d'apprentissage en ligne, soit un total de 3.846 heures de travail.

Un total de 1.006 heures de travail ont été consacrées à l'e-learning sur le nouveau style maison de l'ONEM et 688 à l'e-learning sur le GDPR.

En septembre, le CNF a lancé un projet destiné à apprendre les techniques de réanimation aux collaborateurs. Afin d'optimiser l'effet d'apprentissage, l'ONEM a choisi de procéder par le biais d'une plateforme d'apprentissage ludique relative à la sécurité et à la prévention. La plateforme d'apprentissage propose 6 modules de formation comportant plusieurs e-learning. Chaque e-learning a un degré de difficulté et un scénario différents. De cette manière, les collaborateurs apprennent progressivement les différentes manipulations dans différents environnements et scénarios. Les six modules de formation traitent les thèmes de la prévention incendie, des premiers secours, de l'ergonomie, de l'hygiène, des situations psychosociales et de la sécurité générale.

En 2019, 408 collaborateurs ont déjà révisé leurs connaissances en matière de réanimation et de sécurité par le biais de cette plateforme. Cet e-learning sera encore disponible jusqu'en novembre 2020.

#### 2.6.4.2 Gestion des compétences

Dans le cadre du projet Gestion des compétences, un nouvel outil a été implémenté afin de répertorier les compétences des collaborateurs.

Le cadastre des compétences contient actuellement plus de 590 compétences techniques et 80 compétences génériques. Sur la base de ce cadastre, il a été possible d'élaborer un profil de compétences personnalisé pour plus de 260 fonctions.

L'évaluation des compétences, lancée en 2019, a permis d'enregistrer le profil de compétences techniques de 2.841 collaborateurs. Sur la base des données collectées, des rapports structurés et des analyses ont été développés et mis à disposition, et ce dans le but d'optimiser les résultats tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel.

#### 2.6.4.3 Zoom sur le core business

Dans le courant de l'année 2019, l'ONEM a recruté 276 nouveaux collaborateurs. Ces collaborateurs ont d'abord suivi un trajet d'accueil général et ont ensuite dû apprendre la matière du processus dans lequel ils travaillent. Les nouveaux collaborateurs ont suivi un total de 2.090 jours ouvrables de formation accueil et initiation.

Au total, 3.267 personnes ont participé aux formations Contrôle, Admissibilité, Indemnisation, Vérification et Interruption de carrière/Crédit-temps, ce qui correspond à 4.670 jours ouvrables. Ces trajets soutiennent les entités dans leurs processus.

Dans le cadre de la mise en place du système BeEESI au sein de l'ONEM, un total de 246 heures de travail ont été consacrées au suivi d'une formation.

EESI est un système informatique qui permet aux institutions de sécurité sociale de l'UE d'échanger rapidement des informations de manière sécurisée. Pour la Belgique, ce système est dénommé BeEESI.

L'application RINA est utilisée pour échanger des données. Le CNF a organisé des formations sur l'utilisation de RINA en collaboration avec la direction Procédures de travail.

#### **2.6.4.4 Un Contact clients professionnel**

Les formations pour les collaborateurs du front office portaient surtout, en 2019, sur l'utilisation de différents outils (Genesys, CC Pulse, iTool...). Au cours du second semestre, un Tour de Belgique a été organisé en vue d'un rappel des règles à appliquer et afin de donner aux collaborateurs un aperçu des développements à escompter à l'avenir.

Le module "Front office" de la formation initiation a été revu et actualisé et il est proposé à tous les nouveaux collaborateurs. Dans l'intervalle, de nouvelles formations ont été développées (chercher dans les sources d'information, rédiger pour être lu dans les mails...). Ces formations continueront d'être proposées en 2020.

#### **2.6.4.5 Sensibilisation en matière de pauvreté**

Dans le contrat d'administration, l'ONEM s'engage à sensibiliser ses collaborateurs à la problématique de la pauvreté. Dans le cadre de l'exercice de leur fonction, les collaborateurs doivent pouvoir détecter des situations de pauvreté, afin de pouvoir adopter la bonne attitude professionnelle et, le cas échéant, proposer des pistes pour aider les personnes à trouver une issue à leur situation.

Après les sessions d'information données en 2018 et début 2019 à 2.729 collaborateurs, un théâtre d'entreprise sur ce thème a été organisé en 2019. Cette action s'adressait à tous les collaborateurs en contact direct avec nos clients. De manière interactive, les participants ont appris à détecter les signes de pauvreté au moyen de situations reconnaissables par les collaborateurs de l'ONEM.

741 collaborateurs ont pris part à cette action.

#### **2.6.4.6 Formation pour dirigeants**

En 2019, une formation visant à parler de l'absentéisme a démarré pour tous les dirigeants. La formation "Absence d'un collaborateur, parlons-en!" a été proposée en collaboration avec l'IFA. Cette formation a pour but de soutenir les dirigeants en leur montrant comment gérer cette problématique de manière proactive et constructive. Cela en vue de

maintenir un meilleur contact avec le collaborateur et d'aider le dirigeant à préparer au mieux la réintégration du collaborateur absent pendant une longue durée.

Cette action de formation, qui se poursuit en 2020, a déjà été suivie par 133 dirigeants en 2019.

#### **2.6.4.7 Office 365 en tête d'affiche**

Le lancement de toute une série de nouvelles applications dans le cadre d'Office 365 a été soutenu et accompagné par le CNF par le biais d'une vaste gamme d'activités de formation. Grâce aux sessions d'informations obligatoires et aux workshops thématiques, tous les collaborateurs ont eu la possibilité de se familiariser avec les applications d'Office 365. Plus de 400 formations relatives à Office 365 ont été données. Selon leurs besoins, les collaborateurs ont pu faire leur choix parmi 8 workshops thématiques. Un total de 64 formateurs internes issus des entités et de l'Administration centrale ont contribué à cette action de développement d'envergure.

Le workshop obligatoire "S'orienter dans le nouvel environnement IT" a été suivi par 2.667 collaborateurs. En 2019, 6.380 heures de travail au total ont été consacrées aux workshops volontaires.

#### **2.6.4.8 GDPR**

À la suite de l'instauration de la législation européenne relative à la protection de la vie privée (règlement général sur la protection des données ou GDPR), le CNF a élaboré un module d'apprentissage en ligne en collaboration avec le service Sécurité de l'information. Les principes généraux y ont été abordés de manière accessible. Par ailleurs, les droits du citoyen et les devoirs des collaborateurs de l'ONEM ont été abordés de manière approfondie. L'e-learning était obligatoire pour tous les collaborateurs de l'ONEM. Le thème du respect de la vie privée a également été repris dans la formation initiation Front office pour tous les nouveaux collaborateurs, ainsi que dans la partie "Vision - Mission - Stratégie" de la formation accueil.



## 2.6.5 La communication

Intégrée dans la Direction générale POC (Personnel, Organisation, Communication), la direction Communication a connu d'importants changements au cours de l'année 2019. Appelée désormais direction COM – KM – FO, elle rassemble aujourd'hui des activités regroupées autour de trois pôles:

- Le volet COM reprend la communication interne et externe de l'ONEM sous ses différents aspects: les magazines internes, l'intranet, les brochures informatives pour le public, les contacts avec la presse, les campagnes de communication, la promotion des applications informatiques développées à l'ONEM...
- Le volet KM couvre le partage et le maintien des connaissances à l'ONEM à l'aide d'outils variés: bibliothèques électroniques, syllabus, plateformes d'échanges d'informations, outils de détection des fonctions critiques... (cf. point 2.6.6 Gestion des connaissances)
- Le volet Front Office regroupe les outils et les activités nécessaires au suivi et au développement des relations-clients de l'ONEM: accueil des visiteurs, contacts téléphoniques ou par mail, coordination des activités du contact center... (cf. point 2.7 processus Front Office)

### 2.6.5.1 La communication interne

La communication vers le personnel est principalement assurée par le biais de trois canaux complémentaires : Kiosque, Dixit Magazine et Dixit Cadres. Kiosque est une page reprenant des articles d'actualité de l'ONEM sur l'intranet. C'est la première page que les collaborateurs voient s'afficher lorsqu'ils allument leur ordinateur. En 2019, l'équipe de rédaction a publié 496 articles d'actualité sur cette page.

En plus de ces informations "nationales", visibles par l'ensemble des collaborateurs de l'ONEM, chaque site (bureau du chômage ou direction de l'Administration centrale) a aussi la possibilité de publier des actualités "locales" visibles par les collaborateurs du site d'affectation des collaborateurs. En moyenne, 300 actualités sont publiées sur ces "pages locales" de notre intranet. Avec près de 500 informations nationales et près de 300 actualités

locales, chaque collaborateur de l'ONEM peut donc lire, chaque année, sur la page Kiosque de l'intranet, près de 800 articles d'information.

En 2019, cette page Kiosque a été revue fondamentalement car elle sera la première page visible du nouvel intranet de l'ONEM qui sera mis en production progressivement au cours de l'année 2020.

Pour analyser l'actualité de l'ONEM plus en profondeur et donner davantage la parole aux agents de terrain, le magazine d'entreprise, Dixit Magazine (de 28 à 32 pages, tiré à un peu plus de 1.600 exemplaires), paraît chaque trimestre. La version papier et la version électronique continuent à coexister.

A côté de ces deux médias internes, les cadres reçoivent aussi chaque mois une newsletter traitant d'un sujet d'actualité orienté cadres. Le Dixit Cadres est entièrement digitalisé. Chaque mois (sauf en août), il est envoyé par voie électronique à 700 cadres de l'ONEM.

La direction Communication apporte son soutien à l'ensemble des services de l'ONEM, mais aussi aux chefs de projets, responsables d'actions stratégiques, coordinateurs de processus... soucieux de communiquer vers tous les collaborateurs sur l'état d'avancement de leurs activités. Ce soutien de la direction Communication est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'accompagner des changements qui concernent directement le personnel tels que la réorganisation des services ou le passage vers des modes de travail plus collaboratifs (New Way Of Working).

Les nouvelles formes de travail qui s'étendent dans les organisations publiques engendrent, en effet, un effort de communication considérable et indispensable pour permettre aux collaborateurs d'appréhender correctement leur nouvel environnement. Des conditions de travail modernes ont été créées lors de la poursuite de la mise en œuvre du NWOW. Une communication ouverte, la participation et les feedbacks des collaborateurs ont été cruciaux pour stimuler une culture organisationnelle agile.

L'implémentation du NWOW dans les entités s'est poursuivie tout au long de l'année 2019, notamment avec un tout nouvel aménagement des espaces de travail à l'Administration centrale.

### 2.6.5.2

#### Le site web de l'ONEM

Premier canal de communication vers nos clients, le site web rassemble toutes les informations réglementaires utiles concernant les activités de l'ONEM. Trois grandes entrées permettent d'y accéder: citoyen, employeur et documentation. Orienté clients, son objectif est de répondre de la manière la plus intuitive possible aux questions des internautes. La page d'accueil met aussi en avant les actualités de l'ONEM et différents chiffres-clés (liés au chômage, aux fermetures d'entreprises, au contrôle, aux résultats d'enquêtes de satisfaction...). En août 2019, la rubrique "Contacts" a été mise en évidence sur la page d'accueil du site.

Le site s'efforce de répondre aux exigences de la directive européenne relative à "l'accessibilité des sites internet et des applications mobiles des organismes du secteur public" afin de permettre à tout citoyen d'accéder aux informations qui y sont présentes. Tous les nouveaux documents publiés sur le site web doivent être conformes aux dispositions de cette directive. Les documents existants sont également mis en conformité avec la directive, si nécessaire.

Le site internet de l'ONEM présente également un large éventail de données statistiques. Ceci, dans un objectif de simplicité pour l'internaute mais aussi de transparence pour le citoyen qui dispose ainsi de données actualisées en permanence facilement exportables sous forme de tableaux Excel. Le module de statistiques interactives a été complètement actualisé et permet de générer des tableaux pour les populations de chômeurs complets indemnisés demandeurs d'emploi et non demandeurs d'emploi. On peut aussi filtrer selon différents niveaux: par régions, provinces, arrondissements et même par communes. Les autres filtres concernent le sexe, l'âge, la durée du chômage, la nationalité...

En 2019, le site de l'ONEM a enregistré en moyenne 12.000 visiteurs quotidiens et un total de 21.558.543 pages visitées tout au long de l'année. Le nombre de pages visitées a également augmenté de 5,50%.

### 2.6.5.3

#### Les contacts avec la presse

Chaque mois, l'ONEM communique les chiffres du chômage aux médias via un communiqué de presse. Depuis juin 2019, l'ONEM communique également les chiffres relatifs à l'interruption de carrière/crédit-temps ainsi qu'aux congés thématiques. Deux communiqués de presse sont donc transmis mensuellement aux médias: l'un concerne l'évolution des allocations de chômage, l'autre l'évolution des allocations d'interruption de carrière sous ses différentes formes.

A la fin de chaque trimestre, un document plus détaillé intitulé les "Indicateurs trimestriels du marché du travail" est aussi envoyé à la presse. Ces communications sont destinées à environ 300 journalistes et spécialistes du marché du travail. A ces communiqués réguliers s'ajoutent ceux imposés par l'actualité. Au total, 24 communiqués de presse ont été envoyés en 2019.

La direction Communication traite également les demandes spontanées émanant des journalistes, demandes de renseignements et demandes d'interviews ou de reportages. En 2019, la direction a enregistré 113 appels émanant de journalistes. Au cours de l'année 2019, l'ONEM a été cité dans 917 articles tous médias confondus (presse, radio, télé).

### 2.6.5.4

#### Les campagnes de communication

En 2019, la direction Communication a poursuivi ses efforts afin de promouvoir les applications en ligne de l'ONEM. Depuis quelques années, l'ONEM s'est engagé dans le développement des services en ligne, notamment dans la gestion de l'interruption de carrière où toutes les étapes du processus, de la demande au paiement, peuvent aujourd'hui se dérouler entièrement de façon numérique.

Début 2019, la direction Communication a envoyé un bulletin d'information à 36.000 employeurs pour les encourager à introduire des demandes d'interruption de carrière/crédit-temps par voie électronique plutôt qu'en utilisant la procédure papier.

Plus tard dans l'année, en avril, 215.000 personnes en interruption de carrière ont reçu leur fiche fiscale dans leur eBox. L'eBox est la boîte aux lettres



électronique de chaque citoyen ou employeur en matière de sécurité sociale. Le site internet de l'ONEM fait d'ailleurs lui aussi la promotion de l'eBox en permanence sur sa page d'accueil via un petit film. Et les personnes qui se présentent à l'accueil dans nos bureaux reçoivent de l'aide pour activer leur eBox.

La promotion des applications en ligne de l'ONEM fut encore renforcée en juin, mois au cours duquel toutes les personnes en interruption de carrière pendant les quatre premiers mois de l'année ont reçu un e-mail mettant en avant les avantages d'utiliser l'eBox et Break@Work, l'application qui offre aux citoyens la possibilité de calculer le nombre de mois d'interruption de carrière/crédit-temps auxquels ils ont encore droit ainsi que le montant de leur allocation.

L'objectif de la direction Communication est d'envoyer plus régulièrement ce type de mailings en 2020 et de créer ainsi une véritable newsletter, principalement à destination des employeurs.

### 2.6.5.5 Les réseaux sociaux

Depuis juillet 2014, l'ONEM est présent sur les réseaux sociaux avec pour objectif d'attirer l'attention sur un certain nombre de nouveautés propres à l'ONEM et de renforcer son image d'administration moderne. La présence de l'ONEM sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et LinkedIn) a permis d'atteindre un public différent. Facebook a une large portée (près de 60% des Belges ont un profil sur ce site), tandis que Twitter et LinkedIn attirent un public plus spécialisé de journalistes et de professionnels. Via ces canaux, les actualités publiées sur notre site internet telles que les communiqués de presse, les chiffres du chômage, les emplois vacants... sont davantage mises en lumière.

Au cours de l'année 2019, 47 informations ont été publiées sur la page Facebook de l'ONEM et la direction Communication a répondu, en collaboration avec les différentes directions, à 331 messages.

En décembre 2019, la page Twitter de l'ONEM comptait 551 followers (politiciens, journalistes, employeurs...) et la page LinkedIn était suivie par 561 abonnés.

### 2.6.5.6 Le projet prévention de l'agressivité

En 2019, l'ONEM a poursuivi l'exécution du plan d'actions mis en place suite au protocole de collaboration établi en 2018 avec les organismes de paiement afin de se prémunir contre tout comportement agressif pouvant provenir d'un assuré social.

Conformément à ce protocole, la déclaration de bonne collaboration entre l'ONEM et les OP, établie en 2011, a été revue. Des personnes de contact ont été désignées dans les bureaux de l'ONEM et dans les sections locales des organismes de paiement. Des journées de rencontre ont été organisées pendant lesquelles les agents de terrain de l'ONEM et des OP peuvent convenir ensemble des mesures à prendre localement pour améliorer leur collaboration dans cette lutte contre l'agressivité. Une procédure d'alerte entre partenaires a aussi été mise en place.

Toutes ces actions concrètes sont supportées par une communication vers les assurés sociaux. Une série d'affiches a, par exemple, été créée. Ces affiches sont visibles dans les espaces d'accueil des bureaux de l'ONEM et des organismes de paiement. Elles rappellent à nos clients que nos collaborateurs et ceux des OP sont là pour les aider et que l'agressivité n'est en aucun cas tolérée. Cette campagne de communication "prévention des agressions" se poursuivra en 2020 notamment avec l'organisation de journées de rencontres élargies à davantage de collaborateurs qui sont en contact avec le public.

### 2.6.5.7 Les enquêtes de satisfaction

Afin de répondre aux exigences de son contrat d'administration, l'ONEM mène chaque année plusieurs enquêtes de satisfaction auprès de ses clients. En 2019, deux enquêtes de satisfaction ont été organisées: l'une concernait l'accueil des visiteurs au sein des bureaux, l'autre traitait de l'accueil téléphonique au sein du contact clients.

- L'accueil des visiteurs

Au total 2.659 de nos visiteurs ont rempli le questionnaire d'enquête. Les résultats excellents enregistrés au cours des enquêtes précédentes se sont confirmés en 2019 puisque 98,6% de nos visiteurs se sont dit satisfaits ou très satisfaits de l'accueil

qu'ils avaient reçu dans un des 30 bureaux de l'ONEM. Le personnel chargé de l'accueil des personnes dans les bureaux est particulièrement apprécié et obtient des scores de satisfaction au-delà de 98% sur des critères tels que l'amabilité, le niveau de compétences ou la clarté des explications fournies. Le temps d'attente est tout à fait raisonnable: 78,9% des visiteurs disent avoir attendu moins de 10 minutes avant d'être reçus. Concernant le profil professionnel de nos visiteurs, la tendance constatée en 2017 se confirme: le nombre de visiteurs ayant répondu à l'enquête comprend plus de travailleurs (55%) que de chômeurs (32%), ce qui confirme le grand succès des différentes formes d'interruption de carrière.

- L'accueil téléphonique

1.459 personnes ayant eu un contact téléphonique avec notre contact clients ont participé à l'enquête. Pour sa première année de fonctionnement, le KCC (mis en service en octobre 2018) enregistre de très bons résultats, avec un taux de satisfaction globale de 88,3%, ce qui est très proche du score obtenu en 2016 (89,5%) lorsque les appels téléphoniques étaient encore traités dans les bureaux. 89,6% des répondants disent avoir reçu des réponses à leurs questions. Les collaborateurs qui assurent les permanences téléphoniques sont très bien perçus par nos clients avec des scores de 94% pour la qualité de leur accueil, 90% pour leur niveau de compétences et 90% pour la clarté de leurs explications. Pour ce qui est du motif des appels, nous faisons le même constat que pour les visiteurs: nos interlocuteurs au téléphone sont plus nombreux pour des questions relatives à l'interruption de carrière/crédit-temps (48%) que pour des informations relatives au chômage (45%).

Tableau 2.6.5.1  
Chiffres-clés de la direction Communication en 2019

Site internet: nombre moyen de visiteurs par jour	12.000
Nombre de communiqués de presse	24
Nombre d'articles sur l'ONEM	917
Nombre de jours où l'ONEM est apparu dans la presse	262
Nombre d'appels téléphoniques de journalistes	113
Nombre d'articles d'actualité sur l'intranet	496
Nombre de pages A4 en offset	18.248.199
Nombre de photocopies en reprographie	2.995.359
Nombre de participations à des bourses à l'emploi	8

## 2.6.6

### La gestion des connaissances

Le service Gestion de la connaissance veille à ce que les collaborateurs aient accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour pouvoir effectuer leur travail. La tâche des collaborateurs du service consiste à rendre ces informations facilement accessibles et à veiller à ce qu'elles soient claires et fiables. Ce service organise également le partage des connaissances à l'ONEM. Les collaborateurs doivent disposer des connaissances nécessaires au moment opportun. On ne peut se permettre de perdre les connaissances et l'expérience des personnes qui quittent l'ONEM. De plus, l'ONEM développe une approche structurée en matière de gestion des connaissances nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Depuis 2019, le service intervient, en collaboration avec la coordination front office, dans la gestion de l'iTool, une base de données essentielle pour assurer le bon traitement des appels téléphoniques par le contact center. L'iTool contient de nombreuses fiches rédigées dans un langage simple qui permettent aux collaborateurs du contact center de répondre à la majorité des questions posées par nos clients.

Depuis un certain nombre d'années, RioDoc est la bibliothèque interne de l'ONEM où les collaborateurs peuvent trouver toutes les informations, tant pour les processus Back office que pour les processus Support, dont ils ont besoin pour effectuer correctement leurs tâches. Elle contient des instructions, des feuilles info, des formulaires..., soit plus de 8.200 documents actifs et plus de 5.000 documents archivés.

Le service a lancé auprès des différentes directions-productrices une action de nettoyage afin de préparer la migration future vers un autre environnement informatique. L'équipe Gestion de la connaissance a également poursuivi la sensibilisation auprès des collègues des bureaux et directions afin qu'ils trouvent les informations disponibles dans l'intranet de l'ONEM de manière plus rapide et plus autonome. En 2019, la formation "Chercher dans les sources d'information de l'ONEM" a été suivie par 336 collaborateurs des entités et de l'administration centrale, notamment dans le cadre de



l'accueil des nouveaux collaborateurs. Le service Gestion de la connaissance a également continué sa recherche de collaborateurs prêts à s'investir dans un rôle d'ambassadeur. Leur rôle consiste à stimuler leurs collègues à se retrouver rapidement et de manière autonome dans les différentes sources d'information. Suite à cette action, 14 des 16 entités ont déjà organisé un réseau d'ambassadeurs (par processus) (12 en 2018). Une enquête de satisfaction réalisée en novembre 2019 a montré qu'il serait opportun de mener davantage d'actions de communication et de sensibilisation au sujet de ce rôle, notamment autour de la newsletter actuelle. Avoir une personne de référence pour orienter, aider et conseiller les agents dans une recherche d'informations autonome et efficace reste une priorité pour le service Gestion de la connaissance. Des vidéos d'instruction et des manuels en ligne, permettant d'utiliser plus efficacement les bibliothèques RioDoc et RioLex, constituent des outils complémentaires.

La gestion d'ONEMTech (le site web de l'ONEM destiné aux partenaires et aux utilisateurs professionnels) fait également partie des tâches du service Gestion de la connaissance. Ce site a attiré environ 900 nouveaux utilisateurs en 2019. On a également comptabilisé environ 95.000 consultations du portail en 2019.

Le syllabus Admissibilité est un outil important de partage des connaissances. Il offre aux collaborateurs toutes les informations pratiques relatives à l'Admissibilité: il contient aussi bien des dispositions réglementaires que des procédures qu'ils doivent appliquer dans leur travail quotidien. Le syllabus a été adapté en 2019 en fonction de la nouvelle réglementation et en collaboration avec des experts du terrain. Le syllabus a également été rendu plus convivial grâce à l'amélioration de la fonction de recherche et de la mise en page. Sur le même modèle, d'autres initiatives ont été prises pour développer des outils similaires, notamment dans le domaine de RCC, des dispenses et de la Vérification.

En 2019, différents auteurs ont collaboré à l'actualisation et l'extension du syllabus Vérification. Il contient, par thème, un aperçu de la réglementation actuelle et des directives pratiques sur la manière de vérifier un cas spécifique. L'équipe de rédaction de la "note mensuelle Vérification" a

continué à rédiger et publier cette note nationale mensuellement. Elle reprend toutes les directives pratiques à appliquer par les vérificateurs selon le mois de référence et peut être complétée avec des infos locales par entité. Cet outil pratique, rédigé au niveau national, permet un gain de temps pour les différents services Vérification.

Ces différents syllabi sont issus d'une collaboration fructueuse entre un certain nombre d'entités, le service Gestion de la connaissance, la direction Procédures de travail, les directions Réglementations et aussi le Service linguistique.

Des teamsite sont à la disposition des collaborateurs de l'ONEM afin d'échanger des idées et des connaissances. Ces espaces collaboratifs portent sur des thèmes spécifiques et sont destinés à certains groupes de collaborateurs, entre autres pour faciliter la communication entre les gestionnaires de chacun des processus Back office mais aussi les membres des équipes de projets. Actuellement, l'ONEM compte 83 teamsites pour la coopération au sein des équipes et 20 SharePoint qui font office de cockpits (nationaux et par direction).

L'ONEM dispose également de 16 "kits de survie communs" qui soutiennent le transfert des connaissances entre collaborateurs expérimentés et moins expérimentés, entre titulaires et doublures ou nouvelles recrues. Ils permettent de garantir la continuité du service lorsqu'un collaborateur est absent. 18 kits de survie sont également disponibles pour documenter les "fonctions uniques" (fonctions exercées par un nombre limité de personnes à l'ONEM).

Le service Gestion de la connaissance a organisé l'exercice annuel de détection des fonctions ou activités critiques et a proposé également de soutenir les titulaires de ces fonctions dans leur transfert de connaissances.

L'outil informatique "Réformes réglementaires" reprend toutes les modifications réglementaires mises en œuvre depuis 2012. Le service a continué à coordonner l'introduction des produits liés aux différentes réformes de 2019.

## 2.6.7 Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2020

A l'ONEM, la direction Développement de l'organisation (DOO) est responsable de l'accompagnement du processus de changement progressif et structuré.

Il soutient le management dans la préparation, l'établissement et le suivi du planning stratégique.

Cette direction offre également un support méthodologique lors de l'introduction de nouvelles techniques de management et de nouveaux instruments de gestion.

Un nouveau service PMO (Project Management Office) se greffe au service DOO afin de mieux gérer les projets de changement au sein de l'ONEM. En 2019, tous les préparatifs ont été faits pour définir une nouvelle méthodologie pour la gestion de projet basée sur Prince2 (PROjects IN Controlled Environments). Une équipe avec des project managers professionnels a été créée et est opérationnelle depuis janvier 2020.

A côté de ces activités liées à l'innovation, DOO se charge également de la création et de la mise à jour des différents outils tableaux de bord.

### Eureka

Les collaborateurs de l'ONEM peuvent poster leurs idées, leurs propositions d'amélioration dans la boîte à idées en ligne Eureka. Actuellement, Eureka fait peau neuve et est retravaillée dans un environnement Sharepoint en collaboration avec une équipe ICT.

Au cours de l'année 2019, 37 idées ont été postées dans Eureka. Le nombre assez faible de propositions s'explique par l'interface vieillissante de l'application. Au total, depuis le lancement de la boîte à idées, 950 idées ont déjà été introduites.

Comme c'est traditionnellement le cas avant les séminaires stratégiques d'automne, les directeurs ont été invités à consulter leur personnel en vue de récolter des propositions relatives aux normes et indicateurs des tableaux de bord. Par le biais du workflow Eureka, ce sont au total 20 propositions qui ont été introduites.

Les collaborateurs ayant introduit des propositions sont informés par le biais de l'application Eureka de la suite qui y est donnée.

### La préparation du contrat d'administration 2019-2021

Dès mars 2018, le service Développement de l'organisation a commencé à élaborer les engagements spécifiques à l'ONEM pour le nouveau contrat d'administration 2019-2021. Sur la base d'une première réflexion lors du séminaire stratégique de printemps et des contributions d'un certain nombre de directeurs, le service a élaboré un premier avant-projet de texte.

Cependant, le gouvernement étant en affaires courantes depuis le 21.12.2018, les négociations relatives au nouveau contrat 2019-2021 n'ont pas pu être clôturées à temps et il a été décidé de prolonger de deux ans le contrat d'administration 2016-2018 par le biais d'un avenant. Le service Développement de l'organisation a soutenu le management pour préparer les textes et les négociations avec le Comité de gestion, le CIC et le Ministre du Travail. Les engagements se poursuivent jusqu'en 2020 pour autant qu'aucun nouveau contrat d'administration ne soit établi. L'arrêté royal portant approbation de la première adaptation du cinquième contrat d'administration de l'Office national de l'emploi a été publié le 9 juillet 2019 au Moniteur belge. Le contrat comporte 115 engagements spécifiques à l'ONEM.



## Le Cockpit national

En 2019, le service Développement de l'organisation a terminé la création et a déployé un "Cockpit RVAONEM" virtuel au moyen de l'application SharePoint. L'objectif de ce Cockpit est de rassembler en un seul endroit toutes les données de gestion utiles (données de tableaux de bords, résultats d'enquêtes de satisfaction interne et externe, chiffres de consommations...). Cette plateforme remplace à présent l'envoi de toutes ces informations par mails vers les bureaux du chômage et les directions de l'administration centrale.

Ce cockpit est accessible à tous les niveaux A, B et C (chefs de groupe).

Parallèlement à ce Cockpit national, en 2019, le service DOO a pu développer un nouveau modèle de cockpit direction en SharePoint pour remplacer les "cockpits excel" anciennement utilisés, en concertation avec toutes les directions. Ces cockpits directions sont directement liés au cockpit national.

## EFQM, une gestion de qualité

L'ONEM utilise le modèle EFQM comme cadre global pour la gestion de la qualité et comme outil pour définir la stratégie. Des autoévaluations ont régulièrement lieu tant au niveau national qu'au niveau des bureaux du chômage et des directions.

Le 19 novembre 2019, l'ONEM a été récompensé et a reçu le certificat "Recognised for Excellence - 5 star". Cette récompense a été obtenue suite aux évaluations réalisées dans différents services de l'ONEM durant tout le mois de septembre. Cette récompense est attribuée pour une période de 3 ans.

L'ONEM est la première organisation publique récompensée par 5 étoiles. Cette récompense représente le résultat du travail quotidien de l'ensemble du personnel.

## 2.6.8 ICT et service électronique

L'informatique et le service électronique sont gérés par les directions ICT et Procédures de travail. Les activités de ces deux directions sont relativement différentes, bien qu'elles assurent ensemble le soutien au personnel, aux assurés sociaux et aux employeurs.

### 2.6.8.1 La direction ICT

#### 2.6.8.1.1 Ses missions

La direction ICT est un service de support important pour l'ONEM. Les collaborateurs de la direction ICT examinent les besoins du client, effectuent l'analyse fonctionnelle et technique nécessaire, programment et testent les applications et les mettent à disposition des utilisateurs. La direction assure également en permanence la mise à jour des applications existantes.

Elle aide également le client interne à rechercher les outils informatiques adéquats sur le marché et veille à leur intégration au sein de l'ONEM. En ce sens, la direction ICT est au service de tous les agents de l'ONEM mais aussi, indirectement, de tous les utilisateurs externes qui ont recours à ses services. Elle soutient le client interne en cas de questions et/ou d'incidents techniques par le biais d'un Service Desk qui lui est propre. En outre, elle gère l'infrastructure informatique et en suit les évolutions techniques. Par ailleurs, dans ses choix, elle tient toujours compte des possibilités dans le cadre des synergies, des conventions cadres existantes et des réglementations en vigueur, dont le RGPD.

Elle assure le soutien des utilisateurs des différents services sur la base d'une structure orientée service, dont fait partie un réseau de correspondants ICT locaux, ainsi que d'une gestion des relations d'entreprise bien développée.

#### 2.6.8.1.2 Les principales réalisations en 2019

La direction ICT de l'ONEM fournit des applications ainsi que des structures informatiques modernes et conviviales tant au personnel qu'aux clients de l'Office. Pour ses clients internes, la direction ICT déve-

loppe des applications très importantes et utiles afin de garantir un service rapide et de qualité.

La direction ICT assure le suivi de la plupart de ses nouvelles réalisations par voie de projets, si nécessaire en étroite collaboration avec la direction Procédures de travail. Bon nombre de ces projets trouvent leur origine dans le contrat d'administration, alors que d'autres visent, quant à eux, à améliorer le fonctionnement interne de la direction ICT afin d'en augmenter l'efficacité. Un certain nombre de ces projets seront expliqués ci-après.

À la mi 2019, dans un souci de service au client interne, la direction ICT a basculé son outil de suivi Omnitracker vers un nouvel environnement. Ce basculement a permis, quelques temps plus tard, à la direction ICT de mettre son catalogue de produits et de services à disposition du client interne par le biais d'un webshop flambant neuf. Ce webshop permet à chaque utilisateur de l'ONEM de demander lui-même, en quelques clics, un service ou un produit ICT.

La direction ICT se veut un service agile, toujours prêt à s'adapter aux évolutions du monde de l'informatique, qui s'efforce de garantir des applications performantes et conformes aux besoins définis.

Animée par ces principes et toujours en étroite collaboration avec la direction Procédures de travail, la direction ICT a entamé ou poursuivi la modernisation de différents processus de l'ONEM.

Le projet LOIC, dont l'objectif est d'améliorer les processus d'entreprise, s'inscrit dans un grand projet de remplacement de toutes les applications Mainframe et a également été développé et mis à disposition par étapes en 2019. Ainsi, au mois de mars, a débuté l'implémentation du calcul automatique de la décision dans les bureaux du chômage, suivie des demandes de modification en novembre 2019.

Corollaire indirect de ces nouveautés, les front offices de l'ONEM ont commencé début 2019 à utiliser un écran portail, tant pour le chômage que pour

l'interruption de carrière, dont l'optimisation s'est poursuivie en 2019.

En 2020 également, nous avons continué à investir dans l'élargissement de LOIC (précalcul, récupération et exécution effective du paiement) afin de pouvoir, à terme, quitter le Mainframe.

Toujours au sein du processus Interruption de carrière, dans le cadre de l'application en ligne Break@Work (en production depuis début 2018), un écran d'aperçu pour les employeurs a été développé en 2019 afin d'effectuer le suivi de ces demandes.

Dans la foulée, la direction ICT a continué à œuvrer au projet MARILIN consistant à transférer les applications clés de l'ONEM sur une plateforme moderne, compatible avec l'environnement G-Cloud.

Dans le cadre de la numérisation des services de l'Office, la direction ICT a continué, en 2019, à miser sur la transformation numérique, notamment par l'introduction et le support par étapes d'outils Office 365 supplémentaires. Le deuxième trimestre de 2019 a ainsi vu la création d'un POC (proof of concept<sup>1</sup>) pour l'application Teams. En outre, chaque utilisateur de l'ONEM a également la possibilité, depuis le mois d'octobre 2019, de faire activer son compte Office professionnel sur son smartphone ou ordinateur portable personnel.

La direction ICT s'est engagée à continuer, en 2019, à faire appel et à contribuer autant que possible aux synergies entre les IPSS. À cet égard, la direction ICT a établi, en tant que chef de file, un cahier des charges pour la maintenance du matériel informatique. Par ailleurs, en 2019, la direction ICT a également continué à travailler au développement de HYPaaS (Hypervisor as a Service), UCCaaS (Unified Communication as a Service) et STaaS (Storage as a Service).

Afin de continuer à offrir un service moderne, efficace et de qualité, la direction ICT a misé, en 2019, sur l'innovation.

En effectuant la migration des serveurs Digital début 2019 et en remplaçant finalement les anciens

<sup>1</sup> Le proof of concept (POC) est une étape de validation concrète dans la mise en place d'un projet radicalement nouveau. Il faut, avant un déploiement plus large, faire "la preuve du concept". Une étape importante donc en vue du lancement d'un prototype pleinement fonctionnel.



PC de numérisation présents dans les bureaux fin 2019, la direction ICT s'est employée au renouvellement du matériel et des moyens disponibles. Dans ce cadre, la direction ICT a commencé à renouveler l'ensemble du parc des imprimantes au dernier semestre, en remplaçant toutes les imprimantes multifonctionnelles par un nouveau modèle de la marque HP. L'objectif est que toutes les imprimantes aient été remplacées au premier trimestre de 2020.

Toujours en 2019, la direction ICT a équipé différentes salles de réunion d'outils (Evoko, Liso, flip-charts numériques...) permettant l'utilisation de techniques de réunion modernes. Fin 2019, la direction ICT a mis à disposition un réseau wifi supplémentaire dénommé GOVROAM, qui permet aux utilisateurs d'un service public de surfer sur internet sans fil en toute sécurité dans certaines administrations, et ce tant en Belgique qu'aux Pays-Bas.

Afin de concrétiser tous ces projets, la direction ICT a également investi en 2019 dans ses collaborateurs internes par l'accroissement et le partage des connaissances liées aux nouvelles technologies et ressources. Cette diffusion du savoir est réalisée aussi bien au sein de la direction (ITSM, Agile, NEO OT) qu'au profit d'autres utilisateurs (NEO OT, Webshop, O365...), grâce à la mise à disposition de manuels, à l'organisation de sessions d'information et de formations, et à la sensibilisation.

Enfin, en 2019 également, la direction ICT a poursuivi la professionnalisation de son organisation interne sur la base des principes ITIL<sup>2</sup>.

### 2.6.8.2 Les activités de la direction Procédures de travail

La direction Procédures de travail est à la disposition des processus de production des bureaux de l'ONEM et de l'Administration centrale mais également des partenaires externes, tels que les organismes de paiement et les organismes de placement régionaux. Elle est chargée d'informatiser les

processus lorsque cela est possible et souhaitable. Elle établit également des directives et des schémas afin de fournir des informations sur l'utilisation des applications qu'elle a élaborées.

Elle dispose aussi d'un helpdesk auquel les utilisateurs peuvent poser leurs questions, ainsi que d'une équipe d'accompagnement qui se rend régulièrement dans les entités lors du lancement d'une nouvelle application ou pour détecter de nouveaux besoins.

La direction travaille toujours en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux de leurs produits ainsi qu'avec des partenaires externes. Dans ce chapitre, vous trouverez un aperçu des réalisations mises à la disposition des processus de production de l'Office et des partenaires de l'ONEM.

#### 2.6.8.2.1 Projets en cours

Les projets d'automatisation qui relèvent de la responsabilité de la direction Procédures de travail, consistent généralement en des projets pluriannuels devant être soumis à une phase d'étude, d'analyse, de développement et de test avant leur mise en production. Après leur mise en service, les applications sont également adaptées régulièrement en fonction des changements apportés à la réglementation ou des remarques émises par les utilisateurs.

Un certain nombre de projets pluriannuels en cours ont été poursuivis en 2019. Il s'agit par exemple de la demande d'allocations après maladie (formulaire C6, déclaration d'aptitude physique). Pour celle-ci, une variante électronique a été développée sur les sites des organismes de paiement, l'eC6, un premier exemple de demande d'allocations électronique. Après que l'assuré social y ait apposé sa signature électronique, l'organisme de paiement transmet ce formulaire électronique à l'ONEM où son traitement est poursuivi. L'eC6, en ce compris la signature électronique, a été testé en 2019. Cette signature permet de vérifier si le formulaire élec-

<sup>2</sup> ITIL est une approche permettant de gérer les services informatiques. La méthode ITIL suggère une approche globale de la gestion des services en prenant en considération l'ensemble du service business et, par conséquent, tous les aspects d'un service (et pas uniquement les services d'infrastructure) afin de satisfaire les exigences du client et le niveau de service (livraison à temps, correctement protégé...).

tronique a bien été signé personnellement par l'assuré social et s'il n'a ensuite plus été modifié. L'eC6 a été mis en production début 2020.

Huit entreprises pilotes font usage de la carte de contrôle électronique Chômage temporaire (eC3.2). Il s'agit d'une application électronique destinée aux citoyens qui remplace le formulaire de contrôle Chômage temporaire et qui est disponible sur le portail de la sécurité sociale ([www.socialsecurity.be](http://www.socialsecurity.be)), ainsi que par le biais d'une application que le chômeur peut télécharger sur son smartphone. En 2019, 1.512 formulaires de contrôle électroniques eC32 ont été envoyés. Une évaluation de la phase pilote aura lieu au cours de l'année 2020, en vue de la mise à disposition de l'application au grand public.

L'année 2019 a vu le lancement effectif du projet EESSI, après une préparation de plusieurs années par la Commission européenne et les États membres. Ce projet concrétise le principe de la communication électronique généralisée pour les travailleurs migrants, entre les institutions de sécurité sociale compétentes des États membres de l'Union européenne, telle que fixée dans la directive 883/2004 et la directive d'exécution 987/2009.

Depuis août 2019, l'ONEM utilise le programme d'échange de données RINA, développé par la Commission européenne, afin d'échanger des données concernant des travailleurs migrants avec d'autres États membres. Il s'agit des périodes d'assurabilité pour l'assurance chômage et de l'exportation des droits aux allocations de chômage (pendant une période au cours de laquelle le chômeur complet cherche du travail dans un autre État membre). Depuis août 2019, concernant l'assurabilité, 379 documents électroniques ont été envoyés et 396 ont été reçus. Quant à l'exportation des droits, 160 messages ont été reçus, principalement dans le cadre d'échanges avec la Pologne, l'Allemagne et la France. L'ONEM a été la première organisation à faire usage de cette application en Belgique et l'une des premières en Europe dans le domaine du chômage.

## **2.6.8.2.2** **Principales réalisations en 2019**

### **Le Business Process Reengineering Interruption de carrière (LOIC)**

Grâce à un projet pluriannuel, l'application Mainframe Interruption de carrière a été remplacée par une application Java avec une interface conviviale et un certain nombre de nouvelles facilités. L'année 2019 a vu l'instauration du calcul automatique des allocations, "Loic Treat". Il s'agit là d'un changement complet de la méthode de travail à l'ONEM au sein du processus Interruption de carrière/crédit-temps. L'exécution des paiements effectifs des allocations et des récupérations est prévue pour 2020.

### **E-Deduction**

Le projet e-Deduction consiste en un flux électronique pour les saisies provenant du SPF Finances qui permet de traiter de manière entièrement automatisée un dossier Saisies dans la banque de données Saisies (envoi de l'information à l'organisme de paiement, feed-back aux Finances, gestion des modifications, mainlevées). En 2019, l'ONEM a reçu 8.290 nouvelles saisies e-Deduction des Finances (en plus de 44.024 modifications et de 7.176 mainlevées).

L'élargissement de ce projet aux saisies des institutions de crédit a débuté à l'automne 2019. Le démarrage effectif est prévu en 2020.



### 2.6.8.3 Service électronique

Cela fait des années que l'ONEM investit dans les services électroniques. Cette façon de travailler présente des avantages importants: le service électronique est moins coûteux, plus rapide et plus convivial, car le client ne doit plus se déplacer.

#### Carte de contrôle électronique

L'ONEM met à disposition une variante électronique de la carte de contrôle bleue (C3) par le biais du site portail de la sécurité sociale, il s'agit de l'eC3. Cette application représente une importante simplification administrative étant donné qu'un certain nombre de données sont directement et automatiquement complétées dans l'application, comme les jours de travail qui ont été introduits par un employeur auprès de l'ONSS (Dimona). Par le biais de l'application, chaque chômeur complet peut transmettre, par voie électronique, à son organisme de paiement les jours de chômage et les jours auxquels il n'était pas disponible pour le marché de l'emploi.

En 2019, 45.548 nouveaux utilisateurs se sont enregistrés dans l'application et 723.931 paiements ont été effectués sur la base d'un eC3, contre 592.446 paiements en 2018.

#### L'eBox citoyen

L'eBox est un espace en ligne sécurisé, lancé en 2012, permettant à l'Administration d'échanger des documents officiels avec le citoyen. L'ONEM est un pionnier en la matière et il utilise l'eBox pour les demandes électroniques de crédit-temps et d'interruption de carrière – notamment pour la notification des décisions y afférentes et pour l'envoi des fiches fiscales relatives aux allocations d'interruption – ainsi que pour l'envoi du message au travailleur qui fait suite aux communications du premier jour de chômage temporaire effectif. En 2019, 2.269.456 documents ont été placés par l'ONEM dans l'eBox de citoyens (contre 854.375 en 2018).

Fin 2019, 628.674 citoyens avaient activé leur eBox (contre 530.832 fin 2018).

#### La demande électronique de crédit-temps et d'interruption de carrière

Les travailleurs du secteur privé souhaitant prendre un crédit-temps ou une forme spécifique d'inter-

ruption de carrière (congé parental, congé pour soins palliatifs ou congé pour assistance médicale) peuvent introduire leur demande auprès de l'ONEM intégralement en ligne. Il en va de même pour l'interruption de carrière et les formes spécifiques demandées par des travailleurs du secteur public.

L'application se trouve sur le portail de la sécurité sociale ([www.socialsecurity.be](http://www.socialsecurity.be)). Sur ce site web, les employeurs peuvent compléter en ligne leur partie de la demande, l'enregistrer et la mettre à la disposition du travailleur concerné. Ce dernier peut ensuite, par le biais de l'application, compléter le reste de la demande et la transmettre à l'ONEM. Le travailleur peut également retrouver la demande complétée par son employeur dans son eBox et choisir de compléter la demande sur papier et la transmettre à l'ONEM.

L'ONEM a continué à faire la promotion de l'application E-LO+ auprès des employeurs. Par ailleurs, dans les supports d'information, l'accent est particulièrement mis sur les possibilités de demande d'allocations de manière électronique, de manière à fournir au client un service de qualité, rapide et moderne. Ces actions ont permis d'augmenter sensiblement le pourcentage de demandes introduites par voie électronique. En décembre 2019, on a atteint un résultat à hauteur de 34,5%. En 2019, l'ONEM a reçu 96.859 demandes électroniques (intégrales ou partielles), contre 58.861 en 2018.

Depuis début 2018, il existe également un canal batch et les employeurs ou secrétariats sociaux ont la possibilité de transmettre, par voie électronique, les demandes d'interruption de carrière/de crédit-temps de différents travailleurs simultanément (batch).

#### Break@Work - la situation du crédit en interruption de carrière ou crédit-temps

L'application Break@Work a été mise en production début 2018. Tous les travailleurs peuvent y voir combien de mois et de jours de crédit-temps, d'interruption de carrière ou de congé thématique ils ont déjà pris et combien il leur en reste encore. Ils peuvent également y consulter le montant de leurs allocations et générer une attestation qui mentionne le crédit restant.

Il est possible de se connecter à Break@Work à l'aide de l'eID, de l'itsme ou d'un code personnel via

une application mobile. L'application a été développée de manière à pouvoir être consultée facilement sur une tablette ou un smartphone.

En 2019, 154.497 visiteurs ont effectué au total 447.973 simulations dans cette application (en 2018, l'on comptait 129.891 visiteurs et 380.554 simulations).

## **OCR**

L'OCR, ou Optical Character Recognition, est un système permettant de convertir le texte d'un formulaire scanné en un texte sur lequel on peut travailler. Le nouveau service OCR, dont la tâche consiste à traiter de cette façon les formulaires de demande d'interruption de carrière et de crédit temps envoyés au format papier, a vu le jour en 2018. A ses débuts, le service a, uniquement, traité les formulaires de demande de congé parental. En 2019, les formulaires de demande d'assistance médicale ont commencé à être traités par OCR. Le service OCR traite actuellement environ 60% du nombre total de formulaires de demande. En 2019, cela représente quelque 124.946 formulaires. En 2020, le fonctionnement du service OCR continuera à être évalué et, si possible, il sera étendu aux autres formes d'interruption de carrière et de crédit-temps.

## **Déclaration électronique de chômage temporaire**

Les employeurs sont obligés de transmettre à l'ONEM les communications relatives au chômage temporaire par voie électronique. Une déclaration papier reste toujours possible dans des cas exceptionnels. Les employeurs ont deux possibilités: soit par le biais du portail de la sécurité sociale, soit par le biais d'un message structuré (canal batch, destiné aux secrétariats sociaux et aux prestataires de services).

En 2019, l'ONEM a reçu 963.372 communications électroniques de chômage temporaire (972.364 en 2018). L'ONEM a aussi traité 13.761 communications de chômage temporaire au format papier (15.479 en 2018). Le pourcentage de déclarations papier s'élevait à 1,41%.

Pour certaines formes de chômage temporaire (intempéries et manque de travail résultant de causes économiques, sauf pour le secteur de la construction), l'employeur doit tenir un livre de validation

papier ou électronique par le biais du site portail ou de fichiers structurés. Le livre de validation est une procédure de contrôle qui oblige les employeurs à introduire le numéro du formulaire de contrôle C3.2A avant le premier jour de chômage dans un livre de validation papier authentifié ou dans ce livre de validation électronique. Cette obligation sera supprimée pour les utilisateurs de la carte de contrôle électronique Chômage temporaire (cf. supra).

Dans le courant de 2019, 1.845.584 formulaires de contrôle C3.2A ont été inscrits dans le livre de validation électronique (contre 1.716.654 en 2018).

Depuis 2018, la procédure pour la communication d'une action sociale ou d'une grève est reprise dans les communications électroniques obligatoires de chômage temporaire. Les employeurs et secrétariats sociaux doivent donc transmettre une action sociale par voie électronique à l'ONEM, où la procédure d'approbation est ensuite initiée. 1.929 communications de ce type ont été reçues en 2019 (1.976 en 2018).

## **Déclaration de risques sociaux**

Lorsqu'un risque social se produit (par exemple, chômage temporaire ou travail à temps partiel permettant au travailleur de demander une allocation de garantie de revenus), le secteur chômage a besoin de données émanant de l'employeur afin de pouvoir octroyer une allocation à l'assuré social. L'employeur (ou son mandataire) peut communiquer ces données par voie électronique par le biais de la déclaration de risque social (en abrégé: DRS).

En 2019, à la suite d'un avis du Conseil national du travail (avis n°1901 du 25.03.2014), les préparatifs à la généralisation de la DRS scénario 1 (formulaires C4) ont été poursuivis en vue d'une mise en application concrète.

En 2019, une grande campagne de formation a également été menée dans les bureaux du chômage. En concertation avec l'Union des secrétariats sociaux, la direction Réglementation du chômage a effectué un tour de Belgique afin de donner une formation aux entités concernant l'e-government dans le secteur du chômage et de clarifier le rôle des secrétariats sociaux dans le cadre de leur collaboration avec l'ONEM.



Tableau 2.6.8.1  
Répartition par scénario DRS

	2015	2016	2017	2018	2019
Scénario 1 – déclaration de fin du contrat de travail	32.295	82.619	111.313	119.219	120.795
Scénario 2 – déclaration de fixation du droit au chômage temporaire	273.397	525.823	501.044	485.779	488.962
Scénario 3 – déclaration de début du travail à temps partiel	345.314	436.584	476.031	458.691	444.691
Scénario 5 – déclaration des heures de chômage temporaire	1.358.148	1.827.109	1.583.367	1.535.950	1.673.765
Scénario 6 – déclaration mensuelle de travail à temps partiel (allocation de garantie de revenus)	2.064.309	2.807.017	2.991.044	3.278.349	3.465.509
Scénario 7 – déclaration mensuelle de travail en atelier protégé	459	2.957	2.961	2.544	2.364
Scénario 8 – déclaration mensuelle de travail dans le cadre d’un programme d’activation	569.156	795.736	746.724	811.662	835.995
Scénario 9 – déclaration pour la constatation du droit aux vacances jeunes ou seniors	9.579	26.426	31.472	31.739	34.758
Scénario 10 – déclaration mensuelle des heures de vacances jeunes ou seniors	23.254	59.475	65.572	68.382	70.501
Scénario 11 – déclaration mensuelle de travail portuaire : chômage et sécurité d’existence				46.577	94.810
<b>Total</b>	<b>4.675.911</b>	<b>6.563.746</b>	<b>6.509.528</b>	<b>6.838.872</b>	<b>7.232.120</b>

### Tableau Déclarations électroniques de risques sociaux

En 2019, le nombre de déclarations dans le scénario 11 a doublé pour les travailleurs des ports, et ce en raison de l’instauration graduelle de la DRS électronique: en mai 2018 pour les ports d’Anvers et de Zeebruges et en novembre 2018 pour la région portuaire de Gand.

Au demeurant, la stabilisation du nombre de DRS, entamée en 2018, s’est poursuivie en 2019, une très faible augmentation du nombre de DRS ayant été observée. Plus de 93% du nombre de déclarations ont été effectuées par le canal batch.

## Consultations de la Banque Carrefour de la sécurité sociale

Les différentes institutions de la sécurité sociale échangent continuellement des données entre elles. Ces échanges s'effectuent par voie électronique par le biais du réseau de la Banque Carrefour de la sécurité sociale. L'ONEM échange également des informations avec les organismes de paiement au moyen de ce réseau. Ces échanges de données se font aussi bien sous la forme de messages en batch que sous la forme de consultations en ligne de banques de données.

Tableau 2.6.8.II  
Nombre de consultations de la BCSS par des agents de l'ONEM

Banque de données	Nombre de consultations
Registres	4.408.532
Répertoire des employeurs à l'ONSS/ONSSAPL	177.424
Banque de données de salaire et de temps de travail à l'ONSS (DmfA)	11.670.001
Fichier du personnel / Périodes Dimona	1.448.736
Données carrière professionnelle comme indépendant	809.898
Données périodes de maladie indemnisées	720.501
Cadastre des pensions	2.254.188
Répertoire autres institutions de sécurité sociale auprès de la Banque Carrefour	47
Répertoire secteur Chômage auprès de la Banque Carrefour	87.840
Revenus SPF Finances	3.417.377
Données période de maladie professionnelle	1.307
Consultation durée du chômage auprès du FOREM	38.771
<b>Total 2019</b>	<b>25.034.575</b>
<b>Total 2018</b>	<b>28.689.796</b>

La Banque Carrefour permet également d'échanger un nombre considérable d'attestations. En 2019, l'ONEM a reçu quelque 57.247.931 attestations électroniques d'autres institutions (+ 10% par rapport à 2018, principalement en raison de l'augmentation du nombre de messages en provenance des Régions). Le nombre de messages sortants, en provenance de l'ONEM et à destination d'autres institutions, a légèrement diminué: 59.459.659 contre 63.461.170 en 2018 (-6%), ce qui s'explique surtout par une baisse du nombre de messages adressés aux Régions concernant le statut de demandeur d'emploi indemnisé.

# 2.7



## Le processus Front office

L'année 2019 était la première année complète durant laquelle le volet "téléphonie" du processus Front office était totalement opérationnel. Les autres volets comme le nouveau fonctionnement de l'accueil des visiteurs ainsi que le suivi centralisé, le planning et le dispatching des e-mails et lettres d'information suivront.

La téléphonie a enregistré de bons résultats l'année passée. Le nombre d'appels sans réponse a diminué fortement et la satisfaction du client s'est maintenue à un niveau élevé. Dans le courant de 2019, l'accent a été mis sur le soutien et la formation des collaborateurs du front office qui ont connu un profond changement dans leur façon de travailler. Une attention particulière a aussi été accordée au développement technique et aux actions d'amélioration du processus.

Une enquête de satisfaction auprès des visiteurs a été réalisée en 2019. Cette enquête a donné de bons résultats. Le nombre de visiteurs et les temps d'attente se situaient au même niveau que les années précédentes. Le nombre d'e-mails qui ont été envoyés par le biais du site web a augmenté l'année passée.

### 2.7.1 Téléphonie

#### 2.7.1.1 Fonctionnement de la téléphonie à l'ONEM

Depuis octobre 2018, l'ONEM a adopté une nouvelle organisation pour la téléphonie. Il n'y a plus qu'un seul numéro de téléphone, le 02 515 44 44, pour les assurés sociaux et les entreprises. Pour les organisations partenaires, il existe des lignes distinctes.

Le client qui appelle ce numéro doit d'abord choisir une langue et ensuite une matière (Interruption de carrière, Chômage ou Chômage temporaire). Ensuite, il est mis en contact avec un collaborateur de l'ONEM travaillant dans 1 des 30 bureaux de l'Office. Les assurés sociaux qui téléphonent, n'aboutissent donc pas dans le bureau où leur dossier est traité. Grâce au développement d'écrans de synthèse et d'autres sources d'informations, les collaborateurs du front office peuvent répondre correctement à des questions relatives à un dossier traité dans un autre bureau de l'ONEM.

En plus des 3 matières de première ligne, il y a aussi 3 matières de deuxième ligne vers lesquelles un collaborateur de première ligne peut transférer l'appel: l'Admissibilité, l'Indemnisation et le RCC (chômage avec complément d'entreprise).

Les collaborateurs qui répondent au téléphone sont tous des experts dans leur matière et font le travail dans le front office en plus de leurs tâches dans le back office. Ils travaillent en shifts de 2 h ou de 2 h 30. Pour veiller à ce qu'il y ait suffisamment de collaborateurs disponibles pour traiter les appels téléphoniques en permanence, une analyse détaillée est effectuée chaque mois et un planning est établi. Cette analyse prend en compte les paramètres suivants: le nombre d'appels, la durée moyenne d'une conversation et le niveau de service souhaité. On peut aussi tenir compte de faits d'actualité et d'événements particuliers. De cette analyse résulte un certain nombre de shifts par semaine. Lors de ces shifts, 2 clefs de répartition sont ensuite appliquées: une pour chaque entité de l'ONEM et une pour chaque jour de la semaine de travail. Enfin, l'on tient également compte dans le planning des desiderata des entités (pas de shifts durant les réunions, lors de formations...).

Les activités sont suivies de manière centralisée par une équipe de 4 personnes: au niveau local, il y a également un responsable, le gestionnaire de processus Front office. Ce responsable est chargé de suivre le bon déroulement du processus dans son bureau (Les shifts sont-ils effectués correctement ? Tous les shifts sont-ils assurés ?) et il gère le planning pour son entité ou son bureau. Il se concerta avec ses collègues gestionnaires de processus Back office afin de disposer du personnel nécessaire pour assurer les shifts du front office.

### 2.7.1.2 Les banques de données

Afin de pouvoir répondre rapidement et correctement aux questions des clients, trois bases de données ont été mises à disposition des collaborateurs:

- L'iTool: cette base de données contient toutes les procédures que les collaborateurs doivent appliquer ainsi que les faits d'actualité qui peuvent influencer le fonctionnement du front office et clarifie, sans utiliser le jargon de l'ONEM, les réponses qui peuvent être données aux questions des citoyens. Fin 2018, l'iTool contenait 264 fiches dans les deux langues nationales. Une équipe de 38 rédacteurs et validateurs tiennent la base de données à jour.

- Les écrans d'aperçu général: cette base de données sert à fournir une réponse sur l'état d'avancement d'un dossier. L'écran d'aperçu Interruption de carrière compte 8 rubriques (données relatives au paiement, aux anomalies, aux procédures d'audition éventuelles, au courrier envoyé...); l'écran d'aperçu Chômage en compte aussi 8 (informations relatives au paiement, documentation scannée, litiges, données relatives à l'employeur...). Pour le chômage temporaire, il n'y a pas d'écran d'aperçu. Toutefois, un écran de gestion existant est développé plus en détail de sorte qu'il puisse être utilisé par les collaborateurs.
- L'historique des contacts: les collaborateurs du front office peuvent vérifier au moyen de l'historique si un assuré social a déjà eu un contact avec l'ONEM et consulter la réponse qui lui a été donnée à ce moment-là.

### 2.7.1.3 Genesys: l'application pour les collaborateurs du KCC

Genesys est l'application utilisée pour répondre aux appels téléphoniques. Elle a été étendue et adaptée en 2019. Un certain nombre de mesures d'amélioration ont été testées:

- Les collaborateurs pourront voir la file d'attente pour leur matière.
- Les collaborateurs pourront aussi voir combien de temps il leur reste pour effectuer leur after call work.
- L'historique des contacts sera visible directement et l'encodage des données dans cet historique sera facilité par l'introduction de menus à choix dans l'after call work.

Dans un premier temps, les tests avaient révélé encore un certain nombre de problèmes qui ont été solutionnés fin 2019.

Deux boutons supplémentaires ont été ajoutés au logiciel du contact center, lesquels doivent faciliter l'enregistrement dans le programme des visiteurs qui se présentent en personne à l'accueil.



#### 2.7.1.4 Adaptations du logiciel de gestion

La coordination centralisée du front office réalise le suivi des activités des collaborateurs du FO à l'aide de 2 logiciels:

- GAX: pour la création de nouveaux profils et la suppression des profils de collaborateurs qui ne travaillent plus à l'ONEM; pour la gestion des heures d'accessibilité; pour la gestion des messages automatiques du menu déroulant. En 2019, 110 nouveaux profils ont été créés dans ce logiciel.
- CC Pulse: pour le suivi en temps réel des temps d'attente, des statuts des collaborateurs et des résultats du contact center. Ce logiciel a également été étoffé en 2019 avec de nouvelles rubriques, de sorte que le suivi puisse être assuré plus minutieusement: les responsables locaux du contact center peuvent suivre dorénavant eux-mêmes le statut de leurs collaborateurs. Depuis juillet 2019, il est également possible d'avoir un aperçu des files d'attente en deuxième ligne.

#### 2.7.1.5 Formation et communication

En 2019, l'ONEM a considérablement investi dans la formation et le développement des collaborateurs du front office. La communication relative aux nouvelles méthodes de travail s'est faite de manière continue et par le biais de différents canaux, de sorte que les collaborateurs les appliquent correctement.

Les nouveaux collaborateurs du front office ont été formés par leurs collègues au niveau local, afin qu'ils utilisent correctement le logiciel et les bases de données. Une LeD team a été constituée spécialement pour le front office. Cette équipe a développé l'intégralité de l'offre de formations destinées aux collaborateurs du front office: il y a actuellement 10 formations techniques disponibles, allant de formations techniques et d'un coaching sur place à la recherche dans les sources d'informations pour le front office ou la rédaction d'e-mails professionnels.

En septembre et en octobre 2019, un tour de Belgique a été organisé, au cours duquel les responsables du projet et les collaborateurs de la coordination centrale se sont rendus dans toutes les entités de l'ONEM afin d'expliquer plus en détail le fonctionnement ainsi que les projets, et de recueillir les remarques des collaborateurs du front office. Parallèlement, une brochure reprenant un certain nombre de conseils et d'astuces a été rédigée. Cette brochure a été distribuée dans les entités au mois de novembre.

## 2.7.1.6 Résultats

Dans le courant de 2019, on a enregistré 690.290 appels entrants en première ligne du front office. La grande majorité (632.088) de ces appels ont été pris en charge par un collaborateur du front office, soit 91,57% des appels.

Tableau 2.7.1.I  
Première ligne front office – résultats par matière

Matière	Nombre d'appels	Appels traités	Ratio d'appels traités
Interruption de carrière	346.494	313.577	90,50%
Chômage	304.818	282.124	92,55%
Chômage temporaire	38.978	36.387	93,35%
<b>Total</b>	<b>690.290</b>	<b>632.088</b>	<b>91,57%</b>

Depuis juillet 2019, 32.561 appels entrants ont été recensés en deuxième ligne du front office. La grande majorité d'entre eux (31.147) ont été pris en charge par un collaborateur du front office, soit 95,66% des appels.

Tableau 2.7.1.II  
Deuxième ligne front office – résultats par matière

Matière	Nombre d'appels	Appels traités	Ratio d'appels traités
Indemnisation	15.625	15.112	96,72%
Admissibilité	14.597	13.897	95,20 %
RCC	2.339	2.138	91,41%
<b>Total</b>	<b>32.561</b>	<b>31.147</b>	<b>95,66%</b>



### 2.7.2 Accueil des personnes convoquées ou des visiteurs spontanés

En 2019, les trente bureaux de l'ONEM ont enregistré 276.119 visiteurs au total. Ce nombre représentait une légère augmentation de 0,50% sur une base annuelle (274.734 en 2018).

Ces visiteurs étaient pour la plupart des visiteurs spontanés (237.170). Les autres (38.949) sont des visiteurs convoqués à un entretien.

La plupart des visiteurs spontanés se sont rendus à l'ONEM pour la matière "interruption de carrière", suivie de la matière "chômage", plus précisément pour des questions concernant l'admissibilité.

Les temps d'attente des visiteurs ont été suivis attentivement. Ainsi, on a veillé à ce qu'ils restent aussi courts que possible. En 2019, 87,81% des visiteurs spontanés ont dû attendre moins de 20 minutes (norme: 75%) et ils sont 96,58% à avoir attendu moins de 40 minutes (norme: 95%).

L'année 2019 a été marquée par plusieurs développements techniques visant à moderniser le suivi des visiteurs de l'ONEM et permettant l'enregistrement d'une visite dans l'historique des contacts.

### 2.7.3 Contacts par webmail

Le nombre d'e-mails qui ont été envoyés par le biais du formulaire sur le site web de l'ONEM était en hausse par rapport à l'année passée. Au total, 21.355 e-mails ont été reçus par le biais du site web, soit une augmentation de 28,25%. Celle-ci est due au fait que pour davantage de questions, l'on renvoie à ce formulaire de contact et que ce formulaire de contact a été placé de telle sorte qu'il soit clairement visible sur la page d'accueil.

## 2.7.4 Aménagement et organisation des bureaux front office

Dans le cadre du projet stratégique KCC (Klantencontact/Contact Clients), un nouveau concept d'aménagement uniforme des espaces d'accueil de l'ONEM a aussi été développé. Ce concept a été appliqué en mai 2019 au bureau de Roulers, des plans ont également déjà été élaborés et des cahiers spéciaux des charges établis pour un certain nombre d'autres bureaux.

Pour définir plus avant l'avenir des bureaux front office de l'ONEM, un groupe de travail a été mis en place en 2019. Pour chaque entité concernée (les entités comptant uniquement 1 bureau ne font pas partie du champ d'action de ce groupe), un plan échelonné a été élaboré, lequel doit faire en sorte que les bureaux de l'ONEM évoluent progressivement vers la situation souhaitée.

Par entité comptant plusieurs bureaux, il y a:

- 1 bureau principal, où la priorité est donnée au traitement des dossiers (back office), avec en complément, des activités front office (téléphonie, e-mails, visiteurs);
- 1 ou plusieurs front offices, où l'accent est mis sur les activités du front office mais où des activités back office peuvent également encore être effectuées.

Les plans échelonnés seront mis en œuvre dans chacune des entités concernées au cours des prochaines années. Les descriptions de fonction ont été adaptées. Une description de fonction de collaborateur front office ainsi qu'une description de fonction de responsable d'un bureau front office ont été rédigées.



**Le Fonds d'indemnisation des  
travailleurs licenciés en cas de  
fermeture d'entreprises (FFE)**





# 3

## Introduction

En 2019, 10.973 entreprises ont fait faillite (+6,76% par rapport à 2018). 3.586 de ces entreprises occupaient du personnel (-0,08% par rapport à 2018). La perte d'emplois consécutive à une faillite a augmenté en 2019, et ce pour la première fois depuis cinq ans, pour atteindre 24.449 emplois perdus (+13,20% par rapport à 2018).

Le Fonds a ouvert 11.590 nouveaux dossiers de fermeture d'entreprises (+5,21% par rapport à 2018) et a reçu 14.595 nouvelles demandes d'intervention de travailleurs pour des rémunérations et des indemnités dont l'employeur était encore redevable (-6,67% par rapport à 2018).

Le nombre de travailleurs recevant une indemnité du Fonds a diminué, comme les demandes, en 2019, et ce de 8,53% par rapport à 2018 (il est passé de 18.834 à 17.228 travailleurs). Le montant alloué en 2019 a également baissé de 17,79% par rapport à 2018 pour s'élever à 172.444.740,09 EUR. En outre, le Fonds a versé un montant de 108.469.705,80 EUR dans le cadre du chômage temporaire (-0,68% par rapport à 2018).

En 2019, le personnel du Fonds a, une nouvelle fois, baissé pour atteindre 63,81 unités budgétaires (-0,44% par rapport à 2018).





# 3.1

## Nouveautés dans la législation sur les fermetures et la législation apparentée

### 3.1.1

#### **Loi du 5 mai 2019 modifiant la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises (MB du 12.06.2019)**

Cette loi modifie la loi du 26 juin 2002 sur deux points. Elle modifie en premier lieu les délais pour la reprise de l'actif et du personnel en cas de reprise après faillite. Les articles modifiés sont ainsi les articles 12, 40 bis et 42 de la loi, et ce pour les entreprises dont la date légale de la fermeture est postérieure au 1<sup>er</sup> avril 2019. La loi du 5 mai 2019 raccourcit le délai fixé pour la reprise de l'actif de six mois à deux mois (à compter de la date de la faillite) et il peut, en outre, faire l'objet de deux prolongations de maximum 2 mois chacune dans

l'hypothèse où le curateur ne répond pas aux questions du FFE ou si le curateur informe le FFE de l'existence de négociations avec un candidat acquéreur. Par ailleurs, le délai pour la reprise du personnel est ramené de six à quatre mois à compter de la date de la reprise de l'actif. La loi supprime complètement l'hypothèse de la prolongation du délai en cas de poursuite des activités par le curateur.

L'article 40bis, applicable aux situations transfrontalières, renvoie au nouvel article 12 de la loi.

### **3.1.2 Convention collective de travail n° 32/7 du 23 avril 2019**

La convention collective du travail n° 32/7 du 23 avril 2019 conclue au sein du Conseil national du travail et modifiant la convention collective de travail n° 32 bis du 7 juin 1985 concernant le maintien des droits des travailleurs en cas de changement d'employeur du fait d'un transfert conventionnel d'entreprise et réglant les droits des travailleurs repris en cas de reprise de l'actif après faillite a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 28 avril 2019 (MB du 08.05.2019).

La modification de cette CCT 32 bis porte sur les nouveaux délais de reprise en cas de reprise après faillite établis par la loi du 5 mai 2019 et elle rend la CCT conforme à la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises pour ce qui concerne les notions de reprise de l'actif et de travailleurs repris.

### **3.1.3 Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses (1) (MB du 04.04.2019).**

Avec l'entrée en vigueur de ce nouveau Code en date du 1<sup>er</sup> mai 2019, le nombre de formes de sociétés a été réduit, de même que le nombre de formes d'associations et de fondations. Toutes les sociétés et associations sont considérées comme des entreprises, y compris la société de droit commun et les titulaires de professions libérales. En cette qualité, elles relèvent donc du droit des sociétés et le droit en matière d'insolvabilité leur est également applicable.

Le Code supprime le but lucratif comme critère de distinction entre les sociétés et les associations avec pour conséquence que les associations peuvent exercer des activités lucratives de façon illimitée. Elles se distinguent des sociétés du fait qu'elles ne peuvent affecter leurs bénéfices qu'à leur but désintéressé. L'interdiction de distribuer directement ou indirectement des bénéfices aux membres est maintenue.

### **3.1.4. Arrêté royal du 29 septembre 2019 modifiant l'article 5 de l'arrêté royal du 23 mars 2007 portant exécution des articles 2, 3°, b, 28, § 2, et 53 de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises (MB du 23.10.2019).**

L'article 5 a trait à la fixation de la partie, prise en charge par le Fonds, du montant des allocations de chômage versées par l'ONEM dans le cadre du chômage temporaire. Jusqu'à présent, le Fonds prenait en charge, pour les ouvriers et les employés, respectivement 33% et 27% du montant total des allocations de chômage temporaire.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la distinction entre les catégories familiales pour l'allocation de chômage temporaire minimale présente dans l'arrêté royal du 25 novembre 1991 est supprimée. Pour que le surcoût de cette suppression ne soit pas à charge des employeurs, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, la partie des allocations de chômage temporaire payée par le Fonds sera calculée non plus sur la base du montant total, mais sur la base de 99,43% du montant total.

### **3.1.5. Arrêtés royaux de 2019 concernant les cotisations dues par les employeurs**

Comme chaque année, les arrêtés royaux de 2019 concernant les cotisations dues par les employeurs ont été publiés (trois AR du 22.02.2019, MB du 06.03.2019).



# 3.2

## Exécution des missions du Fonds

### 3.2.1 Tâches classiques dans les secteurs commerciaux et industriels, les activités extra-statutaires et les restructurations

En 2019, le Fonds a versé aux victimes de fermetures un montant de 166.632.146,83 EUR.

Tableau 3.2.1.I  
Ventilation et évolution des dépenses afférentes aux fermetures depuis 2015

Année	Indemnités de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Sabena extra-statutaire	Total
2015	11.201.858,41	211.473.276,49	3.563.847,22	6.653.544,52	12.440,16	299.771,60	233.204.738,40
2016	12.340.503,65	214.912.014,13	1.724.985,34	7.143.991,10	13.148,04	109.047,61	236.243.689,87
2017	9.152.559,34	179.801.364,32	1.602.451,69	6.911.784,74	8.464,81	6.327,62	197.482.952,52
2018	9.417.175,96	188.286.035,48	1.620.698,46	6.225.330,31	5.886,72	0,00	205.555.126,93
2019	9.198.466,14	151.943.946,66	1.218.787,25	4.265.060,06	5.886,72	0,00	166.632.146,83
Différence 2018/2019	-218.709,82	-36.342.088,82	-401.911,21	-1.960.270,25	0,00	0,00	-38.922.980,10
Evolution 2018-2019 (en %)	-2,32%	-19,30%	-24,80%	-31,49%	+0,00%	+0,00%	-18,94%

Tableau 3.2.1.II  
Evolution du nombre de bénéficiaires depuis 2015

Année	Indemnités de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Sabena extra-statutaire	Total
2015	8.063	19.521	888	2.428	4	85	30.989
2016	7.273	17.021	517	2.490	5	51	27.357
2017	5.582	15.521	440	2.300	3	4	23.850
2018	5.366	15.401	483	2.043	1	0	23.294
2019	5.416	13.435	440	1.681	1	0	20.973
Différence 2018/2019	+50	-1.966	-43	-362	0	0	-2.321
Evolution 2018/2019 (en %)	+0,93%	-12,77%	-8,90%	-17,72%	0,00%	0,00%	-9,96%

En 2019, les dépenses totales du Fonds ont baissé de 18,94% par rapport à 2018. Le nombre de bénéficiaires indemnisés a, quant à lui, diminué de 9,96% par rapport à 2018. Depuis la crise économique de 2008, les dépenses du Fonds n'ont fait qu'augmenter (sauf en 2012 et 2014, mais la diminution fut légère). En 2017, les dépenses du Fonds ont enregistré une importante diminution. En 2018, les dépenses totales ont, en revanche, à nouveau augmenté (+4,09%) pour ensuite diminuer à nouveau fortement en 2019.

Il est à noter qu'un bénéficiaire peut percevoir plus d'un type d'indemnités au cours d'une même année (exemple: une indemnité de fermeture et des indemnités contractuelles). En 2019, ce sont, au total, 16.890 personnes différentes occupées dans le secteur industriel et dans le secteur commercial qui ont perçu une indemnité du Fonds (contre 18.541 personnes en 2018).

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes:

### Indemnités contractuelles (151.943.946,66 EUR)

En 2019, 13.435 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 151.943.946,66 EUR. Cela représente, en moyenne, un montant de 11.309,56 EUR par ayant droit. Ces dépenses représentent 91,19% des dépenses totales du Fonds.

En 2019, les dépenses engagées pour les indemnités contractuelles ont enregistré une nette diminution (- 19,30%). Cette baisse résulte, d'une part, d'un

coût moyen plus faible (-7,49%) et, d'autre part, d'une baisse du nombre de travailleurs indemnisés (-12,77%) par rapport à 2018.

Compte tenu du délai de traitement d'un dossier d'entreprise, en 2019, ce sont principalement les travailleurs dont l'entreprise a fermé en 2018 et en 2019 qui ont été indemnisés.

### Complément d'entreprise (4.265.060,06 EUR)

En 2019, le Fonds a versé un complément d'entreprise à 1.681 bénéficiaires. Cela correspond à un montant total de 4.265.060,06 EUR, soit 2,56% des dépenses totales. L'indemnité mensuelle moyenne, elle, s'élève à 284,98 EUR.

Contrairement à la tendance à la baisse perceptible depuis 2002, les dépenses consacrées au complément d'entreprise ont augmenté en 2012 et 2013 pour diminuer à nouveau en 2014 et en 2015. En 2016, le Fonds a reçu un nombre exceptionnellement élevé de nouvelles demandes de compléments d'entreprise, ce qui a entraîné une nouvelle hausse des dépenses. Ensuite, les dépenses ont baissé aussi bien en 2017 qu'en 2018. En 2019, les dépenses totales engagées pour les compléments d'entreprise ont une nouvelle fois baissé de 31,49% par rapport à 2018. Cette diminution des dépenses s'explique par une baisse du nombre de bénéficiaires (-17,72%) ainsi que par une baisse du nombre de mois de complément d'entreprise versés (-33,69%).

Etant donné que le paiement des chômeurs avec complément d'entreprise s'étale sur plusieurs années, en 2019, le Fonds a continué à payer les dossiers en cours et commencé, en outre, à effectuer un versement pour 132 nouveaux dossiers (contre 257 en 2018). Le Fonds ayant clôturé 717 dossiers individuels, le nombre de bénéficiaires a diminué.

### **Indemnités de fermeture (9.198.466,14 EUR)**

L'indemnité de fermeture se calcule sur la base des années d'ancienneté de service au sein de l'entreprise, ainsi que sur la base de l'âge de la personne.

En 2019, 5.416 travailleurs ont perçu une indemnité de fermeture, et ce pour un montant total de 9.198.466,14 EUR. Cela représente, en moyenne, un montant de 1.698,39 EUR par ayant droit. Ces dépenses représentent 5,52% des dépenses totales du Fonds.

En 2019, les dépenses engagées pour les indemnités de fermeture ont baissé (-2,32%) par rapport à 2018.

La diminution des dépenses en 2019 est essentiellement due à la baisse du coût moyen (-3,22%). Le nombre d'ayants droits a, lui, connu une légère augmentation, passant de 5.366 à 5.416 unités (+0,93%).

### **Indemnités de transition (1.218.787,25 EUR)**

En 2019, une indemnité de transition a été versée à 440 travailleurs, et ce pour un montant total de 1.218.787,25 EUR. Cela revient à une moyenne de 2.769,97 EUR par bénéficiaire. Ces dépenses représentent environ 0,73% des dépenses totales du Fonds. Par rapport à l'année 2018, les dépenses totales ont baissé de 24,80%. Cette baisse est essentiellement due au fait que les ayants droit sont moins nombreux (-8,90%). Le coût moyen a diminué, passant de 3.355,48 EUR à 2.769,97 EUR (-17,45%).

### **Les dépenses extra-statutaires (5.886,72 EUR)**

Pour certaines fermetures, une CCT n'est pas opposable au Fonds. Dans ces cas-là, le Comité de gestion est compétent pour autoriser le Fonds à effectuer des paiements aux ex-travailleurs de ces entreprises. Pour accomplir ces tâches, c'est aux pouvoirs publics, à des sociétés régionales d'investissement ou à d'autres bailleurs de fonds qu'il revient de mettre au préalable les moyens financiers nécessaires à la disposition du Fonds.

En 2019, les dépenses consacrées aux activités extra-statutaires se sont élevées à 5.886,72 EUR pour l'entreprise Zender Industrie Belgique. Dans ce dossier, le Fonds paiera mensuellement un complément d'entreprise jusque fin 2025. Il s'agit du seul dossier encore ouvert au Fonds.

### 3.2.2 Tâches classiques dans le secteur non marchand et les professions libérales

L'élargissement du champ d'application de la loi relative aux fermetures d'entreprises au secteur non marchand et aux professions libérales a eu pour conséquence qu'en juillet 2008, un paiement a été effectué pour la première fois à des personnes victimes de fermetures dans ce secteur.

En 2019, le Comité particulier a pris une décision positive quant à l'applicabilité de la loi relative aux fermetures d'entreprises dans le secteur non marchand et les professions libérales dans 75 dossiers d'entreprises.

En 2019, le Fonds a versé 5.812. 593,26 EUR à 341 travailleurs (dont 338 travailleurs différents) issus du secteur non-marchand et des professions libérales.

Tableau 3.2.2.I

Ventilation et évolution des dépenses afférentes aux fermetures depuis 2015

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
2015	6.736.856,00	27.780,80	6.764.636,80
2016	4.560.265,86	17.303,09	4.577.568,95
2017	4.204.878,83	8.510,97	4.213.389,80
2018	4.214.689,50	1.949,21	4.216.638,71
2019	5.812.593,26	0,00	5.812.593,26
Différence 2018/2019	+ 1.597.903,76	-1.949,21	+1.595.954,55
Evolution 2018/2019 (en %)	+37,91%	-100,00%	+37,85%

Tableau 3.2.2.II

Evolution du nombre de bénéficiaires depuis 2015

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
2015	581	10	591
2016	331	9	340
2017	301	6	307
2018	298	2	300
2019	341	0	341
Différence 2018/2019	+43	-2	+41
Evolution 2018/2019 (en %)	+14,43%	-100,00%	+13,67%

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes:

#### Indemnités contractuelles (5.812.593,26 EUR)

En 2019, 341 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 5.812.593,26 EUR. Il s'agit là d'une forte augmentation par rapport à 2018 (+37,91%).

L'augmentation est essentiellement due à la hausse du coût moyen par ayant droit, lequel est passé de 14.143,25 EUR à 17.045,73 EUR (+20,52%). Le nombre de bénéficiaires a augmenté de 14,43% par rapport à l'année 2018.

#### Complément d'entreprise (0,00 EUR)

En 2019, il n'y a eu aucun dossier et le Fonds n'a reçu aucune nouvelle demande de complément d'entreprise dans le secteur non marchand.

### 3.2.3 Chômage temporaire

Tableau 3.2.3.1

Evolution de la part que le Fonds prend en charge dans les dépenses de l'ONEM pour le chômage temporaire depuis 2015

Année	Dépenses de la même année	Régularisations année précédente	Total chômage temporaire	Evolution en % du total chômage temporaire
2015	145.607.000,00	-14.301.842,19	131.305.157,81	-37,82%
2016	150.288.112,40	+4.531.887,60	154.820.000,00	+17,91%
2017	113.912.000,00	-11.330.184,79	102.581.815,21	-33,74%
2018	110.658.000,00	-1.443.292,44	109.214.707,56	+6,47%
2019	<b>112.039.000,00</b>	<b>-3.569.294,20</b>	<b>108.469.705,80</b>	<b>-0,68%</b>

Afin de responsabiliser les employeurs qui ont recours au régime de chômage temporaire, le Fonds prend en charge 33% des dépenses engagées par l'ONEM dans le cadre du chômage temporaire pour ouvriers, et ce par le biais d'un financement provenant des employeurs (art. 53 de la loi du 26.06.2002 relative aux fermetures d'entreprises). La loi du 12 avril 2011 portant la prolongation de mesures de crise (MB du 28.04.2011) dispose, en outre, que le Fonds prend en charge une partie du coût (27%) de l'indemnité prévue dans le cadre de la "suspension des employés pour manque de travail".

En 2019, la part du Fonds dans le chômage temporaire s'est montée à 112.039.000,00 EUR.

Conformément à l'article 5 de l'arrêté royal du 23 mars 2007, le Fonds verse des avances mensuelles à l'ONEM. Le décompte s'opère dans le courant du second semestre de l'année qui suit l'année écoulée, et ce sur la base des paiements effectués par les organismes de paiement et approuvés par l'ONEM. Le décompte 2018 a révélé que le Fonds avait payé 3.569.294,20 EUR d'avances en trop à l'ONEM. En 2019, ce montant a été transféré au Fonds.

## 3.2.4 Dépenses de gestion

Tableau 3.2.4.1  
Dépenses budget de gestion

	2016	2017	2018	2019
1. Dépenses de personnel	4.260.806,15	6.288.643,15	4.906.721,56	4.178.732,95
	77,45%	85,44%	82,39%	81,51%
2. Dépenses de fonctionnement - ordinaire	677.850,66	641.752,14	755.376,44	515.807,79
	12,32%	8,72%	12,68%	10,06%
3. Dépenses de fonctionnement - informatique	333.635,83	266.832,50	122.376,86	238.699,91
	6,06%	3,63%	2,05%	4,66%
4. Litiges (honoraires et frais de justice)	229.211,79	162.890,61	170.732,69	193.219,32
	4,17%	2,21%	2,87%	3,77%
<b>Dépenses totales</b>	<b>5.501.504,43</b>	<b>7.360.118,40</b>	<b>5.955.207,55</b>	<b>5.126.459,97</b>

En 2019, les dépenses de gestion du Fonds ont atteint 5.126.459,97 EUR.

Les frais de personnel englobent, d'une part, les coûts salariaux du personnel que l'ONEM met à disposition en exécution des articles 56 et 57 de la loi du 26 juin 2002 et, d'autre part, la rémunération du personnel informatique détaché.

Les dépenses de fonctionnement ordinaires, elles, englobent principalement les frais de consommation et les frais d'investissement (notamment les frais de location et les frais pour le matériel de bureau).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'informatique comprennent tous les frais de consommation et d'investissement de l'informatique que l'ONEM paie puis récupère auprès du Fonds.

La rubrique Litiges comprend les sommes (principalement des honoraires et des frais de justice) que le Fonds paie à la suite de litiges nés entre lui et les bénéficiaires d'allocations sociales ou à la suite de procédures entamées par le Fonds lui-même pour récupérer des montants (p. ex. récupérations de paiements indus ou récupérations d'actifs qui apparaissent après la faillite).



# 3.3

## Gestion des moyens

Tableau 3.3.I  
Aperçu de la situation économique et de la ventilation  
des moyens depuis 2015

Année	Nombre de faillites avec personnel	Nombre d'emplois perdus	Nombre de travailleurs indemnisés <sup>1</sup>	Total des indemnités versées par le FFE en EUR	Nombre d'agents du FFE (unités temps plein)
2015	3.740	25.385	24.697	239.969.375,20	69,84
2016	3.250	22.706	21.851	240.821.258,82	63,98
2017	3.477	21.774	19.557	201.696.342,32	62,75
2018	3.589	21.598	18.834	209.771.765,64	64,09
2019	3.586	24.449	17.228	172.444.740,09	63,81

<sup>1</sup> Pour les chiffres, il est tenu compte du nombre de travailleurs différents. Un travailleur qui perçoit, par exemple, une indemnité de fermeture et des indemnités contractuelles, n'est comptabilisé qu'une seule fois. Un travailleur qui est payé tant dans le secteur industriel et commercial que dans le secteur non marchand, n'est comptabilisé qu'une seule fois comme travailleur indemnisé.

Le tableau qui précède contient des données relatives à la situation économique (le nombre de faillites et les pertes d'emploi y afférentes), d'une part, ainsi que des chiffres du Fonds sur les moyens en personnel engagés, d'autre part. En 2019, 3.586 entreprises avec personnel ont fait faillite (-0,08% par rapport à 2018). La perte d'emplois afférente augmente à nouveau, et ce pour la première fois depuis cinq ans, pour atteindre 24.449 emplois perdus (+13,20% par rapport à 2018).

Le nombre de travailleurs qui pouvaient compter sur une indemnité du Fonds continue de baisser pour atteindre 17.228 en 2019 (-8,53% par rapport à 2018). Le montant total que le Fonds a alloué aux travailleurs en 2019 diminue également pour atteindre 172.444.740,09 EUR, c.-à-d. une baisse de 17,79% par rapport à 2018.

Les moyens en personnel engagés par le Fonds pour la réalisation de sa mission baissent légèrement en 2019 pour atteindre 63,81 unités budgétaires (c.-à-d. -0,44% par rapport à 2018.) Le Fonds a continué à investir dans son personnel et à soutenir ses collaborateurs en organisant des formations, en instaurant de nouvelles méthodes de travail, en adaptant des applications pour les utilisateurs, en mettant en place une polyvalence, en offrant la possibilité de télétravailler, en entreprenant des actions dans le cadre des enquêtes de satisfaction, etc.

### 3.3.1 Moyens financiers

#### 3.3.1.1. Moyens financiers dans le secteur industriel et commercial, les restructurations et les activités extra-statutaires (recettes)

En 2019, les recettes du Fonds ont atteint 319.069.713,94 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante:

Tableau 3.3.1.1  
Évolution des moyens financiers du Fonds depuis 2015

Année	Cotisations patronales financement de 33% du chômage temporaire + régularisations	Cotisations patronales tâches classiques + régularisations	Cotisation spéciale de compensation + régularisations	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Intervention de tiers dans les dépenses de fonctionnement	Financement alternatif	Total
2015	179.773.033,97	183.792.394,23	3.758.730,27	45.634.367,19	6.244,19	3.482.999,40	416.447.769,25
2016	143.264.527,32	132.684.102,36	8.610.455,51	33.363.916,95	2.079,84	3.667.000,00	321.592.081,98
2017	145.973.701,41	162.688.900,00	8.490.619,28	40.975.216,98	295,86	3.097.000,00	361.225.733,53
2018	131.244.100,00	147.208.707,13	10.840.263,95	41.905.476,29	117,72	459.643,27	331.658.308,36
2019	123.789.022,58	150.175.859,93	7.213.900,00	34.295.813,71	117,72	3.595.000,00	319.069.713,94
Différence 2018/2019	-7.455.077,42	+2.967.152,80	-3.626.363,95	-7.609.662,58	0,00	+3.135.356,73	-12.588.594,42
Évolution 2018/2019 (en %)	-5,68%	+2,02%	-33,45%	-18,16%	0,00%	+682,13%	-3,80%

En 2019, les rentrées du Fonds ont enregistré une diminution de 3,80% par rapport à 2018, passant de 331.658.308,36 EUR à 319.069.713,94 EUR. Cette diminution est principalement due à une baisse des rentrées provenant des cotisations patronales. Les récupérations auprès des employeurs et des travailleurs sont également moins élevées qu'en 2018 (-18,16%). Ces rentrées sont destinées à exécuter les missions légales, mais aussi à couvrir les dépenses du Fonds en termes de personnel, d'équipements et d'installations que l'ONEM met à sa disposition.

Les principales rentrées sont brièvement examinées ci-après:

### Cotisations en vue du financement des tâches classiques

Conformément à l'article 58 de la loi du 26 juin 2002, le Roi peut, après avis du Comité de gestion du Fonds et du CNT, imposer aux employeurs assujettis à cette loi le paiement d'une cotisation dont il fixe le montant.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des taux de cotisations patronales pour les tâches classiques depuis 2015.

Tableau 3.3.1.II  
Taux de cotisation destinés au financement du Fonds

Année	Entreprises occupant au moins 20 travailleurs	Entreprises occupant moins de 20 travailleurs	Ports et personnel navigant de la pêche en mer	Commerce de combustibles de Flandre orientale
2015	0,25	0,23	0,23	0,08
2016	0,18	0,15	0,15	0,05
2017	0,22	0,18	0,18	/
2018	0,19	0,14	0,14	/
2019	0,19	0,14	0,14	/

Les ressources provenant des cotisations patronales pour les tâches classiques ont augmenté, passant de 147.208.707,13 EUR en 2018 à 150.175.859,93 EUR en 2019. Cette légère augmentation est due à une hausse de la masse salariale dans le secteur privé.

### Cotisations en vue du financement du chômage temporaire

En vertu de l'article 53 de la loi du 26 juin 2002, le Fonds dispose de ressources provenant des cotisations patronales pour prendre en charge une partie du chômage temporaire pour ouvriers (33%), force majeure non comprise. En outre, le Fonds prend également en charge 27% du coût de l'indemnité prévue dans le cadre de la "suspension des employés pour manque de travail" (loi du 12.04.2011 portant la prolongation des mesures de crise).

Le taux de cotisation 2019 s'élève à 0,10%. Les ressources issues de ces cotisations ont diminué et sont passées de 131.244.100,00 EUR en 2018 à 123.789.022,58 EUR en 2019.

### **Cotisation spéciale de compensation due sur les indemnités de rupture des travailleurs**

La loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction du statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que les mesures d'accompagnement (MB 31.12.2013) impose aux employeurs une cotisation spéciale de compensation qui est due sur les indemnités de rupture plus élevées. Cette cotisation a été perçue pour la première fois en 2014. En 2019, le Fonds a perçu un montant de 7.213.900,00 EUR de l'ONSS par rapport à une recette de 10.840.263,95 EUR en 2018.

### **Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs**

En ce qui concerne les remboursements dans les dossiers employeurs, le Fonds dépend totalement de la clôture des faillites par les curateurs. Ces derniers procèdent à la clôture et éventuellement au paiement des créanciers, dont le Fonds, après la réalisation des actifs.

En 2019, le Fonds a enregistré un remboursement dans 1.796 dossiers, soit pour un montant total de 33.720.592,54 EUR. Par rapport à 2018, il s'agit là d'une diminution du montant récupéré (-18,66%). Le nombre de dossiers dans lesquels un montant a été récupéré a également diminué, passant de 1.984 en 2018 à 1.796 en 2019.

Un montant de 575.221,17 EUR d'allocations indûment versées a été récupéré auprès de travailleurs. Soit une augmentation de 27,80% par rapport à 2018.

### **Financement alternatif**

Jusqu'en 2016, le Fonds recevait un financement alternatif de la part de l'État belge à la suite de l'obligation de payer l'indemnité de fermeture aux travailleurs des entreprises qui occupaient en moyenne de 5 à 19 travailleurs. La loi du 18 avril 2017 portant réforme du financement de la sécurité sociale (MB du 28.04.2017) et plus particulièrement son article 31 modifie l'article 56 de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises, modifié par la loi du 11 juillet 2006. A partir de l'année 2017, un crédit est inscrit dans le budget du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, destiné au financement du coût dû à l'élargissement du champ d'application aux entreprises avec moins de vingt travailleurs.

Après avoir utilisé le solde accumulé des années 2006 à 2016 ainsi qu'après avoir remboursé au SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale le trop-perçu de 2017, le montant du financement alternatif s'élevait en 2018 à 459.643,27 EUR. En 2019, le montant reçu du financement alternatif s'élevait à 3.595.000,00 EUR.

### 3.3.1.2 Moyens financiers pour le secteur non marchand et les professions libérales (recettes)

En 2019, les recettes du Fonds ont atteint 5.265.249,60 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante:

Tableau 3.3.1.III  
Évolution des moyens financiers du Fonds depuis 2015:  
secteur non marchand et professions libérales

Année	Cotisations patronales	Cotisation spéciale de compensation	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Total
2015	1.732.010,10	230.337,50	371.296,52	2.333.644,12
2016	3.438.099,71	375.882,68	495.980,91	4.309.963,30
2017	3.716.779,47	416.325,10	258.641,12	4.391.745,69
2018	3.870.376,29	695.434,34	1.322.556,35	5.888.366,98
2019	4.033.554,69	611.864,12	619.830,79	5.265.249,60
Différence 2018/2019	+163.178,40	-83.570,22	-702.725,56	-623.117,38
Evolution 2018/2019 (en %)	+4,22%	-12,02%	-53,13%	-10,58%

Conformément à l'article 58 de la loi du 26 juin 2002, le Roi fixe, après avis du Comité particulier du Fonds et du CNT, une cotisation spécifique pour les entreprises n'ayant pas une finalité commerciale ou industrielle. Au cours de la période 2011-2015, le taux de cotisation prélevé sur la masse salariale du secteur non marchand et professions libérales a été maintenu à 0,01%. Pour ce qui concerne les années 2016 et 2017, le taux de cotisation a été fixé à 0,02%. Ce même taux de 0,02 % a également été fixé pour les années 2018 et 2019.

Les rentrées provenant des cotisations patronales ont légèrement augmenté (+4,22%). Le Fonds a reçu en 2019 un montant total de 4.033.554,69 EUR en cotisations patronales, ainsi qu'un montant de 611.864,12 EUR concernant la cotisation spéciale de compensation qui est due sur les indemnités de rupture plus élevées.

En ce qui concerne les remboursements dans les dossiers employeurs, le Fonds dépend totalement de la clôture par les liquidateurs et les curateurs. En 2019, un montant de 616.981,68 EUR a été récupéré auprès des employeurs, ce qui représente une diminution de 53,13% par rapport aux 1.318.444,46 EUR de 2018. Ce montant comprend des remboursements dans 28 dossiers contre 24 dossiers en 2018. De plus, un montant de 2.849,11 EUR d'indemnités versées indûment a été récupéré auprès des travailleurs.

## 3.3.2 Moyens en matière de techniques de gestion

### 3.3.2.1. Suivi des plans stratégiques et opérationnels

Le Fonds a fixé trois objectifs stratégiques pour matérialiser sa Vision et sa Mission:

1. Le client occupe une place centrale dans la procédure de faillite: paiement plus correct et plus rapide;
2. Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement;
3. Une prestation de services efficiente pour tout le monde: optimisation des processus et des services.

Les priorités stratégiques ont été traduites en un plan opérationnel par étapes précisant la manière dont le Fonds entend payer les victimes d'une fermeture de manière plus correcte et plus rapide, la manière dont il s'adapte aux évolutions dans notre environnement, ainsi que la manière dont il optimise ses processus et ses services. Les plans stratégique et opérationnel font l'objet d'un suivi mensuel et sont soumis chaque trimestre à l'Administrateur général, ainsi qu'à son adjoint.

Dans le cadre du premier objectif stratégique - le client occupe une place centrale dans la procédure de faillite: paiement plus correct et plus rapide - le Fonds a validé, conjointement avec les partenaires sociaux, les curateurs et des experts techniques du SPF Justice, un concept pour uniformiser en un seul processus la déclaration de créance électronique effectuée par les travailleurs dans la banque de données informatisée des dossiers de faillite (c-à-d le Registre central de la solvabilité –Regsol) et l'intervention du Fonds. L'année 2019 a vu le démarrage de l'analyse fonctionnelle afin de générer une créance électronique uniformisée par le biais de la demande d'intervention électronique (e-F1) introduite par le syndicat. En 2019 également, le Fonds a effectué une analyse juridique concernant la signature électronique du curateur et du travailleur nécessaire pour la demande d'intervention et il a élaboré une proposition de modification réglementaire qui sera soumise au Comité de gestion en 2020.

Afin de payer les travailleurs de manière plus correcte et plus rapide, le Fonds souhaite automatiser et uniformiser au niveau national et sectoriel les règles de calcul de la plupart des indemnités contractuelles, et ce en concertation avec les partenaires sociaux. En 2019, le Fonds est parvenu à un consensus avec les partenaires sociaux concernant le calcul de l'indemnité de rupture. La banque de données du Fonds a été adaptée en fonction du consensus concernant le mode de calcul uniforme de cette indemnité.

Quand une demande d'intervention (F1) semble incomplète, le Fonds prend contact avec l'organisation des travailleurs compétente, le curateur ou le travailleur lui-même afin de compléter le dossier dans les meilleurs délais. En 2019, le Fonds a effectué une analyse sur la nature des questions posées et a adapté les procédures internes lorsque c'était nécessaire afin de rassembler différentes questions et d'éviter les questions superflues.

Le Fonds souhaite également raccourcir le délai de traitement d'un dossier de fermeture en soumettant plus fréquemment des avis pris au niveau de l'entreprise au Comité de gestion compétent pour décision. Les possibilités techniques en la matière ont été testées et un concept qui donne aux membres du Comité de gestion compétent la possibilité de voter électroniquement à distance a été retenu. Ce concept a été validé le 9 mai 2019 et le Fonds s'est ensuite attelé à la préparation de l'implémentation. Le Fonds prévoit une formation et une phase de test au cours du premier trimestre de 2020 afin que les dossiers de fermeture puissent être votés par voie électronique à distance les semaines où il n'y a pas de séance physique.

Un autre objectif qui s'inscrit dans le pilier stratégique dans lequel le client occupe une place centrale, est d'informer les travailleurs concernés par la fermeture de leur entreprise de façon rapide et proactive sur leurs droits et devoirs en cas de fermeture, afin d'éviter que ces travailleurs ne fassent pas valoir leurs droits parce qu'ils ne sont pas informés. Fin 2019, ce concept a été présenté aux partenaires sociaux et les discussions concernant l'aspect technique se poursuivront avec eux en 2020.

En 2019, pour améliorer la qualité de ses services, le Fonds a continué d'investir dans la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès de ses clients et partenaires. En décembre, une enquête a été lancée au sein des organisations des travailleurs. Le taux de participation à l'enquête de satisfaction a atteint 20,18%, ce qui signifie que 45 des 223 gestionnaires de dossiers ont complété l'enquête. Cette enquête a évalué la satisfaction par rapport au service sous de nombreux aspects: orientation client, joignabilité, applications internet, formulaires, etc. Le Fonds obtient un score de satisfaction de 100% concernant les services aux organisations des travailleurs, 62,22% des gestionnaires de dossiers étant satisfaits et 37,78% d'entre eux se disant très satisfaits des services du Fonds. En outre, fin 2019, une enquête de satisfaction a été réalisée pour la deuxième fois auprès des travailleurs victimes d'une fermeture et qui, dans le cadre de la fermeture, ont perçu une indemnité versée par le Fonds. À la question "Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des prestations de services du FFE en général ?" 91,18% des répondants étaient satisfaits voire très satisfaits. Ces enquêtes continueront à être analysées en 2020 et inspireront de nouvelles actions d'amélioration visant à améliorer davantage encore la qualité du service.

L'un des objectifs opérationnels du 2e pilier stratégique du Fonds - une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement - est d'étendre l'utilisation de l'eBox. Outre les fiches fiscales, le Fonds place depuis mai 2019 un accusé de réception dans l'eBox du travailleur pour chaque demande d'intervention (F1).

Une autre réalisation importante en 2019 est le raccourcissement du délai de reprise dans le cadre de l'enquête de reprise après faillite, ce qui a permis de raccourcir la période entre la faillite et le paiement des victimes de celle-ci. Par une modification de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures et de la CCT 32 bis, le délai de reprise des actifs est porté de 6 à 2 mois et le délai de reprise du personnel de 6 à 4 mois, et ce pour les faillites du secteur marchand dont la date légale de fermeture se situe après le 1<sup>er</sup> avril 2019.

Le troisième objectif stratégique consiste à garantir un service efficient pour tous, en optimisant les processus et les services. Pour ce faire, les applica-

tions informatiques ont été rendues plus conviviales pour les collaborateurs du Fonds et l'application SMS pour la communication de modifications importantes dans un dossier de fermeture a migré vers une nouvelle technologie qui permet de recevoir des réponses de la part du citoyen.

Une version électronique actualisée du livre "Analyse approfondie de la législation relative aux fermetures d'entreprises" a été publiée sur le site du Fonds en octobre 2019. Les versions précédentes restent disponibles sur demande.

Le Fonds a travaillé en 2019 sur des propositions d'amélioration afin de rendre le décompte plus lisible pour le travailleur ainsi que d'élargir et de clarifier la motivation du non octroi de certaines indemnités.

Le 26 août 2019, le Fonds a procédé à un réaménagement total de son espace de bureau. Dans le cadre du New Way of Working (NWOW), le travail sera désormais organisé selon de nouveaux principes: pas de place fixe, postes de travail partagés, les bureaux doivent être soigneusement rangés chaque soir (principe du clean-desk ), espaces de concentration, bulles, etc.

### 3.3.2.2. Respect des engagements existants dans le contrat d'administration

Le respect des normes fixées dans le contrat d'administration conclu entre l'Etat et l'ONEM concernant les missions du Fonds, est mesuré à l'aide de tableaux de bord et d'instruments de suivi.

En ce qui concerne les enquêtes relatives à l'applicabilité de la loi relative aux fermetures d'entreprises (art. 26), le Fonds atteint, avec 93,48%, la norme fixée dans le contrat d'administration, à savoir soumettre pour décision au Comité de gestion au moins 85% des dossiers dans un délai de 9 mois à dater de la faillite.

En 2019, la norme de 95% fixée pour le paiement de l'indemnité de fermeture dans les deux mois suivant la décision du Comité de gestion (art. 27) a, avec une moyenne de 99,61%, été largement respectée. Dans le contrat d'administration (art. 27), il est prévu que, pour le paiement des indemnités contractuelles, 95% des travailleurs soient payés dans un délai de deux mois après la décision du Comité de gestion et après la réception d'une demande complète. Cette norme a également été atteinte avec une moyenne de 99,22%.

Le Fonds contrôle également sur la base d'échantillons si les décisions à prendre sur les dossiers des travailleurs relatives à l'admissibilité et au calcul des allocations sont conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour 2019, la norme pour le nombre de décisions correctes s'élevait à au moins 92% (art. 28). Cette norme a été largement atteinte avec une moyenne de 97% d'indemnités calculées correctement.

### 3.3.3 Moyens sur le plan de l'informatique et des applications

En 2019, le Fonds a poursuivi le projet stratégique d'intégration de son application e-F1 (introduction électronique des demandes d'indemnisation) dans l'application "Regsol" de déclaration de créances dans le Registre de solvabilité. Le concept pour l'intégration a été validé par le groupe de travail réunissant les représentants des syndicats, des curateurs et le Fonds. Début 2020, les développements vont commencer par une première phase de génération d'une créance uniformisée par les syndicats à partir de l'application e-F1.

Le Fonds a intégré dans ses applications informatiques les nouveaux délais de reprise de l'actif de l'entreprise et de reprise du personnel après faillite, et ce conformément à la loi qui a instauré ces délais depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

Depuis 2018, le Fonds a également continué à étendre l'utilisation de l'eBox pour communiquer avec les citoyens. En 2019, les accusés de réception des demandes d'indemnités ont également été placées dans l'eBox du citoyen.

En outre, le Fonds peut, depuis 2019, également traiter les réactions aux SMS envoyés aux citoyens qui suivent leur dossier de fermeture.

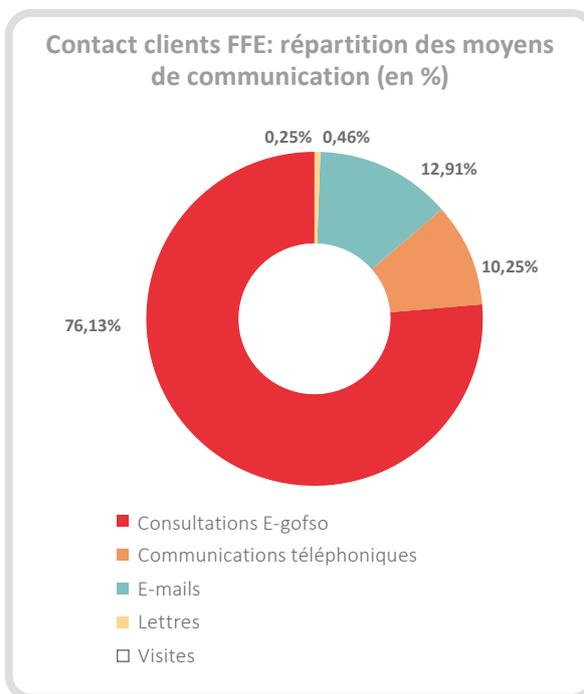
Enfin, le Fonds procède actuellement aussi au traitement automatique des informations (mutations) en provenance du Service Fédéral des Pensions pour une meilleure prise en compte des dates effectives de prépension dans le traitement des dossiers des victimes de faillite qui bénéficient d'un complément d'entreprise.

### 3.3.4. Information et communication

Afin que les gestionnaires de dossiers des services de production puissent traiter efficacement et en toute quiétude les dossiers de fermeture, le Fonds dispose d'un point de contact central pour les questions du monde extérieur. Le service Clients se charge de répondre quotidiennement aux questions des travailleurs sur l'état de leur dossier, et ce principalement par téléphone et par e-mail. En 2019, les collaborateurs du service Clients ont traité 13.906 e-mails (-14,52% par rapport à 2018) et 11.036 appels téléphoniques (-8,37% par rapport à 2018).

Le graphique 3.3.4.1 fait apparaître que le client écrit moins souvent un courrier ou se rend moins souvent au Fonds pour obtenir des informations concernant son dossier, respectivement seuls 0,46% et 0,25% des clients en 2019. Les travailleurs prennent plus facilement contact par e-mail (12,91%) ou par téléphone (10,25%) pour obtenir des informations concernant leur dossier de fermeture. L'application Internet E-GOFSO, qui permet au travailleur d'accéder à son dossier de fermeture en ligne dans un environnement sécurisé, a été consultée à 82.009 reprises en 2019 (76,13%) et reste la manière la plus populaire d'obtenir des informations sur l'état d'avancement d'un dossier. Pour les organisations représentatives des travailleurs, l'application Internet est un outil utilisé fréquemment pour recueillir des informations sur les dossiers de fermeture de leurs membres.

Graphique 3.3.4.1  
Quel moyen de communication le client utilise-t-il pour être informé de l'état d'avancement de son dossier de fermeture ?



Le Fonds n'attend pas seulement les questions des clients, mais leur offre également la possibilité d'être informés de manière proactive lorsque des modifications importantes sont apportées à leur dossier (par exemple, lorsqu'il manque des informations pour pouvoir compléter un dossier, lorsqu'une décision est prise, lorsqu'un paiement est effectué...). Pour combler le fossé qui existe au niveau de l'information entre le travailleur disposant d'Internet et le travailleur n'y ayant pas accès, le Fonds offre la possibilité de suivre un dossier de fermeture de différentes manières (par courrier, par SMS ou par e-mail).

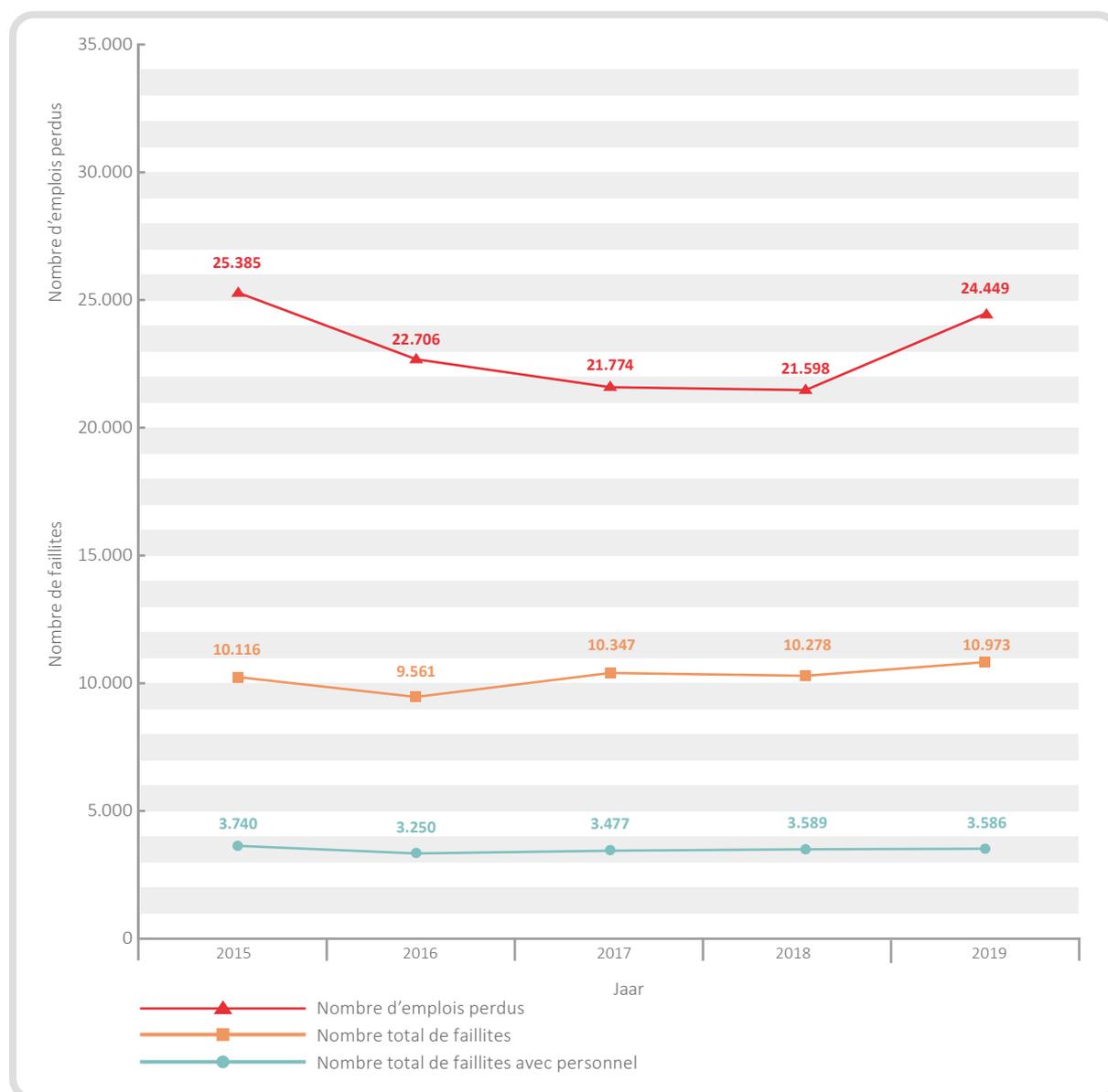
40,37% des travailleurs ayant introduit un formulaire de demande en 2019 ont opté pour un suivi de dossier proactif (-0,62% par rapport à 2018). Près de la moitié (46,12%) d'entre eux ont préféré suivre leur dossier par SMS. En outre, 40,75% ont souhaité être informés par le biais de la consultation en ligne et d'e-mails. Enfin, 12,23% des travailleurs ont choisi d'être informés tant par SMS que par e-mail, et ce, chaque fois qu'une modification importante est apportée à un dossier de fermeture.

Les enquêtes de satisfaction auprès de différents groupes cibles de clients et de partenaires (cf. supra), révèlent également que le Fonds accorde beaucoup d'importance à l'orientation client. En décembre 2019, une enquête de satisfaction sur les différents aspects des services du Fonds comme le souci du client, le contact avec les collaborateurs, le formulaire de demande, le décompte, etc. a été réalisée auprès des gestionnaires de dossiers des organisations des travailleurs. À la question: "Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du service du FFE en général?", 100% des gestionnaires de dossier des organisations des travailleurs interrogés ont répondu qu'ils étaient satisfaits voire très satisfaits. L'enquête de satisfaction qui a été organisée fin décembre 2019 auprès des citoyens révèle que 91,18% des personnes interrogées étaient très satisfaites du service du fonds. L'analyse des résultats de ces enquêtes sera poursuivie en 2020 et les résultats donneront lieu à des actions d'amélioration.

### 3.3.5. Statistiques sur les pertes d'emploi consécutives à une faillite

Chaque mois, le Fonds publie sur le site web de l'ONEM des statistiques dynamiques sur le nombre de faillites d'entreprises occupant du personnel et sur le nombre de pertes d'emploi entraînées par ces faillites. Ces statistiques servent également à l'élaboration des prévisions budgétaires. Le graphique et les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de l'évolution du nombre de faillites, du nombre de pertes d'emploi et de leur ventilation par secteur et par Région.

Graphique 3.3.5.1  
Evolution du nombre total de faillites, de faillites occupant du personnel et des pertes d'emplois pour la période 2015-2019



En 2019, 10.973 entreprises ont fait faillite (+6,76% par rapport à 2018), dont 3.586 occupaient du personnel (-0,08% par rapport à 2018). La perte d'emplois consécutive à une faillite augmente en 2019, et ce pour la première fois depuis cinq ans, pour atteindre 24.449 emplois perdus (+13,20% par rapport à 2018).

Les faillites les plus marquantes de 2019 sont celles de Belle's Poetsbureau (1.315 emplois perdus), Thomas Cook Retail Belgium (539 emplois perdus), Security Guardian's Institute (296 emplois perdus), Corelio Printing (264 emplois perdus) et Helio Charleroi (221 emplois perdus).

Tableau 3.3.5.1  
Perte d'emplois consécutive à des faillites par secteur de  
2015 à 2019 inclus

Par secteur	Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	Extraction de minerais	Industries manufacturières	Électricité gaz et eau	Construction	Commerce, banques et assurances	Transports et communications	Services	Autres	Total
2015	330	8	4.233	1	5.076	8.932	1.086	5.391	328	25.385
2016	442	0	3.187	0	3.754	10.099	1.137	3.793	294	22.706
2017	207	0	3.009	118	4.463	8.745	1.170	3.695	367	21.774
2018	357	4	1.568	0	4.017	10.544	1.269	3.545	294	21.598
2019	303	0	3.318	5	3.232	9.732	2.038	5.414	407	24.449
Différence 2018/2019	-54	-4	+1.750	+5	-785	-812	+769	+1.869	+113	+2.851
Evolution 2018/2019 (en %)	-15,13	-100,00	+111,61	+100,00	-19,54	-7,70	+60,60	+52,72	+38,44	+13,20
Part en % 2018	1,65	0,02	7,26	0,00	18,60	48,82	5,88	16,41	1,36	100,00
Part en % en 2019	1,24	0,00	13,57	0,02	13,22	39,81	8,34	22,14	1,66	100,00
Différences de part 2018/2019	-0,41	-0,02	+6,31	+0,02	-5,38	-9,01	+2,46	+5,73	+0,30	

L'augmentation des pertes d'emplois (+ 13,20%) par rapport à 2018 résulte principalement de l'augmentation des pertes d'emplois dans le secteur des services (+ 1.869 emplois perdus), dans le secteur de l'industrie transformatrice (+ 1.750 emplois perdus) ainsi que dans le secteur des transports et communications (+ 769 emplois perdus).

Dans le secteur de la construction, la tendance à la baisse se poursuit avec une baisse de 19,54% ou 785 emplois perdus de moins par rapport à 2018. Dans le secteur du commerce, de la banque et des assurances, les pertes d'emploi ont également diminué en 2019 (- 7,70% par rapport à 2018 ou - 812 emplois perdus). Malgré la baisse, le secteur du commerce, des banques et des assurances demeure le secteur le plus touché, avec la perte de quelque 9.732 emplois, représentant ainsi 39,81% des pertes d'emplois au total.

Tableau 3.3.5.II  
Perte d'emplois consécutive à des faillites par province  
de 2015 à 2019 inclus

Par province	Anvers	Bruxelles	Hainaut	Limbourg	Liège	Luxembourg	Namur	Flandre orientale	Brabant flamand	Brabant wallon	Flandre occidentale	Total
2015	5.152	4.522	3.807	1.711	2.449	465	742	2.109	1.333	1.477	1.618	25.385
2016	4.675	4.601	2.230	1.549	1.885	190	715	2.839	1.378	589	2.055	22.706
2017	3.359	4.497	2.739	1.229	1.725	250	836	2.720	1.009	1.563	1.847	21.774
2018	4.071	5.199	2.114	1.681	1.862	214	615	1.954	1.126	1.091	1.671	21.598
2019	4.017	4.343	2.858	1.425	2.161	328	968	2.698	1.212	1.490	2.949	24.449
Différence 2018/2019	-54	-856	+744	-256	+299	+114	+353	+744	+86	+399	+1.278	+2.851
Evolution 2018/2019 (en %)	-1,33	-16,46	+35,19	-15,23	+16,06	+53,27	+57,40	+38,08	+7,64	+36,57	+76,48	+13,20

Tableau 3.3.5.III  
Perte d'emplois consécutive à des faillites par Région de  
2015 à 2019 inclus

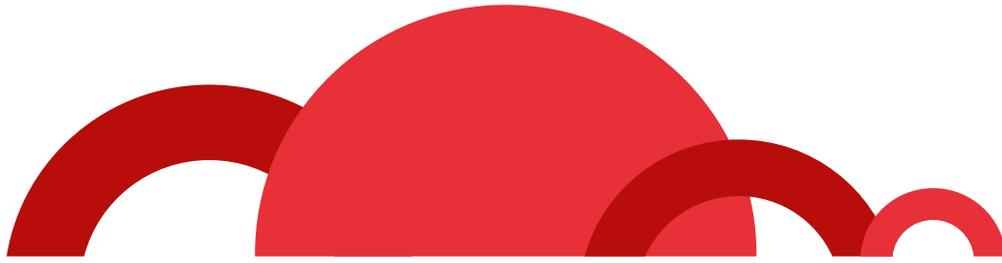
Par Région	Flandre	Wallonie	Bruxelles	Total
2015	11.923	8.940	4.522	25.385
2016	12.496	5.609	4.601	22.706
2017	10.164	7.113	4.497	21.774
2018	10.503	5.896	5.199	21.598
2019	12.301	7.805	4.343	24.449
Différence 2018/2019	+1.798	+1.909	-856	+2.851
Evolution 2018/2019 (en %)	+17,12	+32,38	-16,46	+13,20
Part en % 2018	48,63	27,30	24,07	100,00
Part en % 2019	50,31	31,92	17,76	100,00
Différences de part 2018/2019	+1,68	+4,62	-6,31	

Par rapport à 2018, le nombre de pertes d'emplois a augmenté en 2019 tant en Région flamande qu'en Région wallonne. Les pertes d'emploi se concentrent toujours principalement en Flandre. Au total, 12.301 personnes ont perdu leur emploi en 2019.

L'augmentation des pertes d'emplois en Flandre (+17,12%) se fait le plus sentir en Flandre occidentale (+1.278 emplois perdus, soit +76,48% par rapport à 2018) et en Flandre orientale (+744 emplois perdus, soit +38,08% par rapport à 2018). Dans le Brabant flamand, le nombre de personnes ayant perdu leur emploi a augmenté de 7,64%. Seules les provinces du Limburg et d'Anvers enregistrent une diminution des pertes d'emploi par rapport à 2018.

En Wallonie, les pertes d'emplois ont augmenté de 32,38% par rapport à 2018 et 7.805 personnes ont perdu leur emploi. L'augmentation est visible à peu près dans chaque province, mais principalement dans le Hainaut (+744 emplois perdus, soit +35,19% par rapport à 2018), dans le Brabant wallon (+399 emplois perdus, soit +36,57%) et à Namur (+353 emplois perdus, soit +57,40%).

Contrairement à la Flandre et à la Wallonie, la perte d'emplois à Bruxelles en 2019 a diminué de 16,46%. Au total, il y a eu 4.343 pertes d'emplois à Bruxelles. Il y a lieu de signaler que le Fonds attribue le nombre de postes de travail perdus à la province ou à la Région où le tribunal du commerce compétent déclare la faillite sur la base du siège social de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont leur siège social établi à Bruxelles.



# Liste des abréviations

AC	Administration centrale
ACCO	Coopérative d'activités
ACS	Agents contractuels subventionnés
ACTIRIS	Office Régional Bruxellois de l'Emploi
ADG	Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft
ADEM	Agence pour le développement de l'emploi
ADMB	Algemeen Dienstbetoon voor Middenstandsberoepen
AG	Arrêté du Gouvernement
AGR	Allocation de garantie de revenus
AISS	Association internationale de la Sécurité sociale (ISSA en anglais)
ALE	Agence Locale pour l'Emploi
AM	Arrêté ministériel
APE	Aides à la promotion de l'emploi
AR	Arrêté royal
Art.	Article
BBZ	Bureau Belgische Zaken
BC	Bureau du chômage
BCP	Business Continuity Plan
BCSS	Banque Carrefour de la Sécurité sociale
BFP	Bureau fédéral du Plan
BNB	Banque nationale de Belgique
BO	Back Office
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CAF	Common Assessment Framework
CAF	Caisse d'Allocations Familiales - France

CAN	Commission administrative nationale
CAPAC	Caisse Auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage
Cass	Cassation
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CC	Chômage complet
CCB	Comité de concertation de base
CCI-DE	Chômeur complet indemnisé demandeur d'emploi
CCI-NDE	Chômeur complet indemnisé non demandeur d'emploi
CCSP	Centrale Chrétienne des Services Publics
CCT	Convention collective de Travail
CECA	Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier
CGSLB	Confédération Générale des Syndicats Libéraux de Belgique
CGSP	Centrale Générale des Services Publics
CIC	Comité intermédiaire de concertation
CIN	Collège intermutualiste national
CLB	Centra voor Leerlingenbegeleiding
CLS	Contrôle des Lois sociales
CNAF	Caisse Nationale des Allocations Familiales - France
CNF	Centre national de Formation
CNT	Conseil national du travail
CPAS	Centre public d'Action sociale
CPS	Code pénal social
CSC	Confédération des Syndicats Chrétiens
CT	Chômage temporaire/Crédit-temps
CTIF	Cellule de Traitement des Informations financières
DEDA	Demandeur d'allocations
DGSIE	Direction générale Statistique et Information économique
DMFA	Déclaration multifonctionnelle
DOO	Développement de l'organisation
DRS	Déclaration de risque social
EEE	Espace Economique Européen
EESSI	Electronic Exchange of Social Security Information
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFT	Enquête sur les forces de travail
E-gov	E-government
EIPA	European Institute for Public Administration
EIS	Executive Information System
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ENA	Ecole nationale de l'Administration
EPM	Expenditure Performance Management
EPV	Procès-verbal électronique
ES	Emploi-services
ESIP	European Social Insurance Platform
ESS	Enseignement secondaire supérieur



ETP	Equivalent temps plein
EV	En vigueur
FAMIFED	Agence fédérale pour les allocations familiales
FFE	Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
FO	Front Office
Forem	Office communautaire et régional de la Formation professionnelle et de l'Emploi
FP	Formation professionnelle
GAK	Gemeenschappelijk Administratiekantoor
GDPR	General Data Protection Regulation
GOB	Gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HIVA	Hoger Instituut voor de Arbeid
HRM	Human Resources management
IBFFP	Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle
IC/CT	Interruption de carrière/crédit-temps
ICN	Institut des Comptes nationaux
ICP	Interruption de la carrière professionnelle
IDE	Inscription comme demandeur d'emploi
IFA	Institut de Formation de l'Administration fédérale
IFAPME	Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
IGSS	Inspection générale de la Sécurité Sociale au Grand-Duché de Luxembourg
IIP	Investors in People
INAMI	Institut national d'Assurance Maladie-Invalidité
INASTI	Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants
INS	Institut national de Statistique
IPSS	Institutions publiques de Sécurité sociale
IS	Inspection
ISSA	International Social Security Association (en français: AISS)
IVR	Interactive Voice Recorder
IWEPS	Institut wallon de l'évolution, de la prospective et de la statistique
Jupro	Procédures judiciaires
KCC	Contact Clients
KPI	Key Performance Indicator
L	Loi
LATG	Loon- en arbeidstijdgegevensbank
LOIC	Business Process Reengineering Interruption de carrière
MB	Moniteur belge
METS	Methodology Team Support
MFP	Imprimantes multifonctionnelles
MISUS	Management Information System for Unemployment Services

NWOW	New Way of Working
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONEM	Office national de l'Emploi
ONSS	Office national de Sécurité Sociale
ONVA	Office national des Vacances annuelles
OP	Organisme de paiement
PAA	Plan d'action annuel
PEP	Première expérience professionnelle
PGD	Plan Global de Développement
PIB	Produit intérieur brut
PLOT	Plaatselijke Loketten voor Tewerkstelling
PO	Plan opérationnel
POC	Personnel - Organisation - Communication
POC	Proof of concept
Prince2	Project IN controlled Environments
ProMES	Productivity Measurement and Enhancement System
PTP	Programme de transition professionnelle
RCC	Régime de chômage avec complément d'entreprise
Regsol	Registre central de solvabilité
RGPT	Règlement général pour la protection du travail
RGTI	Répertoire général des travailleurs indépendants
RIO	RVA Intranet ONEM
RMMMG	Revenu minimum mensuel moyen garanti
RTM	Régie des Transports Maritime
SA	Société anonyme
SCC	Service central de Contrôle
SDI	Salle de direction informatisée
SECAL	Service de récupération des créances alimentaires
SED	Structured Electronic Documents
Selor	Bureau de Sélection de l'Administration fédérale
SEPP	Service externe de prévention et protection
SFP	Service fédéral des Pensions
SINE	Programmes dans l'économie sociale d'insertion
SIPP	Service Interne de Prévention et Protection
SIRS	Service d'information et de recherche sociale
SLFP	Syndicat Libéral de la Fonction Publique
SME	Système de management environnemental
SPC	Statistical Process Control
SPF	Service public fédéral
SPF ETCS	Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
SPF BOSA	Service public fédéral Stratégie et Appui
SPP	Service public de programmation
SPW	Service Public de Wallonie
STaaS	Storage as a Service



STC	Subregionaal Tewerkstellingscomité
TOM	Task Office Management
UAM	User Access Management
UCCaas	Unified Communication as a Service
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (Pays-Bas)
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VOIP	Voice Over Internet Protocol
WSE	Werk en Sociale Economie