

L'ONEM EN **2021**

VOLUME 1

| RAPPORT
D'ACTIVITÉS

1

L'ONEM en 2021

Volume 1:
rapport d'activités

**L'ONEM en 2021 - volume 1:
rapport d'activités**

est une publication éditée par:

ONEM
Bld de l'Empereur 7
1000 Bruxelles

Editeur responsable:

Jean-Marc Vandenbergh

Directeur de publication:

Philippe Chavalle

Coordinateurs:

Hubert Arys
Hélène Jacques

Equipe de rédaction:

Rédacteurs issus des différentes
directions de l'ONEM

Graphisme:

Service graphique -
Direction Communication

Impression:

Service imprimerie -
Direction Communication

La reproduction partielle ou in-
tégrale des textes n'est accordée
que moyennant autorisation
écrite de l'éditeur.

ISSN 2295-7642

Préface

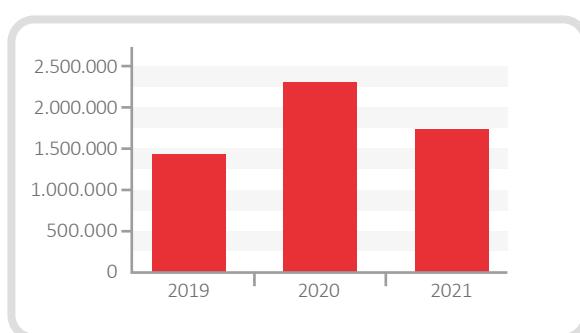


Encore une année particulière

L'année 2021 a de nouveau été marquée par la crise du coronavirus. Les conditions de travail de nombreux Belges ont largement été impactées par les mesures sanitaires prises tout au long de l'année. Dans ce contexte de profonde incertitude, l'ONEM a joué un rôle essentiel dans la gestion de la crise.

Le marché du travail a été particulièrement touché. 1.738.598 personnes différentes ont perçu des allocations à charge de l'ONEM en 2021. Le nombre de bénéficiaires d'allocations provenant de l'ONEM est resté bien supérieur à 2019, la dernière année complète avant la crise, mais a diminué de 23,3% par rapport à 2020. Cette diminution est surtout due à la baisse du chômage temporaire (-36,8%). 155.907 employeurs ont été soutenus, d'une façon ou d'une autre par l'ONEM en 2021. Cela représente 3 employeurs sur 5 et 60% de plus qu'une année normale.

Nombre de personnes différentes ayant reçu une allocation de l'ONEM en 2019, 2020 et 2021



Jamais dans l'histoire de notre pays, les chiffres n'ont été aussi élevés en matière de chômage temporaire qu'au cours de ces deux dernières années. Même s'il n'a pas atteint les sommets enregistrés en 2020, le chômage temporaire est resté très important en 2021. Si le nombre de travailleurs différents ayant perçu une allocation de chômage temporaire est passé de presque 1,4 million de travailleurs en 2020 à 857.619 en 2021, la moyenne mensuelle des bénéficiaires de ce type d'allocations est restée bien supérieure à la moyenne habituelle.

Avant la crise sanitaire, il y avait en moyenne par mois un peu moins de 100.000 chômeurs temporaires en Belgique. Au cours de l'année 2021, cette moyenne mensuelle était supérieure à 300.000. La charge de travail pour l'ONEM et ses partenaires est donc restée toute l'année beaucoup plus élevée qu'en temps normal.

Petite accalmie dans la grisaille de la crise sanitaire, le chômage complet indemnisé a baissé en 2021. La tendance à la baisse constatée avant la crise avait été interrompue en 2020. En 2021, les statistiques sont plus favorables. En moyenne, on comptait, par mois, 321.502 chômeurs complets indemnisés demandeurs d'emploi en Belgique au cours de l'année 2021 (pour un total de 339.267 en 2020 et de 329.360 en 2019).

Le nombre des allocations d'interruption de carrière et de crédit-temps a également baissé en 2021 où on comptait en moyenne, par mois, 231.127 personnes bénéficiant d'allocations dans l'un ou l'autre des régimes (252.046 bénéficiaires en 2020 et 249.367 en 2019).

Des délais de traitement respectés

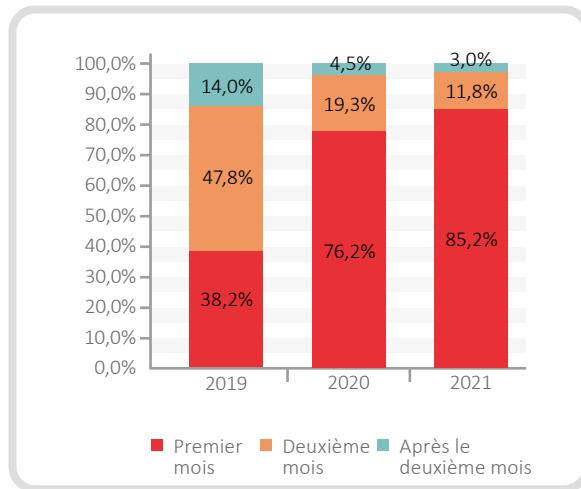
La pandémie de coronavirus a eu des conséquences économiques et sociales inédites depuis la Seconde Guerre mondiale. Les attentes vis-à-vis de l'ONEM dans la gestion de la crise étaient énormes. Et cela dans un contexte tout à fait exceptionnel pendant lequel l'ONEM, comme beaucoup d'autres organisations belges, a dû continuer à travailler et assurer un service de qualité tout en réorganisant ses activités à distance. Près de 90% du personnel de l'ONEM a en effet poursuivi le travail à distance, en télétravail presque toute l'année.

Malgré ces conditions de travail particulières, l'ONEM, les organismes de paiement, les secrétariats sociaux et les employeurs ont veillé à ce que les travailleurs concernés soient payés dans les meilleurs délais.

Les chômeurs temporaires, en moyenne 3 fois plus nombreux qu'une année normale, ont été payés dans des délais plus courts qu'en temps normal. Grâce à la procédure simplifiée, 85,2 % des 857.619 travailleurs en chômage temporaire ont perçu leurs allocations dans le mois suivant la demande, et 97,0 %

dans les deux mois après la demande. Au cours de la dernière année précorona 2019, cela concernait moins de 300.000 travailleurs, et ces pourcentages étaient respectivement de 38,2 % et 86 %.

Chiffres comparatifs du délai de paiement en %



Chiffres comparatifs du délai de paiement en pourcentages

Ce paiement plus rapide a été rendu possible par une interprétation de la notion de force majeure et des conditions d'octroi plus souples ainsi que par une procédure de demande d'allocations simplifiée, qui a permis d'alléger les formalités imposées aux travailleurs et aux employeurs. Dans ce cadre, les organismes de paiement ont pu payer les allocations de chômage temporaire sans devoir introduire préalablement le dossier individuel du travailleur et sans attendre la décision de l'ONEM, contrairement à la pratique habituelle. Les dossiers ont donc été introduits et l'ONEM a pris toutes les décisions après les premiers paiements. Le cas échéant, une régularisation de ces premiers paiements a été effectuée par la suite.

Le délai de traitement des dossiers des chômeurs complets est resté stable. Globalement, le délai de traitement moyen des demandes d'allocations de chômage par l'ONEM a même été réduit en 2021 : de 5,2 jours en 2019 et de 4,4 jours en 2020, il est passé à 4 jours en 2021.

Ce délai de traitement globalement positif n'empêche pas que dans un pourcentage limité de dossiers, qui représente néanmoins quelques milliers

de cas compte tenu de la masse gigantesque des demandes, des problèmes spécifiques ont pu retarder le paiement. Ce retard s'explique non seulement par la charge de travail, mais aussi par différents facteurs comme la complexité du dossier ou le fait que des documents nécessaires pour le paiement ont été transmis tardivement. Compte tenu des circonstances et de la priorité donnée aux délais de paiements, beaucoup de travailleurs n'ont pas obtenu le même service en matière d'information qu'en temps normal ou ont dû attendre plus longtemps la réponse à leurs questions.

Les travailleurs qui ont interrompu leur carrière ont eux aussi été payés rapidement. Pour les demandes d'interruption de carrière et crédit-temps, 99% des paiements ont été effectués dans les délais prescrits.

C'est aussi le cas pour les travailleurs victimes d'une fermeture de leur entreprise. Ces travailleurs n'ont pas non plus dû attendre le paiement de leurs indemnités plus longtemps qu'une année normale.

Enfin, notre service de contact clients a également été fort sollicité en 2021. Ce service est resté opérationnel et accessible tout au long de l'année et a enregistré 878.097 appels entrants en première ligne. C'est un peu moins qu'au plus fort de la crise en 2020 (1.031.236 appels) mais c'est 27,75% d'appels en plus qu'avant la période corona (687.379 appels en 2019). Parmi ces 878.079 appels entrants, 88,15% ont pu être traités directement, les autres ayant nécessité un traitement en deuxième ligne par un spécialiste. Le nombre de mails envoyés dans nos services via le formulaire disponible sur le site web a lui aussi suivi la même tendance : une légère baisse par rapport à 2020 mais une nette augmentation par rapport à 2019. Le nombre de visiteurs a quant à lui fortement diminué. En effet, pour des raisons évidentes de sécurité, les services d'accueil des bureaux reçoivent désormais les visiteurs sur rendez-vous uniquement et en respectant scrupuleusement les mesures sanitaires.

Tous ces résultats enregistrés au cours de l'année 2021 ont permis à l'ONEM de respecter pratiquement tous les engagements de délais de traitement et de qualité de service repris dans son contrat d'administration.

Les évolutions réglementaires

La réglementation du chômage connaît chaque année des modifications importantes. 2021 n'échappe pas à la règle.

L'année écoulée a surtout été marquée par la poursuite de la crise sanitaire et par les conditions météorologiques exceptionnelles du mois de juillet. En ce qui concerne la crise du coronavirus, la plupart des mesures introduites en 2020 ont été prolongées et sont restées en place pour une partie ou la totalité de l'année 2021. De nouvelles mesures ont également été introduites notamment lorsque les écoles ou les centres d'accueil des enfants étaient fermés. Pour ce qui est des inondations de l'été, tous les travailleurs touchés par les intempéries ont pu bénéficier du chômage temporaire. Pour les allocataires qui ont dû être relogés par des proches, le montant de leurs allocations n'a pas été affecté par leur nouvelle situation familiale.

Mais 2021 a aussi été la première année après le Brexit et la mise en place de nouvelles mesures visant à amortir son impact sur les entreprises touchées. Les montants de certaines allocations ont été augmentés à plusieurs reprises au cours de l'année et le congé pour aidants proches a été élargi.

Toutes ces modifications réglementaires ont fait l'objet d'une communication intensive aux employeurs et aux assurés sociaux. Au cours de l'année 2021, l'ONEM a ainsi adapté 130 feuilles info mises à la disposition du public par le biais de son site internet. La FAQ "chômage temporaire Corona" qui compte 107 pages a été modifiée en permanence au fur et à mesure de l'évolution de la crise sanitaire et des modifications réglementaires qu'elle provoquait : 17 versions actualisées de cette FAQ ont été publiées en 2021.

A la suite des diverses mesures prises par le gouvernement face à la crise du coronavirus, la page d'accueil du site a été revue de façon à donner plus de visibilité à l'information concernant ces mesures. Au total, près de 3 millions de visiteurs se sont rendus sur notre site au cours de l'année 2021. Près de 11 millions de pages ont été consultées. Les feuilles-info ont été consultées plus de 1,6 million de fois au cours de l'année écoulée.

Pour les employeurs, en plus de la promotion par le biais du site, l'ONEM leur envoie régulièrement des mailings reprenant les informations essentielles pour pouvoir effectuer rapidement les démarches nécessaires vis-à-vis de leurs travailleurs. Cette communication directe à près de 10.000 employeurs a permis à bon nombre d'entre eux de suivre les changements réglementaires plus fréquents que d'habitude et d'utiliser ainsi la procédure la plus rapide pour ne pas pénaliser leurs travailleurs en demande de chômage temporaire. Trois mailings de ce type ont été envoyés en 2021.

Le personnel mobilisé... à distance

Tout au long de cette année marquée par la crise du coronavirus, le personnel a continué à travailler essentiellement à distance, en télétravail. En deux ans, la proportion des collaborateurs de l'ONEM travaillant au bureau et à la maison a considérablement évolué. En 2019, 50% des agents étaient en télétravail, 1 ou 2 jours par semaine. En 2021, 88% du personnel a travaillé depuis le domicile 4 à 5 jours par semaine pratiquement toute l'année. Une minorité d'agents dont les tâches ne sont pas télétravaillables ont continué à se rendre au bureau.

Nombre moyen d'employés en télétravail par semaine



Au 31 décembre 2021, l'ONEM comptait 3.142 collaborateurs (soit 2.737 équivalents temps plein). A la différence des trois années précédentes, le nombre des départs (262) a été supérieur en 2021 au nombre de recrutements (133).

Assurer un bon accueil des nouveaux collègues et leur parfaite adaptation à leur nouvel environnement de travail n'est pas facile en période de télé-travail généralisé. Un projet *onboarding* chargé d'optimiser le trajet d'intégration des nouveaux arrivants à l'ONEM a donc été mis sur pied. C'est bien plus qu'un trajet d'accueil : il s'agit de régler en amont toutes les modalités pratiques nécessaires à la prise de fonctions des nouveaux, d'assurer leur intégration sociale lorsqu'ils entrent à l'ONEM et de les orienter correctement dans les équipes qu'ils rejoignent.

Le Centre national de formation a lui aussi adapté ses programmes. Les 170 formateurs internes actifs au niveau national ont développé leurs compétences afin de pouvoir assurer avec succès cette transformation digitale en adaptant le contenu des formations à un apprentissage à distance. 5.887 inscriptions à des modules e-learning ont été comptabilisées en 2021. Cela représente un total de 10.037 heures de travail consacrées à l'apprentissage à distance. En tête de ces elearnings, on trouve ceux développés pour apprendre à travailler avec le programme Teams. A signaler aussi en 2021 le lancement du programme de formation en leadership pour les dirigeants débutants. Le nombre de jours de formation "Management et leadership" a doublé par rapport à 2020 pour atteindre 1.060 jours ouvrables. 130 nouveaux dirigeants y ont participé.

Les collaborateurs du front office ont également pu compter sur le soutien du service Gestion des connaissances qui a constamment mis à jour les bases de données nécessaires au travail des agents affectés au contact clients de l'ONEM.

Vers plus de numérique

La crise sanitaire a aussi montré l'importance pour une organisation telle que l'ONEM de disposer d'un bon niveau d'informatisation de ses processus. C'est essentiel pour assurer la poursuite des activités à distance. C'est également primordial pour continuer à assurer un service de qualité aux employeurs et aux travailleurs dans le besoin. L'ONEM a d'ailleurs inscrit la poursuite de la numérisation de ses services dans sa stratégie pour l'avenir.

Depuis plusieurs années, l'ONEM investit dans le développement ou l'amélioration d'applications électroniques à l'intention des employeurs, des travailleurs et des demandeurs d'emploi.

En 2021, l'usage par les employeurs des déclarations électroniques de risque social (variante électronique des formulaires papier) a permis de soutenir l'afflux de demandes d'allocations de chômage temporaire. 4.559.169 déclarations de ce type ont été faites en 2021. C'est moins qu'en 2020 mais c'est 2,7 fois plus qu'en 2019, la dernière année complète avant la crise (1.673.000 déclarations de ce type en 2019).

Pour les chômeurs, la carte de contrôle électronique leur permettant de déclarer chaque mois leurs périodes de chômage et les autres événements qui ont une incidence sur l'indemnisation s'est également étendue. En 2021, 74.428 nouveaux utilisateurs se sont inscrits sur cette application, accessible sur PC, tablette ou smartphone. 1.528.370 paiements ont été effectués sur la base d'un EC3 en 2021, contre 1.285.062 paiements en 2020 et 723.931 en 2019.

Les performances de l'ONEM en matière de numérisation d'un processus complet d'indemnisation sont aussi particulièrement visibles dans le domaine de l'interruption de carrière. Annuellement, environ 338.119 personnes différentes 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 em-

ployeurs. En 2021, les demandes électroniques représentaient 44% du total des demandes d'allocations d'interruption.

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 2021, plus de 480.000 simulations ont été réalisées par près de 190.000 visiteurs.

La crise du coronavirus a aussi eu un impact sur les échanges de données électroniques entre les institutions de sécurité sociale au sein de la Banque Carrefour. L'ONEM échange également des informations avec les organismes de paiement via ce réseau. Le total de ces échanges de données s'élève à plus de 37 millions en 2021, année au cours de laquelle plus de 52 millions d'attestations électroniques ont pu être délivrées automatiquement.

Des contrôles adaptés

La crise du coronavirus a contraint l'ONEM à modifier partiellement sa stratégie de contrôle.

Les contrôles sur le terrain ont d'abord été temporairement suspendus et l'accent a été mis sur le contrôle du chômage temporaire. La simplification de la demande d'allocations de chômage temporaire et la nécessité de payer rapidement les allocations aux assurés sociaux touchés par la crise ont eu pour conséquence que bon nombre de contrôles qui s'effectuaient auparavant *a priori* (contrôles préventifs) se sont alors effectués *a posteriori* (après paiement des allocations).

En 2021, en plus des contrôles habituellement réalisés, l'ONEM a effectué 56.670 enquêtes spécifiques sur les demandes d'allocations liées à la crise du coronavirus. Chaque anomalie révélée par un croisement de données a fait l'objet d'une vérification administrative à distance, éventuellement suivie d'une vérification sur le terrain si cela était nécessaire pour l'enquête. 25.115 enquêtes ont révélé des infractions. La majorité des contrôles (40.822) ont été effectués à distance. 15.848 contrôles ont été menés sur place.

Outre les enquêtes spécifiques relatives au chômage temporaire corona, les inspecteurs sociaux de l'ONEM, ainsi que leurs collègues appartenant à

d'autres services d'inspection sociale, ont été chargés par le gouvernement de réaliser des contrôles sur le respect dans les entreprises des mesures de prévention et de sécurité telles que le respect de la distanciation sociale, l'application du télétravail, la fermeture obligatoire de certains secteurs... Dans ce contexte, des contrôles éclairs ont également été effectués dans différents secteurs (construction, agriculture et horticulture, secteur de la viande). Au total, 7.792 contrôles de ce type ont été réalisés et 2.108 infractions ont été constatées par des inspecteurs de l'ONEM.

Le bien-être au travail

Tout au long de la crise sanitaire, maintenir le bien-être au travail de l'ensemble du personnel était important.

Le télétravail a été généralisé dans l'ensemble des services pratiquement toute l'année. Seule une minorité d'agents qui effectuent des tâches non-télétravaillables, n'ont pas pu télétravailler. Globalement sur l'année, 88% du personnel a télétravaillé en 2021.

Les aménagements mis en place en 2020 afin d'aider le personnel à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle ont donc été prolongés en 2021. Les agents ont pu bénéficier d'un horaire de travail adapté que ce soit pour faciliter la garde des enfants ou pour éviter les heures de pointe dans les transports en commun. Le personnel a pu emprunter du matériel de bureau (écran et chaise) afin d'améliorer le poste de travail à domicile. Des conseils relatifs à l'ergonomie ont aussi été dispensés via les canaux de communication internes.

La crise du coronavirus a engendré de nombreuses communications à destination des collaborateurs de l'ONEM. Les informations sur les consignes de sécurité, les mesures relatives aux nouvelles conditions de travail, les modifications réglementaires, les décisions prises par notre gouvernement ou encore les messages de soutien au personnel sont venus s'ajouter aux actualités traditionnelles que l'on retrouve habituellement sur Kiosque, la page d'information de l'intranet de l'ONEM. En 2021, l'équipe de rédaction a publié 436 articles d'information sur l'intranet.

Dès le début de la crise, un point de contact unique (*Single Point of Contact*, SPOC) a été désigné pour regrouper toutes les questions organisationnelles relatives au coronavirus. Ce SPOC Wellbeing est coordonné par le Service interne de prévention et protection au travail (SIPP) et le service Wellbeing@Work. Il offre une aide psychologique permanente aux membres du personnel qui auraient des difficultés au travail ou dans leur vie privée.

Le service Wellbeing@Work a mené, en mars 2021, une campagne de prévention sur le thème “prenez soin de vous et tenez-bon” avec diffusion de conseils à l’attention des chefs et des agents. Au sein des bureaux et des directions, les Team@Work ont organisé ponctuellement des activités virtuelles pour les collaborateurs afin de maintenir le lien entre les agents mais aussi pour favoriser l’intégration des nouveaux collaborateurs.

Le bien-être au travail dépend aussi des conditions matérielles dans lesquelles travaillent les collaborateurs lorsqu’ils sont au bureau. A ce sujet, l’ONEM a entrepris depuis quelques années un vaste programme de rénovation de ses différents sites. Aujourd’hui, l’administration centrale à Bruxelles et une bonne partie des bureaux du chômage ont été rénovés selon le concept des espaces partagés et la plupart des zones d’accueil du public de ces bureaux ont été aménagés de façon à recevoir nos visiteurs dans les meilleures conditions.

Les partenariats et les synergies

Depuis le début de la crise du coronavirus, les employeurs, les secrétariats sociaux, les organismes de paiement et l’ONEM, ont fait des efforts sans précédent pour permettre le paiement des allocations en temps voulu.

Les organismes de paiement ont donné la priorité à la rapidité des paiements. Ils devaient tenir compte des règles de confinement et de protection de leurs employés et des assurés sociaux. Dans ces conditions, il ne leur était pas possible de garantir un service d’information comme en temps normal. La collaboration des services de l’ONEM et plus particulièrement du contact clients était donc bien nécessaire pour garder un service d’information disponible pour les assurés sociaux.

La collaboration entre tous les partenaires actifs sur le marché du travail s’est aussi manifestée dans le travail réglementaire indispensable pour adapter la réglementation à la situation particulière de la crise. La simplification des procédures applicables aux employeurs et aux travailleurs en ce qui concerne le chômage temporaire pendant la crise du coronavirus s’est faite en étroite concertation entre les organisations d’employeurs, les secrétariats sociaux, les organismes de paiement, l’ONEM et la cellule stratégique du ministre de l’Emploi.

Le partenariat avec les CPAS s’est lui aussi poursuivi en 2021. Pour diminuer le nombre d’avances faites par les CPAS sur les allocations de chômage lorsque des chômeurs rencontrent des problèmes financiers à la suite d’un retard dans le traitement de leur demande d’allocations, la procédure UNIPROC a été largement utilisée. Il s’agit d’une collaboration entre l’ONEM et les CPAS, qui permet à l’ONEM, à la demande d’un CPAS, d’accélérer le traitement d’une demande d’allocations de chômage complet ou temporaire afin d’éviter que le CPAS ne verse une avance sur les allocations. En 2021, il y a eu 9.034 demandes de ce type, ce qui représente une augmentation de 12,3% par rapport à 2020.

Au niveau belge, l’ONEM est un des organismes qui, au sein du réseau de la Banque Carrefour, échange le plus de données avec les autres institutions de la sécurité sociale. L’ONEM collabore également avec d’autres services de contrôle tels que ceux de l’ONSS et le Contrôle des Lois Sociales (CLS), engagés dans la lutte contre la fraude sociale. En 2021, l’ONEM a participé à 1.066 actions de contrôle communes avec les autres services d’inspection sociale.

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. 3.027 ePV ont été rédigés en 2021. D’autre part, l’intervention d’un contrôleur de l’ONEM peut également être requise par les instances judiciaires (3.759 apostilles en 2021). 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.

Au niveau international, l'ONEM joue un rôle actif au sein de l'Association Internationale de la sécurité sociale (AISS) depuis de nombreuses années et participe au programme européen d'échanges d'informations entre institutions de sécurité sociale (EESSI - *Electronic Exchange of Social Security Information*).

En 2021, dans un contexte 100% virtuel en raison de la crise du coronavirus, l'ONEM a apporté sa contribution aux travaux de l'AISS notamment en animant deux webinaires sur le système belge de chômage temporaire pendant la crise du coronavirus et sur le développement du chatbot ORI sur notre site internet. L'ONEM a aussi obtenu avec brio le renouvellement de la reconnaissance de l'AISS pour la qualité des services aux clients. Le nouveau certificat est décerné pour une période de trois ans, jusqu'au mois de juillet 2024.

En 2021, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les institutions des pays voisins (Allemagne, France, Luxembourg et Pays-Bas). 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 aux réseaux transfrontaliers mis en place pour développer un système d'échange électronique des données afin de détecter les fraudes.

Le soutien de la gestion

L'ONEM a redéfini sa stratégie pour les prochaines années. La réflexion a été initiée en mars 2021, lors du séminaire stratégique de printemps. Elle s'est poursuivie au travers de différents groupes de travail jusqu'au séminaire d'automne. Le texte définitif a donc fait l'objet d'une réflexion intensive, avec une attention particulière à la consultation tant des directeurs que des collaborateurs de terrain.

La stratégie 2022-2024 de l'ONEM repose sur 4 grands objectifs stratégiques :

- Offrir des services et des informations uniformes au client par le canal de son choix, mais de préférence par voie numérique.
- Lutter ensemble contre la fraude à l'aide des méthodes les plus efficaces.

- Mettre en place une nouvelle organisation du travail, afin de fonctionner de façon optimale dans un environnement en mutation.
- Optimiser les processus et maximiser leur numérisation pour relever les défis de demain.

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.

Depuis 2 ans, dans le cadre de la professionnalisation de la gestion de projets, l'ONEM fonctionne avec un *Project Management Office* (PMO) ainsi qu'une équipe de project managers au niveau stratégique. L'objectif du PMO est d'appliquer une méthodologie uniforme pour les projets stratégiques, de mieux structurer la planification des ressources et le suivi, d'augmenter l'implication des clients, des experts et des collaborateurs dans les projets et d'augmenter la transparence et la communication sur les différents projets. Un team site PMO, accessible à tous les agents de l'ONEM a été développé dans SharePoint. Ce team site rassemble toutes les informations relatives à l'ensemble des projets en cours au sein de l'ONEM et est mis à jour en permanence. Les gestionnaires de projets peuvent y publier chaque mois leur rapport de suivi (*Highlight Reports*). On y publie aussi un document de synthèse mensuel donnant une vue d'ensemble de tous les projets en cours.

L'ONEM a fonctionné en 2021 avec un avenant au contrat d'administration signé pour la période 2016-2018. En effet, dans le contexte de la crise du coronavirus, entraînant, entre autres, une augmentation considérable de la charge de travail et une instabilité budgétaire au sein des institutions publiques de sécurité sociale, il a été décidé de prolonger, pour l'année 2021, les contrats d'administration en cours.

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 à son empreinte écologique.

Depuis 2012, l'ONEM dispose d'un système de gestion environnementale afin d'évaluer et d'améliorer ses prestations en la matière. Le passage au télétravail généralisé pendant la crise du coronavirus a bien évidemment eu une influence positive sur les consommations enregistrées en 2021. La consommation d'eau a diminué de 23% par rapport à 2020 et de 60% par rapport à 2019. Des baisses significatives sont aussi enregistrées en ce qui concerne les consommations d'électricité et d'énergie pour le chauffage. Quant à la consommation de papier, elle a diminué de 42% par rapport à 2019.

Depuis 2016, un vaste 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 ainsi qu'une vaste action en faveur de la lutte contre la pauvreté. Ces dernières années, l'ONEM a organisé des sessions de sensibilisation sur ce thème et des séances de théâtre d'entreprise en vue de permettre au personnel de reconnaître les signaux pouvant indiquer qu'une personne vit une situation de précarité. Des stages d'immersion au sein d'ASBL ont également été organisés. Sur le terrain, la collaboration entre l'ONEM et les CPAS s'est encore renforcée en 2021.

Enfin, l'ONEM mène depuis longtemps une politique active de diversité et d'inclusion. Plus d'1,7 million de personnes de nombreuses nationalités différentes ont reçu des allocations de l'ONEM en 2021. De nombreuses cultures sont aussi représentées au sein du personnel de l'ONEM. Un code de diversité a donc été élaboré il y quelques années afin de veiller à ce que chaque collaborateur fasse preuve de professionnalisme à l'égard de la diversité sur son lieu de travail. Lors du *Diversity Award Challenge* de 2021 organisé par la fonction publique fédérale, l'ONEM a remporté le *Best Practice Award* avec son projet *4 Steps to Stop Domestic Violence*, une campagne de sensibilisation interne sur le thème de la violence entre partenaires.

Un service public efficace

Pour cette année complète placée sous le signe de la crise sanitaire, l'ONEM peut donc présenter un bilan positif. Dans un contexte de profonde incertitude où le marché du travail a beaucoup souffert, l'ONEM a joué un rôle essentiel.

En garantissant le paiement rapide d'une allocation correcte à chaque ayant-droit, l'ensemble du personnel a fourni un travail remarquable tout en continuant à travailler à distance pratiquement toute l'année.

En luttant contre la fraude sociale et en participant largement au contrôle du respect des prescriptions sanitaires dans les entreprises, les inspecteurs sociaux de l'ONEM ont travaillé dans l'intérêt de la population et ont contribué à lutter contre la propagation du virus en Belgique.

Cette bonne gestion de la crise a permis à l'ONEM de poursuivre la modernisation de ses processus internes et l'amélioration des applications électroniques développées pour les employeurs, les travailleurs et les demandeurs d'emploi.

En tant que service public, l'ONEM continuera à mettre tout en œuvre pour offrir un service de grande qualité à ses partenaires et aux assurés sociaux. En misant sur l'innovation et la créativité, dans l'objectif de renforcer l'autonomie du citoyen.

L'Administrateur général



Jean-Marc Vandenberghe

Séance du Comité de gestion de l'ONEM

(pour la composition complète,
voir page 21)





A group of people seated at a long conference table in a modern meeting room, working on computers. The room features a curved ceiling with recessed lighting and a large abstract painting on the wall.

Sommaire



Préface	3
1 Organisation et gestion de l'ONEM	19
 1.1 La structure de l'ONEM	21
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
 1.2 Les évolutions réglementaires	27
1.2.1 Modifications aux mesures d'indemnisation du chômage 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	44
 1.3 Les partenaires de l'ONEM	51
1.3.1 Les services régionaux	52
1.3.2 Les organismes de paiement	52
1.3.3 Collaboration au sein des services de contrôle: service d'information et de recherche sociale, services de police et justice	53
1.3.4 Les autres institutions publiques de la Sécurité sociale (IPSS)	54
1.3.5 Le Médiateur fédéral.....	54
1.3.6 Une gestion des plaintes intégrée	55
1.3.7 Les contacts internationaux	56
1.3.8 Les CPAS	57
 1.4 La gestion de l'ONEM	59
1.4.1 Le modèle de gestion intégrée	59
1.4.2 L'exécution du contrat d'administration en 2021	61
1.4.3 La stratégie 2018-2021	62
 1.5 16 bureaux du chômage	67
 1.6 7 processus	69

2 Les processus	75
2.1 Le processus Admissibilité	77
2.1.1 Procédure	77
2.1.2 Chiffres	78
2.1.3 Cas particulier: octroi d'allocations de chômage provisoires	81
2.2 Le processus Vérification	83
2.2.1 Contrôle du paiement des allocations	83
2.2.2 Traitement des procédures saisie.....	86
2.3 Le processus Indemnisation	97
2.3.1 Les principaux motifs de litiges	98
2.3.2 Données chiffrées concernant les litiges	99
2.3.3 Les récupérations	104
2.3.4 Le contentieux judiciaire	114
2.4 Le processus Contrôle	123
2.4.1 Mission et stratégie	124
2.4.2 Comment contrôler?	126
2.4.3 Que contrôler?	131
2.4.4 Suivi et reporting	138
2.4.5 Communication au sujet des résultats en matière de fraude	139
2.4.6 Considérations générales	140
2.5 Le processus Crédit-temps et interruption de carrière	141
2.5.1 Introduction	141
2.5.2 Dossiers traités	141
2.5.3 Délai de traitement	142
2.5.4 Exactitude des décisions	142
2.5.5 Contrôle des paiements d'arriérés	142
2.5.6 Complexité et diversité de la réglementation en matière d'interruption de carrière.....	142
2.6 Le processus Support	143
2.6.1 La gestion du personnel et l'administration	143
2.6.2 Gestion financière	152
2.6.3 Les bâtiments, la gestion du matériel et l'environnement	175
2.6.4 Les activités du Centre national de formation	177
2.6.5 La communication	188
2.6.6 Gestion des connaissances	192
2.6.7 Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2021	194
2.6.8 ICT et service numérique	196
2.6.9 CIGP et Audit interne.....	207

2.7 Le processus Front office	209
2.7.1 Téléphonie	209
2.7.2 Accueil des visiteurs spontanés	213
2.7.3 Contacts par mail	213
3 Le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises (FFE)	215
Introduction	217
3.1 Nouveautés dans la législation relative aux fermetures et la législation apparentée	219
3.2 Exécution des missions du Fonds	221
3.2.1 Tâches classiques dans les secteurs commerciaux et industriels, les activités extra-statutaires et les restructurations	221
3.2.2 Tâches classiques dans le secteur non marchand et les professions libérales	224
3.2.3 Chômage temporaire	225
3.2.4 Dépenses de gestion.....	226
3.3 Gestion des moyens	227
3.3.1 Moyens financiers	229
3.3.2 Moyens en matière de techniques de gestion	233
3.3.3 Moyens sur le plan de l'informatique et des applications	235
3.3.4 Information et communication	237
3.3.5 Statistiques sur les pertes d'emploi consécutives à une faillite	239
Liste des abréviations	243



1

**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
- Ann CATELAIN
- Gianni DUVILLIER
- Guy VANKRUNKELSVEN
- Geert VERSCHRAEGEN (jusqu'au 30.11.21)
- Jan VOCHTEN
- Louis WARLOP

Membres représentant les travailleurs

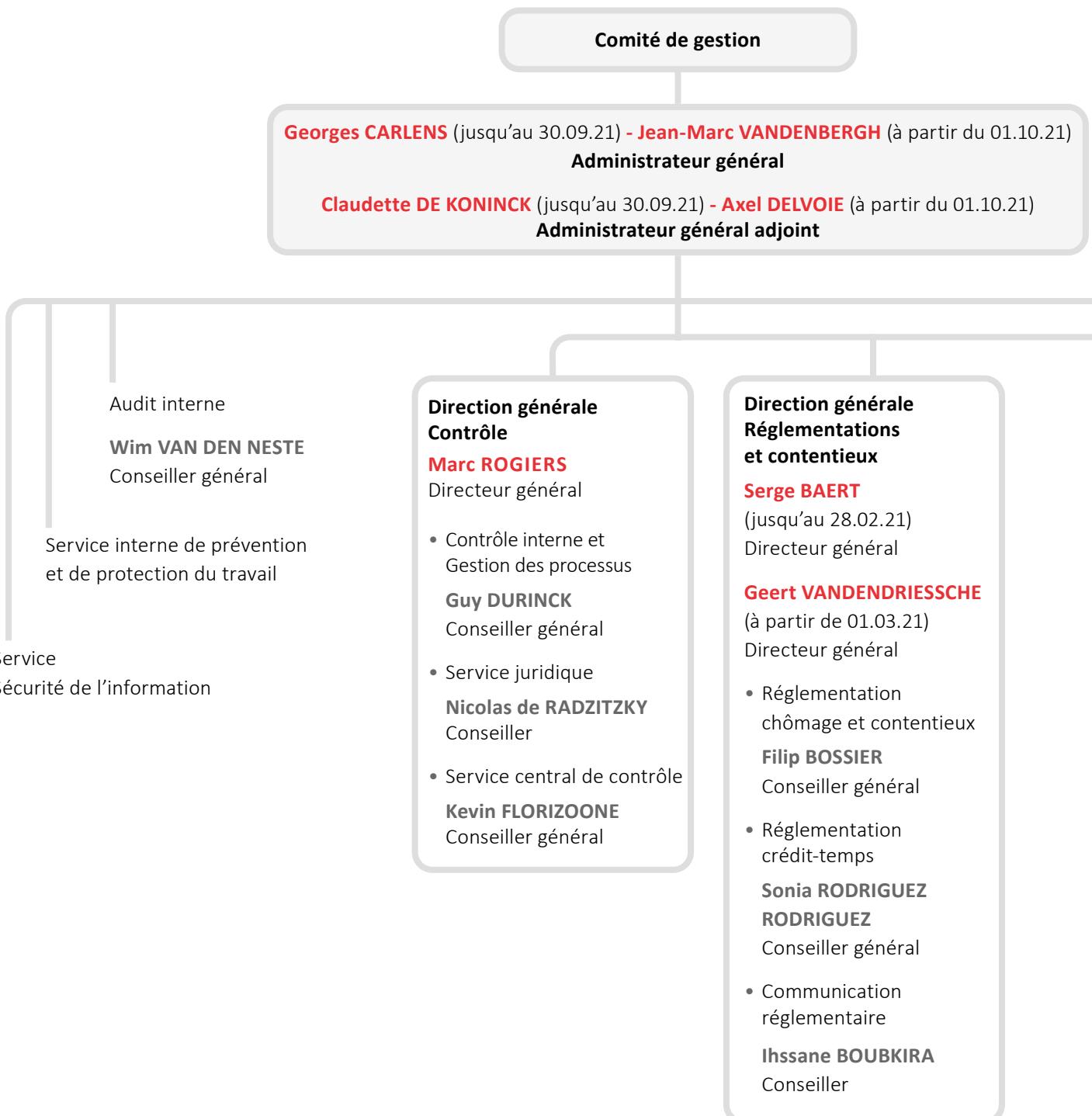
- Philippe BORSU
- Raf DE WEERDT
- Hilde DUROI
- Anne LEONARD
- Koen MEESTERS
- Sabine SLEGERS
- Jean VRANKEN (jusqu'au 14.10.21)

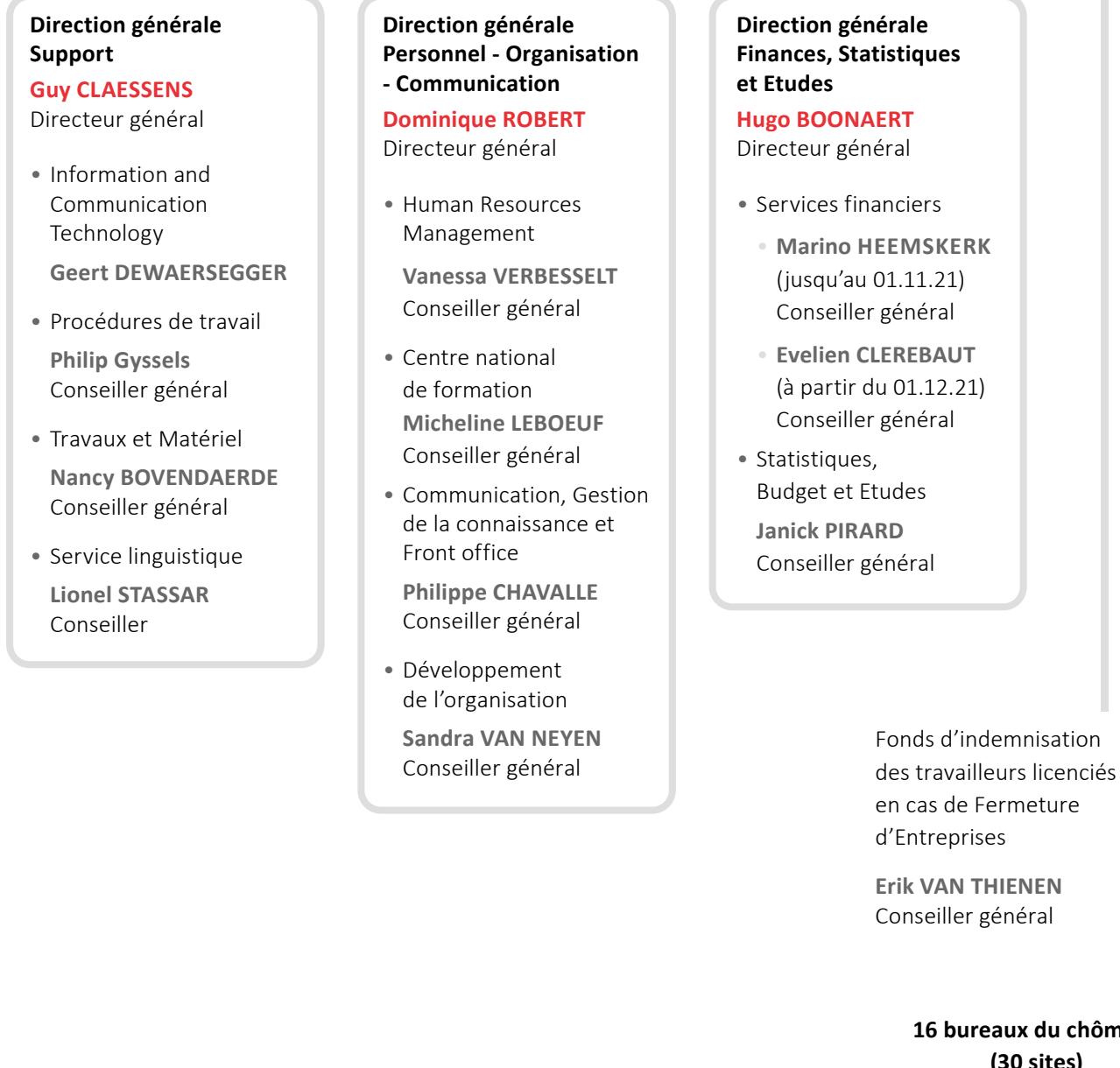
- **Délégué du Ministre du Budget:** Marc EVRARD
- **Délégué du Ministre de l'Emploi:** Peter VANSINTJAN
- **Administrateur général:** Georges CARLENS (jusqu'au 30.09.21)
Jean-Marc VANDENBERGH (à partir du 01.10.21)
- **Administrateur général adjoint:** Claudette DE KONINCK (jusqu'au 30.09.21)
Axel DELVOIE (à partir du 01.10.21)

Régions

- **FOREM:** Marie-Kristine VANBOCKESTAL
- **Actiris:** Caroline MANCEL
- **ADG:** Christiane LENTZ (jusqu'au 31.01.21)
Sabine HERZET (à partir du 01.02.21)
- **VDAB:** Wim ADRIAENS

1.1.2 Organigramme





1.1.3

Liste des bureaux et leur directeur

Bureau du chômage d'ANVERS

Anna-Maria MERCELIS (jusqu'au 30.04.21)

Joan VAN POUCKE (à partir du 01.05.21)

- Bureau de Boom
- Bureau de Malines

Bureau du chômage de BRUGES

Vincent FEYS

- Bureau d'Ostende

Bureau du chômage de GAND

Joan VAN POUCKE (jusqu'au 30.04.21)

Mieke JAENEN (à partir du 01.05.21)

- 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

Ludo SIMON

- Bureau de Vilvorde

Bureau du chômage de TURNHOUT

Tinne GOMMERS

Bureau du chômage de BRUXELLES

Annick HOLDERBEKE

Bureau du chômage d'ARLON

Dominique UMMEELS

Bureau du chômage de MONS

Michel UREEL

- 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

Marianne LEMAIRE

- 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 2 - 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 Bilemont 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 Béribou 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	Bampselaan 23 - 3500 Hasselt
Louvain	Kolonel Begaultlaan 1A bus 21 - 3012 Louvain
Malines	Stationstraat 102-108 bus 4 - 2800 Malines
Ostende	Kaaistraat 18 - 8400 Ostende
Roulers	Stationsplein 55 bus 4 - 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 13 - 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 et du régime de chômage avec complément d'entreprise

La réglementation du chômage fait l'objet chaque année d'importantes modifications. Il n'en a pas été autrement en 2021.

L'actualité en 2021 a été dominée par la crise du coronavirus et les conditions climatiques exceptionnelles au mois de juillet, qui ont principalement touché la Wallonie avec de fortes précipitations engendrant des dommages économiques et humains.

La plupart des mesures corona instaurées en 2020, ont été prolongées et maintenues pendant une partie ou tout au long de l'année 2021. En outre, certaines nouvelles mesures ont été instaurées, lesquelles évoluent au même rythme que la société à la suite de la pandémie de coronavirus. L'objectif des mesures reste inchangé : limiter l'effet de la crise du coronavirus pour les chômeurs et maintenir l'emploi. Cela explique la raison pour laquelle la majorité des mesures prises sont des mesures à caractère social, souvent assorties de mesures pratiques, comme l'application de procédures simplifiées, tant pour les travailleurs que pour les employeurs et les organismes de paiement.

Mû par le même élan social dans le cadre des conséquences liées aux inondations survenues au mois de juillet, l'ONEM a appliqué le plus largement possible la réglementation en fonction des différentes situations problématiques résultant des conditions climatiques exceptionnelles, et ce, dans l'intérêt tant des travailleurs que des employeurs.

L'année 2021 était également la première année après le Brexit et, à ce titre, plusieurs mesures avaient été prévues pour renforcer le système existant de chômage temporaire pour causes économiques. Sur le terrain, ces mesures sont cependant restées dans l'ombre du régime encore plus souple de chômage temporaire pour force majeure à la suite du coronavirus.

Outre les modifications réglementaires qui répondent à l'actualité, deux modifications sociales portant sur le montant des allocations ont été appliquées, à savoir, d'une part, une adaptation des minima et des allocations forfaitaires dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et, d'autre part, la répartition biennale de l'enveloppe bien-être.

Enfin, une solution réglementaire a également été trouvée pour le cumul des allocations de chômage avec des revenus issus d'un mandat en tant que membre d'un organe consultatif dans des institutions du secteur culturel financées ou subsidiées par une Communauté, ou en tant que membre de la Commission artistes.

1.2.1.1 **Mesures corona en 2021**

1.2.1.1.1 **Mesures corona temporaires pour les chômeurs temporaires**

1. Formes

Les employeurs qui se trouvent dans l'impossibilité de faire travailler leurs travailleurs à la suite du coronavirus, peuvent recourir à deux formes de chômage temporaire.

En 2021, l'interprétation souple selon laquelle toutes les formes de chômage temporaire pouvaient être considérées comme une conséquence du coronavirus et déclarées comme du chômage temporaire pour force majeure, a été maintenue. Cette interprétation s'accompagne d'une procédure simplifiée, tant pour les employeurs que pour les travailleurs (ouvriers et employés) et pouvait s'appliquer tout au long de l'année.

Cela n'empêchait en rien les employeurs qui le souhaitaient de continuer à recourir, pendant la crise du coronavirus, au régime de chômage temporaire pour raisons économiques, pour autant que l'impossibilité de travailler était de nature économique. Tout au long de l'année 2021, les travailleurs ont également été admis dans ce régime sans devoir fournir la preuve d'un nombre déterminé de jours de travail ou de journées assimilées.

2. Procédure simplifiée pour l'employeur et le travailleur en cas de chômage temporaire corona

La procédure simplifiée prolongée en 2021, implique comme seule formalité pour l'employeur une déclaration de risque social (DRS) mensuelle scénario 5 dans laquelle il mentionne le nombre d'heures durant lesquelles le travailleur a été mis en chômage temporaire, dès que toutes les données sont connues. L'employeur est dispensé de la déclaration de risque social (DRS) scénario 2 et

d'une communication par voie électronique du chômage temporaire pour force majeure auprès du bureau du chômage de l'ONEM. Quel que soit le motif du chômage temporaire, l'employeur ne doit pas non plus délivrer de formulaire de contrôle C3.2A au travailleur.

Pour les travailleurs qui ont été mis en chômage temporaire en 2021, la procédure de demande simplifiée au moyen du formulaire C.3.2-TRAVAILLEUR-CORONA est restée d'application. Ce formulaire contient uniquement les données nécessaires pour l'identification et le paiement du travailleur, sans informations complémentaires sur, par exemple, la situation familiale ou les activités accessoires. En d'autres termes, le chômeur temporaire continuait d'être dispensé, en 2021, de l'introduction d'une déclaration de sa situation personnelle et familiale (formulaire C1).

Le travailleur mis en chômage temporaire pour force majeure à la suite du coronavirus était également encore dispensé, en 2021, de s'inscrire comme demandeur d'emploi après les 3 premiers mois de chômage.

Enfin, tous les travailleurs mis en chômage temporaire en 2021 restaient dispensés de l'obligation d'être en possession d'une carte de contrôle, de la tenir à jour pendant le mois et de la transmettre à la fin du mois à leur organisme de paiement. Cela signifie pour les organismes de paiement une simplification considérable de la procédure en matière de paiement des allocations. Afin d'éviter la perception indue d'allocations, le chômeur temporaire qui exercerait tout de même une autre activité professionnelle pendant la période de chômage, est tenu d'en informer son organisme de paiement, et ce, au moyen d'une déclaration spécifique (le formulaire CORONA-CT-DECLARATION-TRAVAIL) ou par n'importe quel autre moyen (téléphone, mail).

3. Situations spécifiques de chômage temporaire force majeure corona

Le régime de chômage temporaire pour force majeure corona est, en principe, accessible aux ouvriers et aux employés du secteur privé et du secteur non marchand, aux agents contractuels (ouvriers et employés) du secteur public, au personnel contractuel occupé dans les établissements d'enseignement et aux apprentis qui suivent une formation en alternance.

Pour introduire du chômage temporaire, un contrat de travail valable est, en principe, requis.

Pour certaines catégories de travailleurs, il a été prévu, en raison de la situation d'occupation spécifique dans certaines circonstances, qu'ils pouvaient également prétendre à l'avantage de ce régime de chômage temporaire. Ces mesures, dont certaines existaient déjà en 2020 et d'autres ont été prises en 2021, visent les travailleurs suivants.

a. Travailleurs intérimaires

Les travailleurs intérimaires occupés dans le cadre d'une mission de longue durée avec des contrats successifs, hebdomadaires d'au moins 5 jours, qui, à la suite du coronavirus, ne pouvaient pas travailler temporairement auprès d'un utilisateur et pour lesquels le lien contractuel avec l'employeur intérimaire était maintenu, pouvaient également encore être admis dans le régime de chômage temporaire en 2021.

Pour les contrats intérimaires qui ont débuté en 2021, le chômage temporaire est uniquement accepté si :

- le travailleur intérimaire est engagé pour des raisons liées à l'entreprise (p. ex. pour remplacer un travailleur qui est essentiel pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ;
- le travailleur intérimaire est engagé dans le cadre de contrats hebdomadaires consécutifs ;
- le travailleur intérimaire est mis en chômage temporaire avec les travailleurs permanents de son équipe/service ;
- il ne s'agit pas d'une suspension totale de l'exécution du contrat de travail.

Cette dernière condition n'est pas requise lorsque dans le cadre d'une "mission plus longue", il est dans certaines situations totalement impossible de travailler :

- en raison d'une mesure de quarantaine (dans ce cas, la condition d'être mis en chômage temporaire avec les travailleurs permanents de l'équipe ou du service n'est pas non plus d'application) ;
- en raison de nouvelles mesures gouvernementales (comme les nouvelles fermetures de certains secteurs imposées par le gouvernement) ;

et pour autant que le contrat intérimaire initial ait été conclu avant que l'impossibilité de travailler ne soit établie.

En principe, les travailleurs intérimaires qui sont exclusivement occupés dans le cadre de contrats journaliers ne peuvent pas bénéficier du chômage temporaire, sauf s'il s'agit d'engagements dans le cadre d'événements annulés (voir point b. ci-dessous) ou de travailleurs saisonniers dans le secteur de l'agriculture et de l'horticulture (voir point c. ci-dessous).

Quelle que soit la durée du contrat, à partir du 1^{er} décembre 2020 et en 2021, les travailleurs intérimaires pouvaient tout de même prétendre à des allocations de chômage temporaire en cas de quarantaine ou d'absence du travail pour la garde d'un enfant en cas de fermeture de l'école, de la garde-rie ou du centre d'accueil en raison d'une mesure visant à limiter la propagation du coronavirus. Pour ce faire, la condition est que, pendant la période de quatre semaines qui précède la semaine durant laquelle commence la quarantaine ou l'absence, l'intérimaire doit avoir été occupé au moins un jour par semaine en tant qu'intérimaire chez le même utilisateur. Le travailleur intérimaire peut aussi uniquement être mis en chômage temporaire pour les jours auxquels il aurait normalement été occupé auprès de l'utilisateur.

b. Travailleurs avec une promesse formelle de contrat de travail dans le cadre d'événements annulés

En 2021 aussi, les travailleurs qui disposaient d'une promesse formelle pour une occupation dans le cadre d'un contrat de travail, pouvaient prétendre à des allocations en tant que chômeur temporaire pour force majeure corona, quelle que soit leur fonction, pendant un événement annulé en raison d'une mesure du Comité de concertation pour les jours d'occupation prévue pendant l'événement ou la préparation de ce dernier.

Par "événement", l'on entend le rassemblement de personnes dans le cadre d'un événement artistique (concerts, expositions, spectacles...), d'autres événements culturels (foires commerciales, kermesses, journées portes ouvertes...) ou même des événements privés (mariages...).

La promesse nominative doit être antérieure à la date à laquelle l'événement aurait dû avoir lieu et antérieure à la date de la décision d'annulation. La promesse de contrat de travail peut être remplacée par la preuve que l'employeur a effectué, avant la date où l'événement devait avoir lieu, une DIMONA pour cette occupation. Si le travailleur apporte une promesse écrite et nominative d'un contrat dont la date est antérieure à l'événement, l'ONSS acceptera également une déclaration DIMONA avec effet rétroactif.

Pour bénéficier des allocations, le travailleur doit introduire une demande d'allocations au moyen d'un formulaire C3.2-TRAVAILLEUR-CORONA simplifié et l'employeur doit, lui, effectuer une déclaration de risque social (DRS) scénario 5.

c. Travailleurs saisonniers dans le secteur de l'agriculture et de l'horticulture

Pour la période allant jusqu'au 31 mars 2021 et à nouveau à partir du 10 mai 2021, les travailleurs saisonniers occupés dans l'agriculture et l'horticulture sur la base de contrats journaliers (conclus oralement) qui doivent être repris dans un formulaire occasionnel (carte cueillette), avaient la possibilité en 2021 de prétendre à des allocations en tant que chômeurs temporaires s'ils devaient observer une quarantaine à la suite d'un test positif ou d'une arrivée en Belgique, et ce, pour autant qu'ils ne percevaient pas déjà des revenus professionnels ou de remplacement.

d. Travailleurs mis en quarantaine

Les travailleurs peuvent également recourir au chômage temporaire pour force majeure corona lorsqu'ils doivent observer une quarantaine après un contact à haut risque, à la suite d'un voyage à l'étranger (à la condition que ce voyage n'était pas fortement déconseillé ou interdit au moment du départ ou que le pays de destination ne se trouvait pas en zone rouge) ou lorsqu'ils ont été contaminés et doivent être en isolement, mais qu'ils ne présentent pas de symptômes. Le travailleur doit être en possession d'un certificat de quarantaine qu'il doit remettre à son employeur qui doit le tenir à la disposition de l'ONEM pour un contrôle éventuel. Des allocations de chômage temporaire peuvent être octroyées à condition que le travailleur ne soit pas inapte au travail et qu'il ne puisse pas télétravailler. Il doit en outre également satisfaire aux

conditions d'indemnisation habituelles pour bénéficier des allocations.

En 2021, le travailleur qui présente des symptômes bénins, doit compléter un questionnaire en ligne afin de déterminer s'il doit ou non effectuer un test de dépistage du coronavirus. Si tel est le cas, il reçoit un certificat d'absence pour son employeur et il peut, pour autant qu'il ne puisse pas télétravailler, prétendre à un salaire garanti jusqu'au résultat du test, avec une durée maximale de 36 heures, et ce, en application de la CCT n° 160 du 19 novembre 2021. Si le résultat est connu après 36 heures, il peut, pour les jours restants, solliciter des allocations en tant que chômeur temporaire, pour autant que ce(s) jour(s)-là ne soi(en)t plus (même partiellement) couvert(s) par un salaire garanti et, pour autant que le chômage temporaire porte sur une journée de travail complète.

e. Chômage temporaire en raison de la garde d'un enfant

En 2021 aussi, sur la base de la loi du 23 octobre 2020 et, à partir du 1^{er} octobre 2021, de la loi du 23 décembre 2021, le travailleur avait le droit de s'absenter du travail et de percevoir des allocations de chômage temporaire corona, lorsqu'à la suite d'une mesure visant à lutter contre la propagation du coronavirus :

- un enfant mineur avec lequel il cohabite ne peut se rendre à la garderie ou à l'école parce que la garderie, la classe ou l'école dont il fait partie est fermée ou qu'il est tenu de suivre un enseignement à distance, ou qu'il doit observer une quarantaine ou un isolement pour une autre raison ;
- un enfant handicapé à sa charge, quel que soit l'âge de l'enfant, ne peut se rendre dans un centre d'accueil pour personnes handicapées parce que ce centre est fermé ou parce qu'il ne peut plus bénéficier du service intramural ou extramural ou du traitement organisé ou reconnu par les Communautés.

Lorsque le travailleur cohabite avec l'autre parent de l'enfant, ce droit peut seulement, pour une même période, être exercé par une de ces deux personnes. Il n'est pas requis que le travailleur ne puisse pas télétravailler. Le travailleur doit toutefois satisfaire aux conditions habituelles d'indemnisation pour pouvoir effectivement percevoir des allocations.

La décision d'une Communauté d'avancer ou de prolonger les congés scolaires est également considérée comme une fermeture d'école en raison d'une mesure visant à limiter la propagation du coronavirus.

Le travailleur doit faire compléter une attestation "garde enfant fermeture corona" par le responsable de l'institution compétente et remettre l'attestation dûment complétée à son employeur. S'il s'agit d'une fermeture totale ou partielle, émanant d'une mesure d'ordre général d'une Communauté, l'institution fréquentée par l'enfant ne doit délivrer l'attestation de fermeture corona que si le travailleur la lui demande expressément (par exemple parce que l'employeur l'exige). Dans ce cas, le travailleur doit remettre à son employeur une demande signée par lui-même "Garde enfant quarantaine corona" et le certificat de quarantaine. L'employeur doit garder l'attestation "Garde enfant fermeture corona" ou "Garde enfant quarantaine corona" que le travailleur lui a remise à la disposition de l'ONEM, en vue d'un contrôle éventuel.

Pour les vacances de Pâques de 2021 et les vacances d'été de 2021, ce régime a également été interprété par le ministre comme signifiant que du chômage temporaire pouvait également être octroyé en cas d'annulation totale ou partielle d'une colonie de vacances ou d'une garderie extrascolaire organisée à laquelle l'enfant était déjà inscrit avant l'annulation, ou dans le cas où l'enfant ne pourrait pas fréquenter la colonie de vacances ou la garderie à laquelle il était inscrit car il doit observer une quarantaine. Ces faits étaient à prouver au moyen des documents "Garde enfants vacances annulation corona" ou "Garde enfant vacances quarantaine corona". Pour les vacances d'été, les documents à utiliser étaient les suivants : "Garde d'enfants vacances d'été annulation corona" et "Garde enfant vacances d'été quarantaine corona".

f. Travailleurs titres-services et travailleurs occupés dans le transport d'élèves en provenance ou à destination d'établissements d'enseignement

En principe, en cas de perte d'un certain nombre d'heures de travail, un travailleur ne peut recevoir des allocations comme chômeur temporaire que pour des heures qui correspondent à une journée entière de travail. Un travailleur qui débute le tra-

vail au cours d'une journée mais ne peut le poursuivre en raison de circonstances indépendantes de sa volonté a droit au salaire garanti.

Dans le secteur des titres-services il arrive souvent que les travailleurs doivent, sur une journée de travail, effectuer deux (ou plusieurs) prestations nettement distinctes. Dans le secteur du transport scolaire également, une caractéristique de l'emploi est que les travailleurs doivent, sur une journée de travail, effectuer deux (ou plusieurs) prestations distinctes. Dans le cadre de la crise du coronavirus, le risque que l'une des prestations prévues lors d'une journée de travail ne soit annulée, mais que l'autre soit maintenue, était plus élevé que d'ordinaire.

Étant donné que dans cette situation, aucune allocation ne pouvait être octroyée pour la mission annulée, une dérogation au principe de salaire journalier garanti a été prévue pour ce secteur et il était donc possible de solliciter des allocations pour des journées de travail incomplètes.

Ce régime dérogatoire était limité à la période du 10 mai au 30 juin 2021 et était assorti des conditions suivantes :

- la journée incomplète où le travailleur ne travaille pas, doit représenter au moins une "demi-journée de travail"; par "demi-journée de travail", l'on entend : les heures de travail que le travailleur consacre à l'exécution, pendant au moins la moitié de l'horaire de travail applicable ce jour, d'une mission auprès ou pour le compte d'un client de l'employeur qui s'avère être clairement distincte d'une autre mission accomplie pendant l'autre partie de la journée de travail ;
- le fait de ne pas travailler doit être la conséquence d'une raison imprévisible et indépendante de la volonté de l'employeur résultant directement de la pandémie de COVID-19.

Pour pouvoir percevoir des allocations de chômage temporaire, il est en outre requis que l'employeur communique ce régime particulier à l'ONEM par le biais de l'application électronique pour la communication du premier jour effectif de chômage temporaire sur le site de la sécurité sociale (ou, en cas de problèmes techniques, par un autre canal).

La communication doit être effectuée pour chaque demi-journée de travail pour laquelle du chômage temporaire est introduit et doit contenir les données suivantes :

- le nom, l'adresse et le numéro d'entreprise de l'employeur ou de l'entreprise ;
- le nom, le prénom, le numéro d'identification de la sécurité sociale du travailleur mis en chômage ;
- le jour où le contrat de travail est suspendu pour une demi-journée de travail ;
- l'adresse complète du lieu où le travailleur mis en chômage aurait normalement travaillé cette demi-journée de travail. Dans le cas du transport scolaire, il s'agit de l'adresse de l'établissement d'enseignement ;
- la déclaration indiquant qu'il n'est pas possible de travailler cette demi-journée de travail en raison d'un événement imprévisible, indépendant de sa volonté et qui est la conséquence directe de la pandémie du COVID-19 ;
- le nombre d'heures que le travailleur aurait normalement prestées selon l'horaire de travail applicable ;
- le nombre d'heures non prestées pour une raison imprévisible et indépendante de la volonté de l'employeur résultant directement de la pandémie de COVID-19.

La communication doit être envoyée :

- soit à la date à laquelle vous avez introduit un demi-jour de chômage temporaire ;
- soit le jour ouvrable qui suit ;
- soit, si l'employeur est certain que le travailleur sera au chômage, le jour ouvrable qui précède.

4. Montant des allocations, prime complémentaire unique et prime de protection unique

a. Montant des allocations de chômage temporaire

Pour limiter la perte de revenus pour les travailleurs mis en chômage temporaire, des mesures ont été prises en 2020 et poursuivies pendant toute l'année 2021.

Pour la période de février 2020 à décembre 2021 et quelle que soit la forme de chômage temporaire :

- le pourcentage d'indemnisation des chômeurs temporaires a été augmenté à 70% de la rémunération journalière moyenne plafonnée (au lieu de 65%) ;
- le montant journalier minimum garanti de l'allocation de chômage temporaire a été augmenté et s'élevait en 2021 respectivement à 55,59 EUR jusqu'au 31 août 2021 et à partir du 1^{er} septembre 2021 à 56,70 EUR (après indexation) (le montant maximum s'élevait en 2021 respectivement à 74,17 EUR jusqu'au 30 juin 2021, à partir du 1^{er} juillet 2021 - après une augmentation du plafond - après indexation - à 76,48 EUR), et ce, quelle que soit la situation familiale du travailleur (sauf pour l'apprenti en formation en alternance dont le montant de l'allocation est forfaitaire et dépend de la situation familiale) ;
- le montant des allocations des travailleurs des ports, pêcheurs de mer, débardeurs et trieurs de poissons a été augmenté jusqu'à 65% de la rémunération journalière moyenne (au lieu de 60%).

De plus, le travailleur mis en chômage temporaire pour force majeure (à l'exception de la force majeure médicale) a perçu un supplément à charge de l'ONEM en plus de l'allocation journalière pour la période allant de mars 2020 à décembre 2021, respectivement d'un montant de 5,63 EUR jusqu'au 31 août 2021 et de 5,74 EUR (après indexation) à partir du 1^{er} septembre 2021. Pour les travailleurs volontaires à temps partiel, ce supplément est d'un montant identique pour chaque demi-allocation en 2021, étant entendu que le nombre de demi-allocations pour lesquels le supplément peut être octroyé est limité à 26 par mois.

Le précompte professionnel réduit de 15 % (au lieu de 26,75 %) introduit à partir de mai 2020 sur les allocations de chômage temporaire et sur le supplément a également été maintenu pour l'année 2021.

b. Prime complémentaire unique

Les travailleurs qui, dans la période allant de mars 2020 à novembre 2020, ont perçu au total au moins 53 allocations de chômage temporaire pour force majeure corona ou pour raisons économiques, avaient encore droit à une prime complémentaire unique. Cette prime visait à compenser la perte (partielle) de la prime de fin d'année à la suite du nombre élevé de jours de chômage temporaire en 2020.

La prime s'élève à 10 EUR par allocation à partir de la 53^e allocation de chômage temporaire pendant la période de mars 2020 à novembre 2020, avec un minimum de 150 EUR. S'il s'agit d'un travailleur à temps partiel volontaire, la prime s'élève à 5 EUR, avec un minimum de 75 EUR. Sur le montant de cette prime, un précompte professionnel de 15% est retenu. La prime est payée automatiquement par l'organisme de paiement.

Une première partie de cette prime, calculée sur la base des allocations payées pour les mois de mars 2020 à octobre 2020 inclus, a été versée aux travailleurs concernés dans le courant du mois d'octobre 2020. Après vérification de tous les paiements d'allocations pour les mois de mars 2020 à novembre 2020 inclus, la seconde partie de cette prime a été versée en 2021, pour autant qu'un solde ait encore dû être payé. Ce paiement était soumis à un précompte professionnel de 26,75%.

c. Prime de protection unique

En 2021, une prime de protection unique a été octroyée au travailleur qui répond aux conditions suivantes :

- en raison de la suspension de l'exécution d'un contrat de travail, il a perçu au moins 53 allocations complètes et/ou demi-allocations de chômage temporaire pour raisons économiques ou pour force majeure (hormis force majeure médicale) au cours de la période du 1^{er} mars 2020 au 31 décembre 2020 inclus ;
- il est occupé le 1^{er} mars 2021 dans une entreprise ou un organisme qui, en application des articles 6 à 8 de l'arrêté ministériel du 28 octobre 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19, a été contraint(e) de fermer le 1^{er} mars 2020 ou il est occupé le 1^{er} mars 2021 chez un employeur avec

une activité qui correspond aux codes NACE 96021 (coiffeurs), 96022 (soins de beauté), 96040 (saunas, solariums et bains) ou 96092 (tatouages et piercings) ;

- le montant de son allocation de chômage au 1^{er} mars 2021 est déterminé sur la base d'une rémunération inférieure au plafond qui fixe le montant maximum de l'allocation pour le chômeur temporaire.

La prime est automatiquement octroyée aux travailleurs qui satisfont aux conditions susmentionnées en matière de montant d'allocations et du nombre de jours de chômage temporaire et qui dans la déclaration de risque social relative au chômage temporaire, sont connus sous :

- un code NACE 55.1 (hôtels et hébergement similaire), 55.2 (hébergement touristique et autre hébergement de courte durée), 56.1 (restaurants et services de restauration mobile) ou 56.3 (débits de boissons) qui appartient à la commission paritaire de l'industrie hôtelière (commission paritaire 302) ;
- la commission paritaire du spectacle (commission paritaire 304) ;
- un code NACE 59.140 (projection de films cinématographiques), 82.3 (organisation de salons professionnels et de congrès), 90.0 (activités créatives, artistiques et de spectacle), 93.130 (activités des centres de culture physique), 93.21 (activités foraines et activités des parcs d'attractions et des parcs à thèmes) ou 93.291 (exploitation de salles de billard et de snooker) ;
- un code NACE 96021 (coiffeurs), 96022 (soins de beauté), 96040 (saunas, solariums et bains) ou 96092 (tatouages et piercings).

Les travailleurs concernés pour lesquels le lien avec la commission paritaire et/ou le code NACE ne peut être clairement établi, doivent, pour obtenir la prime, introduire, via l'organisme de paiement, une demande auprès du bureau du chômage. Au moyen d'un formulaire "Demande de prime unique de maximum 780 EUROS (prime de protection) en tant que chômeur temporaire occupé dans un secteur fermé", ils doivent démontrer qu'ils ont travaillé le 1^{er} mars 2021 dans une entreprise ou un organisme ayant dû fermer sur ordre des autorités. Le bureau du chômage doit recevoir cette demande d'allocations au plus tard le 9 avril 2022.

Le montant de la prime n'est pas déterminé par le nombre effectif d'allocations de chômage temporaire qui ont été perçues, mais il s'élève à 78 fois un montant journalier calculé en fonction de la tranche salariale qui s'applique au chômeur temporaire le 1^{er} mars 2021. Le montant de la prime diminue à mesure que la rémunération augmente. Si le salaire brut moyen sur lequel l'allocation a été fixée, est inférieur à 2.387,80 EUR, le montant journalier maximal de 10 EUR est octroyé. Si le salaire brut dépasse 2.754,76 EUR, aucune prime n'est versée. Le montant de la prime se situe ainsi entre 0,81 EUR et 10 EUR, montant à multiplier par 78, soit un montant compris entre 63,18 EUR et 780 EUR. Sur ce montant, un précompte professionnel de 26,75% est retenu.

5. Activités autorisées et dispenses

En principe, un chômeur temporaire ne peut pas, sauf sous certaines conditions et/ou certaines modalités, cumuler les allocations de chômage temporaire avec l'exercice d'une autre activité, des allocations de maladie ou une pension de retraite ou de survie.

Diverses mesures corona ont prévu des exceptions à ces principes. Ces mesures ont été prolongées en 2021.

Pour la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021, il était possible en tant que chômeur temporaire de reprendre le travail auprès d'un autre employeur dans un "secteur vital" et de conserver pendant cette occupation 75% du nombre d'allocations de chômage temporaire. Par "secteurs vitaux", l'on entendait : l'agriculture, l'horticulture et la sylviculture, ainsi qu'une occupation en tant que travailleur intérimaire ou auprès d'une entreprise agréée fournissant des travaux ou des services de proximité pour autant que le travailleur soit occupé chez un utilisateur des secteurs précités.

Un régime identique était d'application pour la période du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021 en cas d'occupation dans le secteur de l'enseignement ou dans le secteur des soins, en ce compris les centres de suivi des contacts et de vaccination.

En outre, à la suite d'une nouvelle mesure instaurée en 2021 pour la période du 1^{er} mars 2021 au 30 juin 2021, le travailleur en chômage temporaire

pour force majeure (à l'exception de la situation de force majeure médicale) et pour raisons économiques avait également la possibilité d'être occupé auprès d'un autre employeur d'un "secteur crucial", tout en conservant 75% du nombre d'allocations de chômage. Par "secteurs cruciaux", l'on entendait : les commerces, entreprises et services, décrits à l'annexe 1 de l'arrêté ministériel du 28 octobre 2020 qui sont nécessaires à la protection des besoins vitaux du pays et des besoins de la population.

En 2021, le travailleur en chômage temporaire avait toujours la possibilité d'effectuer une activité accessoire (en tant qu'indépendant ou salarié), sans devoir en faire la déclaration et sans que les revenus de cette activité n'aient une incidence sur le droit ou le montant de l'allocation, et ce, pour autant qu'il ait déjà exercé cette activité dans les trois mois qui précèdent le premier jour où il a été mis en chômage temporaire pour des raisons liées au coronavirus.

En 2021, les travailleurs mis en chômage temporaire pouvaient également, sans formalités ni répercussion sur le droit aux allocations ou sur le montant de celles-ci, participer à des activités en tant que pompier volontaire, ambulancier ou volontaire dans la protection civile, quelle que soit la nature des interventions (avec ou sans danger de mort).

Enfin, en 2021, le travailleur mis en chômage temporaire pouvait également, sans limitation du droit aux allocations ni du montant de celles-ci, continuer de bénéficier d'une pension de retraite ou de survie, de percevoir des revenus issus d'un mandat politique ou d'une activité artistique. Les travailleurs âgés de plus de 65 ans pouvaient même, alors qu'ils bénéficiaient déjà d'une pension, prétendre à des allocations de chômage temporaire.

1.2.1.1.2

Mesures corona temporaires pour les chômeurs complets

La crise du coronavirus a également touché les chômeurs complets. En raison de certaines mesures gouvernementales (mesures sanitaires, fermetures imposées), il était plus difficile, voire temporairement impossible, de trouver un emploi ou de suivre une formation. Certains secteurs, comme le secteur culturel, ont connu des temps particulièrement

difficiles. Les mesures de soutien déjà instaurées en 2020 ont aussi été prolongées en 2021 et un certain nombre de mesures particulières ont encore été prises spécifiquement pour les chômeurs complets.

1. Gel de la dégressivité des allocations de chômage complet

Le 1^{er} avril 2020, le montant de l'allocation auquel le chômeur pouvait prétendre a été gelé, de sorte qu'il n'était plus soumis à la dégressivité habituelle. Ce gel a pris fin le 30 septembre 2021. À ce moment-là, la période d'indemnisation dans laquelle le chômeur se trouvait au 1^{er} avril 2020, avait été prolongée de 18 mois, de sorte que la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021 pouvait être considérée comme une période neutre pour la dégressivité du montant de l'allocation de chômage. Des règles spécifiques étaient d'application si, pendant la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021, le chômeur sollicitait des allocations pour la première fois ou (à nouveau) après une interruption, ou si un autre événement survenait dans cette période qui aurait eu une incidence sur l'évolution des périodes d'indemnisation.

2. Droit aux allocations d'insertion des jeunes travailleurs

Le droit de base aux allocations d'insertion de 36 mois a été prolongé de 18 mois maximum, en ce sens que la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021 n'a pas été prise en compte pour le calcul de ces 36 mois.

Cette prolongation n'est pas d'application

- pour la période qui précède le 30^e anniversaire, si le droit de base de 36 mois ne commence qu'à partir de ce 30^e anniversaire ;
- pour le jeune qui, jusqu'au 30 septembre 2020, se trouvait dans une période d'élargissement du droit de base parce qu'il avait été reconnu comme un demandeur d'emploi éloigné du marché de l'emploi en raison de facteurs psycho-médico-sociaux ou d'une aptitude limitée au travail ;
- pour la période couverte par un droit additionnel.

3. Mesures spécifiques pour le travailleur du secteur culturel

Les mesures suivantes ont été prolongées ou adoptées pour les travailleurs qui exercent des activités artistiques ou techniques dans le secteur artistique.

a. Conditions d'admissibilité assouplies

À partir du 1^{er} avril 2020, la possibilité existante consistant à ouvrir (provisoirement) le droit aux allocations de chômage sur la base de conditions d'admission souples, a été prolongée jusqu'au 30 septembre 2021. Plus particulièrement, pendant cette période, les travailleurs qui exercent des activités artistiques ou techniques dans le secteur artistique sont admis au droit aux allocations de chômage s'ils fournissent la preuve suivante :

- soit au moins 10 activités artistiques ;
- soit au moins 10 activités salariées techniques dans le secteur artistique ;
- soit 20 jours de travail à la suite d'activités artistiques et/ou techniques dans le secteur artistique.

Il doit s'agir de prestations salariées qui peuvent uniquement avoir lieu dans la période du 13 mars 2019 au 30 septembre 2021 et sur lesquelles des cotisations de sécurité sociale sont retenues pour le secteur chômage. Le droit aux allocations de chômage complet octroyé sur la base de ces règles assouplies, prend fin le 1^{er} octobre 2021.

b. Neutralisation des périodes de référence

Après la fin de la première période d'indemnisation, le travailleur qui exerce des activités artistiques ou techniques dans le secteur artistique, peut demander l'avantage d'une neutralisation de la dégressivité s'il peut prouver 156 jours de travail salarié, dont 104 jours de travail à la suite d'activités artistiques ou techniques dans le secteur artistique dans une période de référence de 18 mois. L'avantage est renouvelable sur la base de 3 prestations artistiques ou 3 contrats de travail de très courte durée à la suite d'activités techniques dans le secteur artistique dans les 12 derniers mois.

Pour l'année 2020, l'on avait décidé de neutraliser ces périodes de références de 18 et 12 mois pour la période du 13 mars 2020 au 31 décembre 2020. En 2021, cette neutralisation a été prolongée jusqu'au 30 septembre 2021.

c. Prolongation de l'avantage de la neutralisation de la dégressivité

La prolongation de cette mesure en 2021 implique que les artistes et techniciens dans le secteur artistique qui bénéficient de la neutralisation de la dé-

gressivité, la conservent jusqu'au 30 septembre 2021, si l'avantage devait normalement prendre fin dans la période du 13 mars 2020 jusqu'au 30 septembre 2021.

d. Refus d'emploi

Un artiste peut refuser une offre d'emploi dans une autre profession que celle d'artiste s'il peut prouver 156 journées de travail salarié, dont au moins 104 journées de travail dans une activité artistique, dans la période de référence de 18 mois qui précèdent l'offre. Pour l'année 2021, il a été décidé de prolonger cette période de référence, de sorte que pour la détermination de cette période, il n'a pas été tenu compte de la période du 13 mars 2020 au 30 septembre 2021.

e. Revenus des droits d'auteur et des droits voisins

Enfin, la mesure visant à ne pas tenir compte des revenus issus des droits d'auteur et des droits voisins pour la détermination d'un éventuel montant journalier réduit de l'allocation de chômage, a également été prolongée jusqu'au 30 septembre 2021. En d'autres termes, ces revenus peuvent être cumulés de manière illimitée avec des allocations de chômage pour la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021.

f. Montant des allocations

En 2021, une nouvelle mesure garantissait, pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 30 septembre 2021, l'augmentation jusqu'à 59,25 EUR (pour le travailleur ayant charge de famille) et jusqu'à 52,20 EUR (pour le travailleur isolé et cohabitant) du montant minimum de l'allocation de chômage pour le travailleur bénéficiant de l'avantage de la neutralisation de la dégressivité. Ces montants n'ont pas été indexés.

4. Prolongation de la période de référence pour l'admission au droit aux allocations

Pour être admis au droit aux allocations de chômage en tant que chômeur complet, le travailleur doit fournir la preuve d'un nombre déterminés de jours de travail salarié ou de journées assimilées, dans une période de référence déterminée qui précède sa demande d'allocations. Le même principe s'applique au travailleur qui, après avoir fait l'objet d'une exclusion du droit aux allocations pour une durée indéterminée pour chômage volontaire,

d'évaluations négatives dans le cadre du suivi de son comportement de recherche d'emploi ou d'un chômage de longue durée, souhaite à nouveau solliciter les allocations.

Pour les demandes d'allocations situées dans la période du 1^{er} avril 2021 au 31 décembre 2021, la période de référence dans les situations précédentes, qui le cas échéant pouvait également être prolongée par d'autres événements, a été prolongée d'une période fixe de 12 mois.

Étant donné que cette mesure n'a été publiée que le 18 juin 2021 :

- les décisions de ne pas accorder le droit aux allocations devaient être revues à la demande du travailleur ou de l'organisme de paiement à partir du 1^{er} avril 2021, si le droit aux allocations pouvait malgré tout être accordé en raison de cette mesure ;
- il fallait accepter que les demandes d'allocations à partir du 1^{er} avril 2021 qui n'avaient pas été introduites parce que le travailleur ne satisfaisait pas aux conditions en vigueur à l'époque, puissent encore être introduites auprès du bureau du chômage, au plus tard dans un délai de deux mois suivant la publication qui instaure la mesure.

5. Calcul de l'allocation de chômage sur la base de la rémunération la plus avantageuse en cas de changement d'emploi

Le montant de l'allocation de chômage est déterminé, entre autres sur la base du salaire de la dernière occupation ininterrompue d'au moins quatre semaines auprès du même employeur. Pendant la crise du coronavirus, il a pu arriver que des travailleurs changent d'emploi car ils avaient dû faire face à de longues périodes de chômage temporaire.

Afin que ces travailleurs, dans le cas où leur rémunération moyenne normale auprès du nouvel employeur serait moins élevée que celle qu'ils percevaient chez leur ancien employeur, ne perçoivent pas des allocations moins élevées s'ils venaient à se retrouver au chômage après avoir perdu leur nouvel emploi et afin de ne pas décourager ces changements d'emplois, il a été décidé, dans cette situation, de fixer le montant de l'allocation de chômage sur la base de la rémunération la plus avantageuse, même s'il s'agit de la rémunération qui était perçue auprès d'un ancien employeur.

Cette mesure était d'application si les conditions suivantes étaient simultanément remplies :

- la demande d'allocations comme chômeur complet se situe dans la période du 1^{er} avril 2021 au 31 décembre 2021 ;
- la base de calcul de l'allocation doit, soit être fixée parce que le travailleur ouvre le droit aux allocations sur la base d'un travail salarié, soit être revue parce que le travailleur a perçu une rémunération au moins 24 mois après la dernière journée indemnisée comme chômeur complet ;
- le changement d'emploi doit avoir eu lieu au cours de la période du 13 mars 2020 au 31 décembre 2021 ;
- l'emploi dont le salaire est le plus avantageux doit comporter une période ininterrompue d'au moins 4 semaines, pendant laquelle le travailleur était en service auprès du même employeur, située au moins en partie dans la période du 13 mars 2020 au 31 décembre 2021.

La notion de "changement d'emploi" peut être interprétée au sens large et concerne chaque situation où le travailleur travaille chez un autre employeur, sans demander d'allocations. Il ne doit donc pas nécessairement s'agir d'un contrat à durée indéterminée auquel le travailleur a mis un terme. Les occupations ne doivent pas non plus nécessairement être consécutives. En cas de travail intérimaire, un changement d'utilisateur pendant une occupation auprès du même bureau intérimaire est assimilé à un changement d'emploi à condition que l'occupation ait une durée ininterrompue d'au moins quatre semaines auprès de chaque utilisateur.

1.2.1.1.3.

Mesures corona temporaires pour le RCC

1. Reprise du travail dans un secteur vital, dans le secteur des soins et dans l'enseignement

En 2020, des mesures ont été instaurées afin d'encourager la reprise du travail d'un travailleur avec un complément d'entreprise dans des secteurs essentiels dans lesquels il y a, en particulier, un besoin de main-d'œuvre en raison d'un manque ou d'une absence de personnel, et ce pour diverses raisons. Ces mesures ont été prolongées en 2021.

Pour la période du 1^{er} avril 2020 au 30 septembre 2021, il était possible en tant que chômeur bénéficiant d'un complément d'entreprise de reprendre le travail auprès d'un autre employeur dans un "secteur vital" et de conserver pendant cette occupation 75% des allocations de chômage. Par "secteurs vitaux", l'on entendait : l'agriculture, l'horticulture et la sylviculture, ainsi qu'une occupation en tant que travailleur intérimaire ou auprès d'une entreprise agréée fournissant des travaux ou des services de proximité pour autant que le travailleur soit occupé chez un utilisateur des secteurs précités.

Un régime identique était d'application pour la période du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021 en cas d'une reprise du travail par un chômeur avec complément d'entreprise dans le secteur de l'enseignement ou dans le secteur des soins, en ce compris les centres de suivi des contacts et de vaccination. Dans cette situation, en cas d'une reprise du travail auprès d'un ancien employeur qui paye l'indemnité complémentaire dans le cadre du RCC, cette indemnité complémentaire n'est pas considérée, contrairement aux principes normalement en vigueur, comme une rémunération en fonction des retenues à effectuer sur celle-ci.

Le chômeur avec complément d'entreprise qui reprend le travail doit soit être en possession d'une carte de contrôle, soit faire une déclaration préalable (en principe, au moyen du formulaire C99) dans laquelle il indique les jours de reprise du travail.

2. Délai pour le remplacement obligatoire du chômeur avec complément d'entreprise

L'employeur dispose en principe d'une période déterminée pour remplacer un travailleur en RCC (au plus tôt le premier jour du quatrième mois avant le

début du RCC et au plus tard le premier jour du troisième mois après le début du RCC).

A la suite de la crise du coronavirus et des mesures imposées par le gouvernement, il peut s'avérer difficile, voire temporairement impossible de recruter. C'est la raison pour laquelle en 2021 aussi, ce délai n'a pas été strictement maintenu et il a été accepté que la période au cours de laquelle le remplacement obligatoire devait avoir lieu ne court pas du 1^{er} mars 2020 au 30 septembre 2021.

3. Conséquences de la suspension du délai de préavis pour cause de chômage temporaire force majeure corona

En vertu d'une loi du 15 juillet 2020, le délai de préavis est suspendu en cas de suspension de l'exécution du contrat de travail pour force majeure à la suite de la crise du coronavirus.

Cela a eu pour effet secondaire que certains travailleurs ont été exclus du RCC dans le cadre d'une entreprise en difficulté ou en restructuration. L'une des conditions expliquant ce phénomène est que le délai de préavis doit prendre fin dans la période de reconnaissance en tant qu'entreprise en difficulté ou en restructuration, ce qui, en raison de la prolongation du délai de préavis, n'était souvent plus le cas.

En 2021, ce problème a été résolu sur le plan réglementaire, en disposant rétroactivement que pour répondre à ces conditions, il fallait faire abstraction de la prolongation du délai de préavis pour cause de chômage temporaire pour force majeure corona (en d'autres termes, dans ce cas, il faut prendre en considération le délai de préavis théorique non prolongé, lequel peut effectivement prendre fin dans la période de validité de la reconnaissance).

La nouvelle mesure a, par conséquent, permis que certains travailleurs qui n'ont, dans un premier temps, pas pu bénéficier du RCC retrouvent leur droit. Ces travailleurs ont pu introduire une demande de révision.

1.2.1.1.4 Mesures corona temporaires pour les organismes de paiement

1. Introduction de la demande d'allocations

Pour éviter autant que possible les contacts suite aux mesures sanitaires et afin de réduire la charge

de travail dans les organismes de paiement, l'on a continué d'accepter, en 2021, que des demandes d'allocations puissent se faire sur la base de documents scannés (par le chômeur) ou de photos nettes de documents imprimés par l'organisme de paiement.

L'assouplissement des règles relatives au délai d'introduction pour la demande d'allocations a également été temporairement maintenu en 2021. La demande d'allocations doit, en principe, être introduite auprès du bureau du chômage dans un délai de deux mois à dater du jour qui suit celui à partir duquel les allocations sont sollicitées (en cas de chômage complet) ou, au plus tard, à la fin du deuxième mois après le mois au cours duquel le travailleur a été mis en chômage temporaire (en cas de chômage temporaire). Dans la plupart des situations, ce délai d'introduction restait toutefois neutralisé pour la période du 1^{er} mars 2020 au 31 mars 2021 et ne prenait cours, pour les demandes d'allocations dans cette période, qu'à partir du 1^{er} avril 2021.

2. Vérification des dépenses

Afin de continuer à répondre en 2021 à la charge de travail accrue dans les organismes de paiement, la procédure de vérification simplifiée a été maintenue en supprimant temporairement les contrôles suivants :

- le contrôle sur la base de la banque de données chômage temporaire ;
- le contrôle du traitement des messages rectificatifs du Registre national dans le cadre de la procédure REGIS-OP, que reçoivent les organismes de paiement dans la période jusqu'au 14 novembre 2021 ;
- le contrôle de l'épuisement du congé payé par les chômeurs temporaires pour force majeure dans le mois de décembre 2021.

Dans le cas d'une nouvelle introduction, d'une élimination définitive ou d'un rejet définitif concernant une dépense de chômage temporaire pour les mois d'introduction de mars 2020 à août 2020 inclus, il a été accepté, à la demande des organismes de paiement, qu'aucune attestation, datée et signée par le chômeur, relative à la réception du non-remboursement d'une dépense à l'organisme de paiement ne soit jointe au dossier de paiement.

Cette attestation peut être remplacée par une déclaration sur l'honneur du mandataire de l'organisme de paiement que le chômeur n'a pas remboursé l'argent à l'organisme de paiement. Cette procédure dérogatoire ne peut toutefois s'appliquer que si l'élimination n'est pas liée à un problème relatif à la preuve de paiement.

1.2.1.1.5

Autres mesures corona temporaires

1. Traitement des litiges

Préalablement à certaines décisions de refus, d'exclusion et de suspension du droit aux allocations, le chômeur doit être convoqué à une audition au cours de laquelle il a l'occasion de faire valoir ses moyens de défense. Cette procédure existante prévoit également que le chômeur puisse renoncer à cette audition et fournir ses moyens de défense par écrit.

En 2020, la procédure d'audition a dû être temporairement suspendue en raison de mesures gouvernementales, rendant ainsi les bureaux du chômage provisoirement inaccessibles au public.

En raison de la hausse considérable du nombre de dossiers litiges résultant du nombre important de chômeurs temporaires et l'instauration d'une procédure simplifiée en cas de chômage temporaire impliquant un nombre beaucoup plus important de contrôles purement *a posteriori*, il s'est avéré difficile, dans le cadre de la procédure de convocation existante, de résorber le retard pris dans le traitement des dossiers litiges en raison de la fermeture temporaire des bureaux du chômage. Même si la situation sanitaire évoluait favorablement, il était clair que les mesures sanitaires strictes et la capacité limitée des salles d'attente et de locaux d'audition adaptés auraient eu pour effet de retarder de façon significative la marche normale des auditions et le traitement des litiges.

Afin d'assurer la continuité du fonctionnement de l'ONEM et la communication dans un délai raisonnable aux chômeurs du résultat de leur litige, une généralisation de la procédure écrite pour l'audition était prévue à partir du 25 juin 2020. Cette mesure a été prolongée jusqu'au 31 août 2021.

2. Tremplin-indépendants

Moyennant le respect de certaines conditions, le chômeur (temporaire ou complet) peut, pendant la

période de chômage, exercer une activité indépendante complémentaire, tout en conservant le droit aux allocations pendant une période de 12 mois. Cette mesure est connue sous le nom de "Tremplin-indépendants".

Les mesures pour lutter contre le coronavirus entraînaient également l'exercice d'une activité indépendante et la rendaient dans certains cas, temporairement impossible. Afin de ne pas diminuer ou annuler l'avantage de la mesure Tremplin-indépendants, il a été décidé de suspendre le cours de la période de 12 mois pendant la période allant d'avril à août 2020 et d'octobre 2020 à septembre 2021. Pour les chômeurs temporaires occupés dans une entreprise ou un secteur reconnu(e) comme particulièrement touché(e), la période de douze mois ne courait pas non plus pendant le mois de septembre 2020.

Concrètement, en application de ce régime d'exception, l'avantage lié au Tremplin-indépendants a été prolongé d'une durée qui varie en fonction de la date de début de cette mesure. Dans la plupart des cas, cette prolongation s'effectuait automatiquement.

3. Bénévolat

En 2021, le chômeur avait encore la possibilité dans le cadre de la loi du 3 juillet 2005 sur les droits des volontaires, d'effectuer, sans déclaration préalable, des activités volontaires de soutien dans l'enseignement et dans des organisations du secteur des soins, et d'être actif dans les centres de vaccination. Pour la période jusqu'au 30 septembre 2021, il restait possible d'effectuer des activités en tant que volontaire dans des maisons de repos et des établissements de soins reconnus du secteur privé, pour autant qu'il ne s'agisse pas de remplacer un travailleur mis en chômage temporaire dans le cadre de la même fonction.

1.2.1.2

Augmentation des plafonds et du montant de certaines allocations

1.2.1.2.1

Lutte contre la pauvreté

Dans le cadre d'une lutte accrue contre la pauvreté, il a été prévu de majorer le montant des allocations de chômage forfaitaires et minimum, ainsi que les allocations d'insertion. Il s'agit d'une augmentation de 1,125%, sur une base annuelle le 1^{er} janvier de 2021 à 2024.

Afin d'utiliser le budget disponible de façon optimale, la priorité est donnée aux montants des allocations de personnes qui ne peuvent pas compter sur un revenu professionnel. Ainsi, les allocations suivantes ne seront notamment pas augmentées :

- les allocations des chômeurs temporaires pour lesquels des efforts ont déjà été faits pendant la crise du coronavirus ;
- les allocations pour les vacances jeunes et seniors ;
- l'allocation de garde pour accueillant(e)s d'enfants ;
- les allocations minimum majorées des chômeurs complets avec un complément d'ancienneté et les allocations minimum des chômeurs avec complément d'entreprise (leurs allocations ne sont pas dégressives et ils perçoivent, en outre, une indemnité complémentaire de leur ancien employeur ou d'un fonds).

Les allocations suivantes ont, quant à elles, été augmentées de 1,125% le 1^{er} janvier 2021 :

- l'allocation forfaitaire en tant que chômeur complet pour le travailleur cohabitant et l'allocation forfaitaire majorée pour le travailleur cohabitant privilégié ;
- les allocations minimum pour le chômage complet pour le travailleur ayant charge de famille, le travailleur isolé et le travailleur cohabitant (privilégié) ;
- les allocations d'insertion pour le travailleur ayant charge de famille, le travailleur isolé et le travailleur cohabitant (privilégié), et ce, pour toutes les catégories d'âge.

Par ailleurs, ces montants ont été adaptés dans le

cadre de l'affectation de l'enveloppe bien-être (voir point 1.2.1.2.2). Étant donné que la hausse de 1,125% est déterminée en fonction du montant des allocations au 31 décembre des années 2020 à 2023, cette adaptation complémentaire requiert un recalcul et une redéfinition dans des arrêtés royaux distincts des montants des intéressés bénéficiant d'allocations majorées de 1,125% pour les années de 2022 à 2024.

1.2.1.2.2

Adaptation au bien-être

Depuis le 1^{er} juillet 2021, les limites salariales fixées pour le calcul du montant des allocations ont été augmentées :

- de 1,1% pour les allocations de chômage complet du 1^{er} au 48^e mois (montants limites A, B et C), les allocations de chômage complet des travailleurs isolés sans complément d'ancienneté du 13^e au 48^e mois (montant limite AY), les allocations de chômage temporaire (montant limite C) et les allocations de vacances jeunes et de vacances seniors (montant limite AX) ;
- de 1% pour les chômeurs avec complément d'entreprise et les travailleurs frontaliers pré pensionnés (montant limite AZ).

Les chômeurs indemnisés selon la tranche salariale la plus élevée ont été immédiatement indemnisés en tenant compte de cette nouvelle tranche salariale.

Certains montants d'allocations ont en outre été augmentés à partir du 1^{er} juillet 2021 : le montant forfaitaire du travailleur cohabitant en troisième période d'indemnisation (de 2%) ainsi que l'allocation majorée du cohabitant privilégié (de 3,5%).

Les montants minima des allocations de chômage, des allocations de chômage avec complément d'ancienneté et les montants des allocations d'insertion ont été augmentés, à partir du 1^{er} juillet 2021, de 3,5% pour les travailleurs ayant charge de famille, de 2,411% pour les travailleurs isolés et de 2% pour les travailleurs cohabitants. Pour les cohabitants privilégiés, les montants minima des allocations de chômage et les montants des allocations d'insertion ont été augmentés de 3,5%. Pour les chômeurs temporaires et les allocations de vacances jeunes, les montants minima ont été augmentés de respectivement 3,5% et 2,4112%.

Les allocations suivantes ont également été augmentées de 2,4112% au 1^{er} juillet 2021 :

- les montants forfaitaires pour les chômeurs qui bénéficient d'une dispense pour soins palliatifs ou pour des soins apportés à un membre du ménage gravement malade ou à un enfant handicapé ;
- le montant de l'allocation de garde pour les accueillant(e)s d'enfants.

Enfin, le montant que ne peuvent dépasser la pension ou les indemnités octroyées à la suite d'un accident du travail ou d'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^{er} juillet 2021.

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

1.2.1.3

Mesures relatives au chômage temporaire pour faire face aux conséquences du Brexit

L'année 2021 a également vu l'entrée en vigueur de mesures visant à atténuer l'impact possible du Brexit sur le volume de l'emploi dans certaines entreprises et à limiter la perte de salaire des travailleurs. Il s'agit de trois mesures contenues dans la loi du 6 mars 2020 visant à maintenir l'emploi après le retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne, à savoir :

- une dérogation aux régimes existants de chômage temporaire pour raisons économiques pour les ouvriers et les employés ;
- un système de réduction individuelle temporaire des prestations de travail (voir section 1.2.2.5) ;
- un système de réduction collective temporaire des prestations de travail (dans lequel l'ONEM n'est pas directement impliqué en tant que tel).

Ces mesures peuvent être appliquées simultanément et sont valables pour la période du 22 mars 2021 au 21 mars 2022.

Afin que l'employeur puisse faire usage de ces mesures, il doit satisfaire aux conditions suivantes :

- il doit relever du champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, ce qui si-

gnifie que la mesure s'adresse principalement aux entreprises du secteur privé ;

- il doit être lié par une convention collective sectorielle, une convention collective d'entreprise ou une demande de reconnaissance comme employeur en difficulté ;
- il doit être reconnu par le ministre du Travail comme employeur confronté à des difficultés économiques à la suite du Brexit.

La demande de reconnaissance en tant qu'employeur en difficulté économique à la suite du Brexit doit être introduite, par voie électronique ou par courrier, auprès de la Direction générale des Relations collectives de travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Dans la demande de reconnaissance, l'employeur doit apporter la preuve qu'il est affecté par une diminution d'au moins 5% du chiffre d'affaires, de la production ou du nombre de commandes à la suite du retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne. Pour la diminution du chiffre d'affaires, de la production ou des commandes, il est procédé à une comparaison des données de l'un des deux mois précédant la demande de reconnaissance et celles du mois correspondant de l'une des deux années calendrier qui précède la demande. La reconnaissance prend fin au plus tard le 21 mars 2022.

Étant donné que les entreprises pouvaient continuer à utiliser la procédure simplifiée pour le chômage temporaire pour force majeure corona en 2021, la dérogation faisant suite au Brexit a eu une importance limitée dans la pratique.

1.2.1.3.1

Dérogation au régime de chômage économique pour les ouvriers

Les employeurs reconnus comme étant en difficulté économique en raison du Brexit peuvent instaurer les régimes de chômage économique suivants pour leurs ouvriers :

- un régime de suspension totale de l'exécution du contrat de travail pour une durée maximale de 8 semaines (au lieu de 4 semaines dans le régime général existant) ;
- un régime de travail à temps réduit avec moins de 3 jours de travail par semaine ou moins d'une semaine sur deux pour une durée maximale de

6 mois (au lieu de 3 mois dans le régime général existant).

Cette dérogation ne porte pas préjudice à l'application des règles sectorielles éventuellement existantes qui prévoiraient des périodes encore plus longues de suspension de l'exécution du contrat de travail.

Pour chaque jour durant lequel ils n'ont pas travaillé à la suite du Brexit, les ouvriers ont droit à un supplément aux allocations de chômage d'au moins 5,63 EUR. Ce complément est payé par l'employeur ou par un Fonds de sécurité d'existence, si une convention collective de travail, déclarée obligatoire par le Roi a été conclue à cet effet.

1.2.1.3.2

Dérogation au régime de chômage économique pour les employés

Les employeurs reconnus comme étant en difficulté économique en raison du Brexit peuvent instaurer les régimes de chômage économique suivants pour leurs employés :

- un régime de suspension complète pour 8 semaines calendrier maximum par année calendrier ;
- un régime de travail à temps réduit pour maximum 13 semaines calendrier par année calendrier.

Il s'agit de crédits supplémentaires qui ne sont pas déduits du crédit légal existant de 16 semaines de suspension complète ou de 26 semaines de travail à temps réduit par année calendrier.

Les employés ont droit, pour chaque jour non travaillé en raison du Brexit, à un supplément à l'allocation de chômage au moins égal au supplément pour les ouvriers. Si l'employeur n'occupe pas d'ouvriers, le supplément est au moins égal au supplément prévu par la convention collective de travail conclue au sein de l'organe paritaire dont l'employeur devrait relever s'il occupait des ouvriers. Le complément s'élève donc au moins à 5,63 EUR et est payé, comme celui des ouvriers, par l'employeur ou par un Fonds de sécurité d'existence, pour autant qu'une convention collective de travail déclarée obligatoire par le Roi ait été conclue à cet effet.

1.2.1.4

Mesures dues aux conditions météorologiques exceptionnelles

Les fortes précipitations du 14 et 15 juillet 2021 ont affecté plusieurs régions du pays, avec des conséquences sociales et économiques très importantes.

L'ONEM a accepté que tout chômage temporaire qui en résulte puisse être déclaré comme chômage temporaire pour force majeure. Concrètement, il peut s'agir de diverses situations qui ont rendu impossible l'exécution du contrat de travail, que ce soit pour l'employeur ou pour le travailleur, telles que :

- l'inondation ou la destruction du lieu d'occupation ;
- l'impossibilité de se rendre au travail en raison de l'inondation des routes, de la perte du moyen de transport individuel ou de l'arrêt des transports en commun ;
- la nécessité pour le travailleur d'entreprendre des mesures prioritaires compte tenu de la perte ou de la dégradation grave de son lieu de résidence.

Le chômage temporaire ne peut être accepté que si l'exécution du travail est temporairement impossible et que le travailleur ne peut pas prétendre à un salaire pour ces jours ou n'a pas déjà pris un congé ou un congé de récupération.

Le chômage temporaire pour cause de force majeure suppose également que l'exécution du travail soit totalement impossible. Toutefois, en ce qui concerne les conséquences des conditions climatiques exceptionnelles, il est admis que le travailleur ne doit pas être mis en chômage temporaire de façon continue (lorsque le chômage temporaire est lié, par exemple, à des travaux ou à des formalités que le travailleur a dû entreprendre par rapport à son logement ou à des effets personnels perdus) ou que le chômage temporaire peut être alterné entre les travailleurs.

En ce qui concerne la procédure, l'employeur doit en principe envoyer une communication électronique de chômage temporaire pour cause de force majeure à l'ONEM. Cependant, pour la période du 14 au 31 juillet 2021, le chômage temporaire pour cause de force majeure pouvait également être accepté sans cette communication et il suffisait à

l'employeur d'indiquer "conditions météorologiques exceptionnelles" en commentaire dans la déclaration mensuelle de risque social. Pour le chômage temporaire à partir du 1^{er} août 2021, cette communication est bel et bien requise et l'employeur doit indiquer dans quelle mesure la force majeure est liée au lieu d'occupation ou de résidence du travailleur, sans avoir à joindre de pièces justificatives.

Le travailleur qui doit recourir à ce chômage temporaire peut faire usage de la procédure simplifiée du chômage temporaire pour force majeure corona, pour autant que ces mesures ne soient pas spécifiquement réservées au chômage temporaire dû au coronavirus. Cela signifie, entre autres, que la demande d'allocations peut être effectuée au moyen du formulaire de demande simplifié C3.2-TRAVAILLEUR-CORONA, que le travailleur ne doit pas être en possession d'une carte de contrôle et que l'augmentation à 70% du pourcentage d'allocations, l'augmentation de l'allocation minimale et l'octroi du supplément de 5,63 EUR (5,74 EUR à partir du 1^{er} septembre 2021) sont applicables.

Pour les chômeurs complets, il est accepté, pour 2021, que le fait d'héberger temporairement des proches ou des amis ou d'emménager chez eux, n'affecte pas la catégorie familiale à laquelle ils appartiennent. Jusqu'au 30 septembre 2021, les chômeurs n'étaient pas tenus de déclarer un changement temporaire de résidence. A partir du 1^{er} octobre 2021, les chômeurs qui souhaitent conserver leur catégorie familiale sont tenus de faire une déclaration à cet effet (C110-Inondations) auprès de leur organisme de paiement.

Enfin, en 2021, les chômeurs complets et temporaires sont dispensés de déclarer les activités bénévoles qui sont liées au nettoyage des régions sinistrées ou à l'aide à la population touchée et qui sont effectuées conformément à la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires.

1.2.1.5

Neutralisation des revenus liés à un mandat dans le secteur culturel

A partir du 15 décembre 2021, un régime spécifique s'applique aux chômeurs qui exercent un mandat en tant que membre :

- d'un organe consultatif du secteur culturel désigné par une Communauté en vertu des décrets qui régissent ces secteurs ;
- de la Commission Artistes (qui est un organe de décision).

Pour que les revenus de ces mandats puissent être cumulés avec des allocations, ils ne doivent pas dépasser 1.785,05 EUR par année calendrier (montant indexé valable au 15 décembre 2021) et le chômeur doit déclarer l'exercice de ces mandats.

Cette déclaration doit être effectuée auprès de l'organisme de paiement, au moyen du formulaire C46,

- au moment de la demande d'allocations ;
- ou ultérieurement, au plus tard le dernier jour du mois calendrier qui suit celui au cours duquel le chômeur cumule pour la première fois l'exercice de ce mandat avec le bénéfice d'allocations de chômage ;
- ou, pour les mandats qui ont débuté avant le 1^{er} janvier 2022, au plus tard le 28 février 2022.

1.2.2

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

L'année 2021 a continué d'être dominée par la crise du coronavirus, ce qui s'est traduit au niveau réglementaire par la prolongation de mesures temporaires pour faire face aux conséquences de la pandémie et par un dispositif d'atténuation de l'impact du congé corona mis en place en 2020.

Les autres interventions réglementaires concernaient :

- la possibilité renouvelée de percevoir des allocations dans le cadre du crédit-temps fin de carrière avant l'âge de 60 ans ;
- l'octroi, moyennant le respect de certaines conditions, d'allocations majorées pour les familles monoparentales ;
- la possibilité pour les entreprises en difficulté économique à la suite du Brexit de proposer à leurs travailleurs une réduction temporaire de leur prestations de travail ;
- l'extension de la durée du congé pour aidants proches à 3 mois par personne aidée.

Enfin, dans le domaine de l'interruption de carrière et du crédit-temps, une attention particulière a été accordée aux conséquences des conditions météorologiques exceptionnelles.

1.2.2.1

Interruption de carrière et coronavirus

1.2.2.1.1

Réglementation fédérale

Afin de garantir la continuité de l'emploi et du service dans l'enseignement et dans le secteur des soins, en ce compris les centres chargés du suivi des contacts et les centres de vaccination, des mesures exceptionnelles relatives à l'interruption de carrière ont été instaurées à partir du 1^{er} octobre 2020. Ces mesures ont été prolongées en 2021 jusqu'au 30 septembre 2021.

Tous les travailleurs bénéficiant d'une interruption de carrière, d'un crédit-temps ou d'un congé thématique sont, en principe, visés, étant entendu que :

- les mesures s'appliquent uniquement aux agents statutaires des Régions, des Communautés, des administrations locales et provinciales et de l'enseignement si l'autorité compétente prévoit également ces dispositions ;
- les mesures ne s'appliquent pas, sauf pour les congés thématiques, aux fonctionnaires flamands qui relèvent d'un régime d'interruption de carrière qui leur est propre (le régime flamand du "crédit-soins").

Concrètement, il s'agit des mesures suivantes :

1. La suspension temporaire complète d'une période d'interruption de carrière en cours

Il s'agit de la possibilité pour les travailleurs occupés auprès d'un employeur qui relève du secteur des soins ou de l'enseignement de suspendre temporairement et complètement une période d'interruption de carrière, de crédit-temps ou de congé thématique en cours.

Durant cette période de suspension complète, le travailleur n'a pas droit aux allocations d'interruption, étant donné qu'il reprend le travail et que le droit à l'interruption de carrière est suspendu. A l'issue de la suspension temporaire et complète, le travailleur reprend automatiquement son interruption de carrière initiale pour la durée normalement prévue. La période initiale est alors prolongée de la durée de la suspension complète.

A partir du 1^{er} avril 2021, cette mesure a été élargie à tous les travailleurs, mais avec la restriction que, pendant la reprise de travail, l'exécution du contrat de travail ne pouvait pas être suspendue en raison d'un manque de travail pour raisons économiques ou à la suite de chômage temporaire pour force majeure corona, à moins que le chômage temporaire résulte d'une situation de force majeure qui se produit dans le chef du travailleur (p. ex. en raison d'une obligation de quarantaine).

2. L'occupation temporaire auprès d'un autre employeur de l'enseignement ou du secteur des soins

Il s'agit de la possibilité, pour les travailleurs qui bénéficient d'une interruption de carrière, d'un crédit-temps ou d'un congé thématique en cours, d'être temporairement occupés auprès d'un autre employeur, moyennant le maintien de 75% du mon-

tant de leur allocation d'interruption, si cet autre employeur relève du secteur des soins ou de l'enseignement.

1.2.2.1.2

Réglementation flamande

Par un arrêté du 16 juillet 2021, le gouvernement flamand a pris deux mesures temporaires, pour la période du 3 mai 2021 au 31 août 2021, visant les membres du personnel qui bénéficient encore d'une interruption de carrière conformément à la réglementation fédérale et qui, à la suite de la sixième réforme de l'Etat, relèvent depuis le 2 septembre 2016 du champ d'application du crédit-soins flamand :

- la possibilité de suspendre temporairement une interruption de carrière complète ou partielle afin de reprendre le travail auprès de son employeur avec la fraction d'occupation initiale et, au terme de la suspension temporaire, de reprendre automatiquement l'interruption de carrière initiale pour la durée normalement prévue ;
- la possibilité, pour les membres du personnel qui bénéficiaient d'une interruption de carrière à mi-temps, de 1/3 ou de 1/4 temps, de passer temporairement à une fraction d'occupation plus élevée.

L'autorité flamande n'a pas limité ces dispositions à certains secteurs.

1.2.2.2

Neutralisation des périodes corona

Le 15 janvier 2021 a vu la publication de l'arrêté royal du 23 novembre 2020 qui rend obligatoire la CCT n° 103/5 du 7 octobre 2020. Par ce biais, il a été disposé rétroactivement à partir du 1^{er} mai 2020 que les périodes de suspension et de réduction de prestations de travail prises dans le cadre du congé parental corona, du crédit-temps corona et du crédit-temps fin de carrière corona seraient neutralisées pour le calcul de la condition d'occupation requise dans le cadre du crédit-temps avec motif et du crédit-temps fin de carrière.

1.2.2.3

Crédit-temps fin de carrière

L'arrêté royal du 16 septembre 2021 a rendu obligatoire la CCT n° 156 conclue au sein du Conseil national du travail le 15 juillet 2021. Cette CCT permet, pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2022, aux travailleurs de prétendre à des allocations d'interruption dans le cadre d'un crédit-temps fin de carrière à partir de l'âge de 55 ans (au lieu de 60 ans), à condition qu'ils satisfassent à l'une des conditions dérogatoires prévues par la réglementation (carrière longue, métier lourd, occupation dans une entreprise en difficulté ou en restructuration...). Une CCT n° 157, conclue à la même date, également déclarée obligatoire par l'arrêté royal du 16 septembre 2021, prévoit des dispositions similaires pour la période du 1^{er} janvier 2023 au 30 juin 2023.

Pour entrer effectivement en ligne de compte pour des allocations d'interruption à partir de l'âge de 55 ans sur la base d'une des conditions dérogatoires, il faut qu'une CCT sectorielle, ou, en cas d'occupation dans une entreprise reconnue comme entreprise en difficulté ou en restructuration, une CCT d'entreprise, ait été conclue en application des CCT interprofessionnelles n° 156 et 157.

1.2.2.4

Allocations majorées pour les familles monoparentales

Par un arrêté royal du 31 août 2021, les allocations d'interruption octroyées dans le cadre d'un congé thématique et d'un crédit-temps d'un cinquième avec motif ont été augmentées rétroactivement à partir du 1^{er} juillet 2021 pour les travailleurs isolés qui constituent une famille monoparentale.

Pour le congé thématique, l'augmentation est uniquement prévue pour les travailleurs du secteur privé qui interrompent complètement leurs prestations ou les réduisent à mi-temps, d'un cinquième ou d'un dixième pour prendre soin d'un enfant (congé parental, congé pour assistance médicale, congé pour soins palliatifs et congé pour aidants proches).

L'octroi de l'augmentation dépend des conditions suivantes :

- le travailleur doit cohabiter exclusivement avec un ou plusieurs enfant(s) à charge et être parent au 1^{er} degré ou chargé de l'éducation quotidienne du/des enfant(s) avec le(s)quel(s) il cohabite ;
- l'enfant doit être âgé de moins de 12 ans (en cas

de congé parental) et de moins de 18 ans (en cas de congé pour assistance médicale, de congé pour soins palliatifs ou de congé pour aidants proches). L'âge de 12 ou 18 ans est porté à 21 ans si l'enfant présente un handicap.

En ce qui concerne le crédit-temps d'un cinquième, l'augmentation s'applique à tous les travailleurs qui cohabitent exclusivement avec un ou plusieurs enfant(s) à charge, quel que soit le motif choisi (soins, enfant ou formation).

1.2.2.5

Réduction individuelle et temporaire des prestations de travail en raison du Brexit

La loi du 6 mars 2020 visant à maintenir l'emploi après le retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne prévoit qu'un employeur reconnu par le ministre du Travail comme entreprise en difficultés économiques à la suite du Brexit (voir point 1.2.1.3) peut proposer à ses travailleurs de réduire leurs prestations de travail d'un cinquième (en cas d'occupation à temps plein) ou jusqu'à concurrence de la moitié d'un temps plein (en cas d'occupation à trois-quarts temps).

Pendant la période de réduction temporaire des prestations de travail, les travailleurs perçoivent une allocation d'interruption de l'ONEM dont le montant est identique aux montants octroyés dans le cadre du crédit-temps avec motif et du crédit-temps fin de carrière. Les allocations varient donc en fonction de l'âge, de l'ancienneté et de la situation familiale.

Les demandes, introduites à l'aide du formulaire C61 - Demande de réduction individuelle temporaire des prestations de travail en raison du Brexit, peuvent être effectuées pour une période de minimum 1 mois et de maximum 6 mois, consécutifs ou non. La période de réduction temporaire des prestations doit être située au cours de la période pour laquelle l'employeur est reconnu comme employeur en difficultés économiques à la suite du Brexit.

Cette mesure est entrée en vigueur le 22 mars 2021 et prendra fin le 21 mars 2022.

1.2.2.6

Congé pour aidants proches

Le congé pour aidants proches permet au travailleur de suspendre complètement ses prestations

ou de les réduire afin d'apporter de l'aide à une personne qui, en raison de son grand âge, de son état de santé ou de son handicap, est vulnérable et se trouve dans une situation de dépendance.

Ce congé peut être pris pour une durée maximale de 6 mois sur l'ensemble de la carrière (en cas d'interruption complète) ou de 12 mois (en cas d'interruption partielle). En 2021, la durée maximale de l'interruption par personne dépendante pour laquelle le congé est pris a été augmentée pour passer de 1 à 3 mois (en cas d'interruption complète) ou 6 mois (en cas d'interruption partielle).

Audemeurant, un arrêté royal du 15 novembre 2021, entré en vigueur le 29 novembre 2021, a rendu le congé pour aidants proches applicable au personnel des services de police.

1.2.2.7

Conséquences des conditions météorologiques exceptionnelles

Les inondations du 14 et 15 juillet 2021 et les dégâts qu'elles ont causés ont eu pour conséquence que, d'une part, des travailleurs touchés bénéficiant d'une interruption de carrière ont été logés temporairement chez des amis ou des membres de leur famille et que, d'autre part, des travailleurs en interruption de carrière ont hébergé temporairement des victimes des inondations. Cela a entraîné une modification de la situation familiale susceptible d'influencer directement le montant des allocations d'interruption de certains travailleurs en interruption de carrière concernés.

Bien que ces nouvelles situations familiales soient en principe de nature à modifier le statut en tant qu'isolé ou isolé avec enfant à charge, le montant de l'allocation d'interruption pour ces travailleurs n'a pas été revu en 2021. Jusqu'au 30 septembre 2021, le montant de l'allocation d'interruption en tant qu'isolé ou isolé avec enfant à charge a pu être maintenu sans que le travailleur n'ait eu à déclarer auprès de l'ONEM qu'en raison des inondations, il habitait chez un tiers ou hébergeait chez lui une ou plusieurs personnes. A partir du 1^{er} octobre 2021, une déclaration était requise pour bénéficier de ce maintien de l'allocation et l'ONEM a publié sur son site web un formulaire de déclaration spécifique, en fonction de la situation, à l'intention des travailleurs en interruption de carrière concernés.

Tableau 1.2.2.I

Tableau chronologique des modifications réglementaires

Type	Date	Titre	Moniteur belge	En vigueur le
AR	23.11.2020	Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n° 103/5 du 7 octobre 2020, conclue au sein du Conseil national du travail, adaptant la convention collective de travail n° 103 du 27 juin 2012 instaurant un système de crédit-temps, de diminution de carrière et d'emplois de fin de carrière	15.01.2021	01.05.2020
AR	13.12.2020	Arrêté royal prolongeant les mesures prises en matière de chômage dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19	15.01.2021	30.09.2020
AR	13.12.2020	Arrêté royal modifiant l'article 7 de l'arrêté royal du 23 avril 2020 assouplissant temporairement les conditions dans lesquelles les chômeurs, avec ou sans complément d'entreprise, peuvent être occupés dans des secteurs vitaux et gelant temporairement la dégressivité des allocations de chômage complet	18.01.2021	31.10.2020
AR	22.12.2020	Arrêté royal élargissant et prolongeant les mesures prises en matière de chômage dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19	11.01.2021	01.10.2020
AR	22.12.2020	Arrêté royal prolongeant les mesures prises par la loi du 15 juillet 2020 améliorant la situation des travailleurs du secteur culturel	11.01.2021	01.09.2020
				01.01.2021
				01.01.2022
AR	22.12.2020	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage concernant l'augmentation des minima dans le cadre de la lutte contre la pauvreté	13.01.2021	01.01.2023
AR	20.01.2021	Arrêté royal relatif à l'octroi d'un complément pour les travailleurs qui ont été mis en chômage temporaire en 2020	27.01.2021	01.01.2024
AR	31.01.2021	Arrêté royal fixant la date d'entrée en vigueur et de la fin de vigueur des titres 1er et 2 de la loi du 6 mars 2020 visant à maintenir l'emploi après le retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne	15.02.2021	01.12.2020
AR	09.02.2021	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 22 décembre 2020 modifiant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage concernant l'augmentation des minima dans le cadre de la lutte contre la pauvreté	22.02.2021	22.03.2021
AR	12.02.2021	Arrêté royal prolongeant les mesures prises en matière de chômage dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19	26.02.2021	01.01.2021
AR	28.03.2021	Arrêté royal relatif à l'octroi d'un prime unique pour les chômeurs temporaires ayant un bas salaire occupés dans un secteur où les activités ont dû être arrêtées sur l'ordre des autorités	31.03.2021	31.12.2020
AR	28.03.2021	Arrêté royal assouplissant temporairement les conditions dans lesquelles les chômeurs temporaires peuvent être occupés dans des secteurs cruciaux	31.03.2021	10.04.2021
AR	29.03.2021	Arrêté royal modifiant l'annexe III de l'AR/CIR 92 en matière d'allocations légales de chômage temporaire	31.03.2021	01.04.2021
				01.04.2021
				15.02.2021
Loi	02.04.2021	Loi portant des mesures de soutien temporaires en raison de la pandémie du COVID-19	13.04.2021	01.10.2020
				31.03.2021
AR	02.05.2021	Arrêté royal prolongeant diverses mesures prises en matière de chômage dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19 et modifiant l'arrêté royal du 20 janvier 2021 relatif à l'octroi d'un complément pour les travailleurs qui ont été mis en chômage temporaire en 2020	07.05.2021	01.12.2020

AR	02.05.2021	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 22 août 2020 portant dérogation temporaire à certains délais dans la procédure de vérification des dépenses reprise à l'article 164 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage en raison du virus COVID-19	07.05.2021	07.05.2021
AR	02.05.2021	Arrêté royal complétant les mesures prises par la loi du 15 juillet 2020 améliorant la situation des travailleurs du secteur culturel et augmentant temporairement les montants minimums des allocations de certains travailleurs occupés dans le secteur artistique	07.05.2021	01.01.2021
AR	02.05.2021	Arrêté royal visant à octroyer des allocations de chômage temporaire à certains travailleurs qui perdent une partie de leur journée de travail complet en raison du COVID-19	10.05.2021	10.05.2021
AR	09.06.2021	Arrêté royal assouplissant les conditions d'admissibilité ainsi que les conditions auxquelles une rémunération peut être prise en considération pour déterminer le montant journalier des allocations de chômage et modifiant l'arrêté royal du 28 mars 2021 relatif à l'octroi d'une prime unique pour les chômeurs temporaires ayant un bas salaire occupés dans un secteur où les activités ont dû être arrêtées sur l'ordre des autorités	18.06.2021	01.04.2021 28.06.2021
AR	20.06.2021	Arrêté royal modifiant l'annexe III de l'AR/CIR 92 en matière d'allocations légales de chômage temporaire	23.06.2021	01.07.2021
AR	11.07.2021	Arrêté royal prolongeant diverses mesures prises en matière de chômage dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19	19.07.2021	30.06.2021
AR	11.07.2021	Arrêté royal prolongeant les mesures prises par la loi du 15 juillet 2020 améliorant la situation des travailleurs du secteur culturel et par l'arrêté royal du 2 mai 2021 complétant les mesures prises par la loi du 15 juillet 2020 améliorant la situation des travailleurs du secteur culturel et augmentant temporairement les minimums des allocations de certains travailleurs occupés dans le secteur artistique	19.07.2021	30.06.2021
AR	14.07.2021	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et modifiant l'arrêté royal du 26 mars 2003, d'exécution de l'article 7, § 1er, 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 2021-2022	26.07.2021	01.07.2021
CCT	15.07.2021	Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n° 156 du 15 juillet 2021, conclue au sein du Conseil national du travail, fixant, pour 2021 et 2022, le cadre interprofessionnel de l'abaissement à 55 ans 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	28.10.2021	01.01.2021
AR	16.09.2021			
CCT	15.07.2021	Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n° 157 du 15 juillet 2021, conclue au sein du Conseil national du travail, fixant, du 1er janvier 2023 au 30 juin 2023, le cadre interprofessionnel de l'abaissement à 55 ans 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	28.10.2021	01.01.2023
AR	16.09.2021			
AGF	16.07.2021	Arrêté du Gouvernement flamand modifiant l'arrêté du Gouvernement flamand du 24 mai 2002 relatif à l'interruption de la carrière professionnelle des membres du personnel des instituts supérieurs en Communauté flamande et de la Hogere Zeevaartschool, le statut du personnel flamand du 13 janvier 2006, l'arrêté du Gouvernement flamand du 9 septembre 2011 relatif à l'interruption de carrière des membres du personnel de l'enseignement et des centres d'encadrement des élèves et l'arrêté du Gouvernement flamand du 26 juillet 2016 portant octroi d'allocations d'interruption pour crédit-soins, pour ce qui est de l'interruption de carrière	14.09.2021	03.05.2021
Loi	18.07.2021	Loi portant des mesures de soutien temporaires en raison de la pandémie du COVID-19	29.07.2021	30.06.2021 01.07.2021
AR	20.07.2021	Arrêté royal portant exécution de l'article 100ter, §3, alinéa 2, de la loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales	20.08.2021	01.09.2021
AM	20.07.2021	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 2021-2022	26.07.2021	01.07.2021

AR	31.08.2021	Arrêté royal modifiant diverses dispositions en matière de congés thématiques et de crédit-temps pour les travailleurs isolés avec enfant	10.09.2021	01.07.2021
AR	29.09.2021	Arrêté royal modifiant l'annexe III de l'AR/CIR 92 en matière d'allocations légales de chômage temporaire	01.10.2021	01.10.2021
AR	07.10.2021	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 3 mai 2007 fixant le régime de chômage avec complément d'entreprise	16.11.2021	22.06.2020
AR	15.11.2021	Arrêté royal prolongeant diverses mesures prises en matière de chômage temporaire dans le cadre de la lutte contre la propagation du coronavirus COVID-19	26.11.2021	30.11.2021
AR	15.11.2021	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police en ce qui concerne l'interruption de carrière pour aidants proches	29.11.2021	29.11.2021
AR	02.12.2021	Arrêté royal modifiant l'article 46 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	15.12.2021	15.12.2021
Loi	23.12.2021	Loi portant des mesures de soutien temporaires en raison de la pandémie du COVID-19	12.01.2022	01.10.2021

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 lieu avec des organismes qui ont des missions similaires.

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). Cette collaboration est liée 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 2021 a vu l'exécution de la sixième réforme de l'Etat se poursuivre. Certaines Régions ont adapté les mesures qui leur ont été transférées. 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 : les syndicats, à savoir la CSC, la FGTB et la CGSLB, qui disposent chacun d'un organisme de paiement, et 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 tenue 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, sur la base des connaissances et des points de vue des services d'inspection concernés ainsi que du support scientifique. Le SIRS traduit cette vision en stratégies concrètes. De cette manière, il contribue également au plan stratégique, aux plans d'action annuels relatifs 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 en matière de 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.

Pendant la crise du coronavirus, les inspecteurs sociaux ont été habilités à contrôler le respect des mesures de prévention corona, à savoir la distanciation sociale, le PLF (*Passenger Locator Form*), le registre des travailleurs étrangers, le télétravail et les fermetures obligatoires. C'est dans ce cadre qu'ils ont également participé à des contrôles flash dans

differents secteurs (construction, agriculture et horticulture, viande). C'est le SIRS qui, conjointement avec les services d'inspection, a élaboré des procédures ainsi que des directives pour les inspecteurs sociaux, et ce de manière à ce que ces contrôles sur le terrain soient réalisés de façon uniforme. En outre, l'ONEM et les autres services d'inspection sociale ont dû faire rapport au Centre de crise national chaque semaine, et ce tant au sujet des enquêtes liées au chômage temporaire corona qu'au sujet des contrôles portant sur le respect des mesures de prévention corona. La coordination de ce reporting a également été assurée par le SIRS.

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) électroniques aux instances judiciaires en vue d'une poursuite pénale. En 2021, les contrôleurs de l'ONEM ont dressé 3.027 ePV. 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 2019 et 2020 : 123 nouveaux dossiers en 2021 (contre 113 dossiers en 2020 et 96 dossiers en 2019). Il y avait également 54 demandes d'informations supplémentaires.

Tableau 1.3.5.I
Nombre de dossiers traités

Admissibilité	51
Indemnisation	42
Contrôle	3
IC/CT/congé parental	16
Vérification	8
FO / disponibilité	1
HRM	2
Total	123

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 2021, tous les dossiers ont été traités à temps. Le délai de réponse moyen était de 7 jours.

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 2021, un total de 547 plaintes relatives aux services fournis par l'ONEM par le biais des différents canaux qui permettent d'introduire des plaintes de première ligne. Le délai de traitement moyen était de 7,6 jours.

En plus des plaintes, 132 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 547 plaintes précitées relatives au service fourni par l'ONEM ont fait l'objet d'une analyse détaillée :

- 17% des plaintes ont été déclarées fondées et ont donné lieu à une révision de la décision prise.
- 22,1% 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 63% 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. 22% sont des plaintes exprimant un mécontentement par rapport au traitement réservé à des dossiers pour lesquels les conditions d'indemnisation sont contestées. 6% font référence à la difficulté de joindre l'ONEM. Les autres 15% concernent les processus Contrôle (y compris le chômage temporaire), Vérification (entre autres les saisies) et le FFE.

Il ressort d'une analyse sur l'origine des plaintes qu'une grande partie de celles-ci 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 permettent également de ga-

rantir au mieux 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 conciliation 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, principalement dans le cadre de la Commission technique des politiques de l'emploi et de l'assurance chômage, dont l'administrateur général de l'ONEM précédent a assuré la présidence jusqu'à sa pension fin septembre 2021. Le directeur-général de la direction Contrôle a repris cette tâche jusqu'à la fin du mandat.

Lors du début d'un nouveau triennium, et dans un contexte 100% virtuel en raison des conditions sanitaires, l'ONEM a apporté sa contribution aux travaux de l'AISS :

- la révision des lignes directrices sur la promotion de l'emploi durable ;
- l'introduction de 5 bonnes pratiques pour le "*good practices award*", un prix que l'ONEM a déjà remporté deux fois par le passé.

L'ONEM a également partagé son expertise lors de divers événements organisés par l'AISS, tels que :

- un webinar relatif à l'intelligence artificielle, lors duquel le fonctionnement de notre chatbot "Ori" a été présenté ;
- un webinar relatif au système belge de chômage temporaire lors de la crise du coronavirus.

En 2021, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les institutions des pays voisins (Allemagne, France, Luxembourg et Pays-Bas).

Pour les Pays-Bas, en 2021, l'échange de données électroniques s'est poursuivi dans le cadre de l'accord de coopération conclu entre nos deux pays, et ce par le biais de plusieurs réunions. Cet échange de données électroniques a pour objectif de détecter la fraude transfrontalière en contrôlant si une personne qui a perçu des allocations de chômage en Belgique, n'a pas, au cours de la même période, perçu des revenus provenant du travail ou de l'assurance chômage aux Pays-Bas.

Deux exposés ont été présentés au sujet de ce projet de collaboration avec les Pays-Bas. Ainsi, un workshop de lancement a été organisé pour l'ELA (*European labour authority*, l'auditorat du travail). À cette occasion, les aspects transfrontaliers de l'ana-

lyse des risques dans le domaine de la mobilité du travail européenne ont été abordés. Au sein de la Commission administrative européenne pour la coordination des systèmes de sécurité sociale également, la numérisation dans le domaine de la sécurité sociale a été présentée.

Au niveau européen, l'ONEM a collaboré, en tant que membre de l'ESIP (*European Social Insurance Platform*), à une série de webinaires ayant comme but de partager des bonnes pratiques dans le domaine de la numérisation. L'ONEM a été orateur invité lors de deux réunions : le premier exposé traitait des outils numériques dans la lutte contre la fraude. Le deuxième exposé avait trait aux défis sur le plan des services électroniques dans le domaine de l'interruption de carrière et du crédit-temps. Enfin, l'ONEM a collaboré activement au changement des statuts de l'ESIP.

Le déploiement du programme européen pour l'échange d'informations entre les institutions de sécurité sociale (EESSI - *Electronic Exchange of Social Security Information*) a été poursuivi et fonctionne, actuellement, à plein régime. L'ONEM a également participé de manière active au groupe de travail BelEESSI et au Comité de pilotage élargi.

1.3.8 Les CPAS

Le partenariat avec les CPAS est lié à certaines de leurs missions telles que l'octroi d'avances sur les allocations de chômage ou l'octroi d'un complément de ressources si l'allocation est inférieure au revenu d'intégration.

Pour diminuer le nombre d'avances, la procédure UNIPROC a été mise en place. Il s'agit d'une collaboration entre l'ONEM et les CPAS. Dans le cadre de cette collaboration, l'ONEM, à la demande d'un CPAS, accélère le traitement d'une demande d'allocations afin d'éviter que le CPAS verse une avance sur les allocations. En 2021, il y a eu 9.034 demandes de ce type. Par rapport à 2020, il s'agit d'une augmentation de 12,3%.

Les Fédérations des CPAS, les organismes de paiement et l'ONEM ont travaillé ensemble afin d'optimiser la procédure UNIPROC. Tous les partenaires impliqués ont également envoyé une communication commune aux collaborateurs afin de faire davantage connaître cette procédure.

En 2021, la concertation avec les Fédérations des CPAS s'est poursuivie afin d'optimiser la collaboration dans le cadre de l'application de l'article 60 de la loi sur les CPAS. Cette collaboration implique qu'un CPAS peut demander à l'ONEM un calcul du nombre de jours de travail nécessaire pour rouvrir le droit aux allocations de chômage. Cela est possible lorsqu'un CPAS souhaite rouvrir le droit aux allocations de chômage pour un assuré social par le biais d'une occupation sur la base de l'article 60 de la loi sur les CPAS et que le CPAS pose la question au début de cette occupation. La concertation a pour objectif d'être le plus précis possible concernant la durée du contrat que le CPAS fournit à l'assuré social. L'ONEM va développer des outils permettant ce calcul, en lien avec les données disponibles auprès de la Banque Carrefour. Dans ce cadre, une autorisation a été demandée à la BCSS afin que les collaborateurs de l'ONEM puissent consulter directement les données de la BCSS, ce qui simplifierait le calcul des jours de travail pour le CPAS. Cette autorisation a été obtenue en juillet 2021. Actuellement, les mesures techniques nécessaires sont prises afin de pouvoir implémenter ces données dans la base de données interne de l'ONEM et

simplifier ainsi le calcul des jours de travail pour le CPAS. En 2021, l'ONEM a reçu 8.438 demandes dans le cadre de cette collaboration, contre 7.507 en 2020. Il s'agit d'une augmentation de 12,4%. Il est à noter que deux demandes sont à chaque fois introduites pour un seul dossier : au début des prestations et environ deux semaines avant l'introduction d'une demande d'allocations.

Dans le courant du premier semestre, le SPP Intégration sociale a organisé plusieurs webinaires auxquels ont participé les directeurs des bureaux du chômage concernés ou leurs délégués. Dans le courant du deuxième semestre, une réunion provinciale a été organisée : une session francophone le 23.11 et une session néerlandophone le 25.11. Un délégué de l'Administration centrale de l'ONEM y a présenté la procédure UNIPROC.

1.4

La gestion de l'ONEM

Sur le plan du service aux clients, l'ONEM est parvenu à continuer à engranger d'excellents résultats pour ce qui est des délais en 2021, et ce malgré les nombreux défis et la forte hausse de la charge de travail causée par la crise du coronavirus. Cela a été possible grâce à l'utilisation optimale des instruments de gestion et méthodes de management déjà existants : 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 (*European Foundation for Quality Management*) comme cadre de référence pour la gestion de la qualité, l'application de la gestion par processus et de la gestion des risques... En outre, l'ONEM investit dans 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

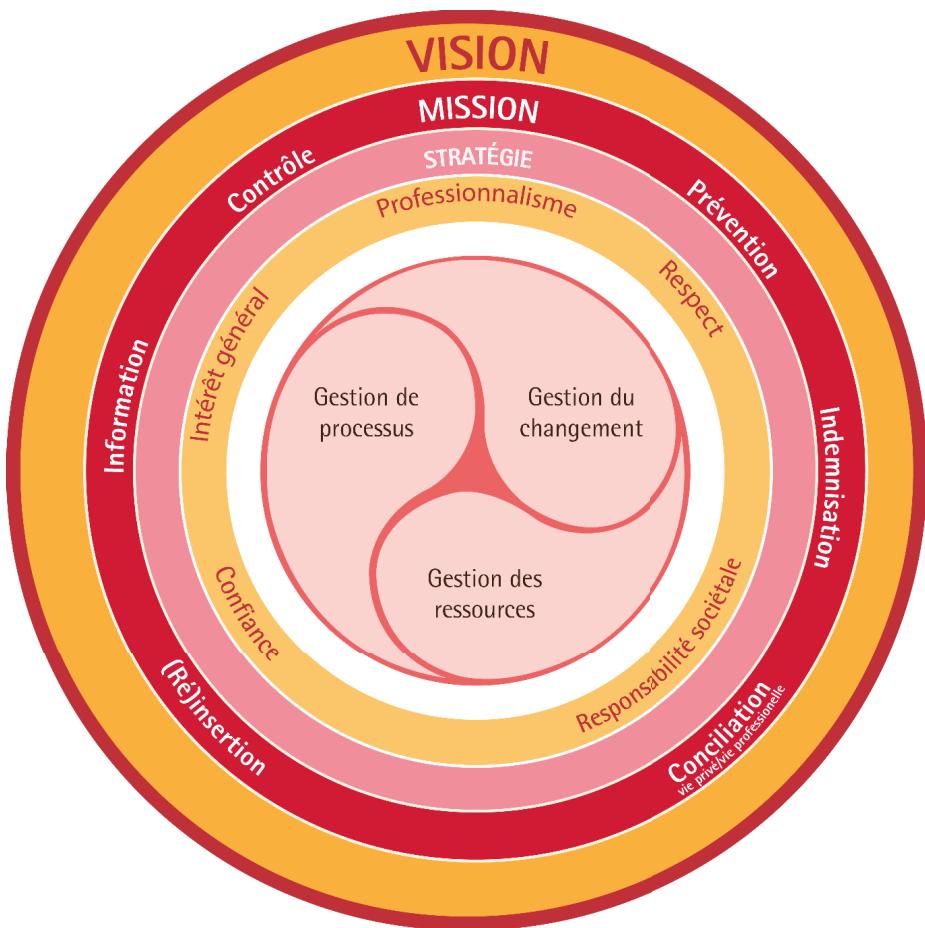
Le modèle de gestion intégrée

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

- 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 valeurs indiquent ce que l'organisation souhaite promouvoir. Elles forment un cadre global pour le comportement attendu de la part de chaque collaborateur. En 2021, l'ONEM a intégré les cinq nouvelles valeurs qui ont été déterminées au niveau fédéral pour toutes les administrations : l'intérêt général, le professionnalisme, le respect, la confiance et la responsabilité sociétale. Les valeurs de l'ONEM – l'orientation client, le dynamisme, la transparence et la coopération – ont été intégrées dans ces nouvelles valeurs.

Le "Cockpit 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) et d'assurer le suivi des projets. En outre, il permet de consulter tous les documents liés à la gestion de l'ONEM.

En 2019, le Cockpit ONEM a migré vers un environnement SharePoint. Le site SharePoint est accessible à tous les collaborateurs de l'ONEM et comprend des informations de gestion nationales à l'intention de toutes les entités et de toutes les directions de l'ONEM. Il sert également de site portail donnant accès à d'autres sources d'information utiles (le team site PMO [projets], le team site Management [directeurs], SAS VA [données HR et données financières], les cockpits locaux...). Le contenu du Cockpit ONEM est également dynamique. Ainsi, depuis début 2021, un nouveau document a été mis à disposition par le biais du Cockpit ONEM. Dans ce document, les entités peuvent solliciter directement de l'aide pour les processus back office et/ou proposer leur aide à d'autres entités. Cette nouvelle procédure ne permet pas uniquement de proposer de la solidarité de manière plus rapide et ciblée là où elle s'avère nécessaire, mais elle permet également aux coordinateurs de processus d'assurer un suivi uniforme et de meilleure qualité.

1.4.2 L'exécution du contrat d'administration en 2021

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 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.

Dans le contexte d'un gouvernement en affaires courantes et de la crise du coronavirus, entraînant, entre autres, une augmentation considérable de la charge de travail et une instabilité budgétaire au sein des institutions publiques de sécurité sociale, il a été décidé, fin 2020, de prolonger pour l'année 2021 les contrats d'administration en cours. C'est-à-dire les contrats d'administration de la cinquième génération 2016-2018, déjà prolongés par un avenant pour la période 2019-2020. L'arrêté royal portant approbation de la deuxième adaptation du cinquième contrat d'administration de l'Office national de l'emploi a été validé le 19 novembre 2021 par le Conseil des ministres fédéral.

Le contrat pour l'année 2021 comporte 123 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 2021 a reçu un avis positif du Comité intermédiaire de concertation le 22 septembre 2021. 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 per-

tinente 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 2021.

Actuellement, les négociations au sujet du nouveau contrat d'administration 2022-2024 sont en cours. Le Comité de gestion a déjà approuvé l'avant-projet lors de sa séance du 17.06.2021 et l'a transmis au ministre du Travail. Il s'agit du texte de base pour les négociations bilatérales et trilatérales.

1.4.3

La stratégie 2018-2021

Il a été décidé lors du séminaire stratégique d'automne 2020 de prolonger exceptionnellement d'un an la stratégie de l'ONEM qui avait été déterminée initialement pour 3 ans (2018-2020). Les facteurs importants à l'origine de cette décision sont les suivants :

- la crise du coronavirus nous a poussé à donner la priorité absolue à la réalisation de nos activités de core business, compte tenu des prévisions pour le marché de l'emploi annonçant une hausse du chômage complet, une augmentation du nombre de faillites et les nouveaux recours au chômage temporaire ;
- la protection de nos propres collaborateurs durant cette crise sanitaire restait essentielle ;
- dans son accord gouvernemental, le nouveau gouvernement De Croo avait annoncé différentes réformes qui affecteraient l'ONEM, mais dont le contenu concret n'était pas encore connu.

La stratégie 2018-2021 comporte deux grands axes :

- le premier volet est en lien direct avec la raison d'être de l'ONEM et vise à optimaliser 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).

**Focus sur
notre finalité**

Bonne gestion

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

2. Réduire les infractions et la fraude : l'affaire de tous

3. Une organisation agile : prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement

Le quatrième objectif stratégique, ajouté pour l'année 2021, relève de ces deux axes :

4. Digitaliser au maximum : pour des services et des processus plus efficents

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 stratégiques. Chaque année, les entités et les directions de l'Administration centrale établissent, elles aussi, un plan opérationnel. Grâce à la méthode des plans opérationnels, la stratégie globale de l'ONEM et les accents qui sont mis dans le cadre de la politique locale de l'entité/de la direction peuvent être intégrés de manière transparente et communiqués plus clairement aux collaborateurs.

1.4.3.1 Ensemble au service du client : informations, 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 2021, plusieurs projets stratégiques ont suivi leur cours afin de réaliser cet objectif stratégique.

Parmi ceux-ci, le projet KCC visant à uniformiser et à optimaliser le service à nos clients, l'accent étant mis sur les contacts téléphoniques par le biais du contact center KCC et sur le traitement uniforme des e-mails et de la correspondance. Le projet Style maison, quant à lui, est entièrement consacré à la

lisibilité et à la simplification des réponses écrites adressées à nos clients. Enfin, pour la période 2021-2023, le projet Templates vise à revoir et créer une sélection de modèles de courrier afin qu'ils soient compréhensibles pour le citoyen tout en conservant leur valeur juridique. Ces modèles sont mis à la disposition des collaborateurs dans une application.

Depuis 2021, l'ONEM applique le principe du *service design*. Dans le *service design*, c'est le point de vue du client, interne et externe, qui sert de base au développement de fonctionnalités et à la mise en forme de services et d'applications. L'interface de services doit être utile et conviviale pour les utilisateurs mais aussi efficace et performante. L'objectif du *service design* est d'obtenir une application qui soit la plus conviviale possible et qui corresponde au mieux aux souhaits et aux attentes du business. En outre, des *user groups* composés de collaborateurs internes et/ou d'utilisateurs externes sont de plus en plus souvent organisés.

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 collaborons de manière optimale avec d'autres instances (secrétaire d'État à la lutte contre la fraude sociale, SIRS, autres services d'inspection, auditordats du travail, etc.).

L'une des conséquences de la crise du coronavirus est que l'ONEM a dû en partie modifier sa stratégie de contrôle à partir de mars 2020. Des modifications réglementaires ont consisté à assouplir temporairement certaines procédures afin de soutenir au maximum les employeurs et de pouvoir garantir, dans un délai très court, le paiement des allocations aux travailleurs au chômage temporaire en raison du coronavirus. En raison de ces assouplissements, parmi lesquels l'on compte la suppression temporaire de la carte de contrôle pour les travailleurs en cas de chômage temporaire pour force majeure corona, il a fallu remplacer les contrôles *a priori* par des contrôles *a posteriori* (c.-à-d. des contrôles effectués après le paiement des allocations). Ces der-

niers ont concerné un nombre exceptionnellement élevé d'entreprises et de travailleurs, ainsi que des dépenses financières conséquentes, ce qui explique pourquoi les contrôles du respect de la réglementation corona étaient également prioritaires en 2021.

Le Gouvernement espère en outre 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 effectuent également, à la demande du Gouvernement, un monitoring détaillé de toutes les actions de contrôle et des résultats obtenus.

Une attention particulière est accordée à la prévention et à la détection de la fraude par-delà les processus.

Chaque processus (Admissibilité, Vérification, Indemnisation, Interruption de carrière/Crédit-temps) a reçu 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 été lancées et/ou poursuivies en 2021. Différents plans opérationnels ont été mis en œuvre, notamment en matière de contrôle du chômage temporaire, de la fraude transfrontalière, du travail au noir et de la situation familiale.

Le projet "Datamining" rentre complètement dans le cadre de cet objectif stratégique. Les techniques de datamining établissent des liens entre des informations reprises dans les banques de données qui permettent de détecter des situations à risque et de mieux cibler les contrôles. Le projet vise à professionnaliser la cellule Datamining de l'ONEM et à poursuivre l'optimisation des profils existants, qui sont basés sur des techniques de datamining et de datamatching. Il vise également à développer des nouveaux profils sur la base de la technique de da-

tamining, en vue d'une approche plus efficace de la fraude, de l'usage impropre d'allocations de chômage et d'interruption, de l'usage impropre du système de chômage temporaire, et à utiliser de nouvelles techniques afin de pouvoir faire des sélections encore plus ciblées, conformément aux règles relatives à la protection de la vie privée.

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 2021, plusieurs projets ont été mis en œuvre. L'objectif du projet Intégrité est d'actualiser la politique d'intégrité de l'ONEM et de rendre les notions d'intégrité et de déontologie très concrètes et lisibles pour chacun. L'intégrité nous aide à adopter un comportement professionnel qui répond à nos valeurs, nos missions et aux objectifs de la fonction publique. Dans le cadre de ce projet, et à titre d'exemple, en 2021, un outil qui permet de discuter de l'intégrité au sein d'une équipe a été développé.

Un autre projet important dans cet objectif stratégique est le projet New MCM (modèle de culture managériale). En 2020, l'ONEM s'est doté d'un nouveau MCM, figurant une approche multiple de la fonction dirigeante autour de 3 rôles : manager, leader, coach. Dans ce modèle, les valeurs et l'intégrité soutiennent par ailleurs le cadre de réflexion et d'action des dirigeants. Le dirigeant n'est pas considéré comme un acteur isolé mais le modèle MCM s'adresse tant aux travailleurs qu'aux dirigeants.

Ce projet a pour objectif de promouvoir ce nouveau modèle et de le faire vivre chez les dirigeants et tous les collaborateurs de l'ONEM, et ce en organisant des actions de communication et de promotion. Fin 2021, une première communication aux directeurs a eu lieu. Une enquête a également été organisée auprès de tous les collaborateurs afin de comprendre la culture d'organisation actuelle et celle souhaitée. À partir de 2022, des actions

concrètes seront menées afin de soutenir les dirigeants dans leur style de leadership.

1.4.3.4 Digitaliser au maximum : pour des services et des processus plus efficents

Cela fait de nombreuses années que l'ONEM mise massivement sur la numérisation. Il a beaucoup investi dans la numérisation de ses services aux clients, et ce au moyen d'une approche *multichannel*. Du reste, l'ONEM mise sur les applications d'e-government et sur le *business process reengineering*.

La leçon principale qu'il convient de tirer de la crise actuelle est que l'ONEM doit entreprendre des démarches supplémentaires en matière de numérisation, d'e-government et d'automatisation du back office. L'objectif est de numériser au maximum notre stratégie client en optimalisant les applications d'e-government existantes, et ce en étant particulièrement attentif à en faciliter l'accès, à en imposer (si possible) l'utilisation pour les employeurs, à en augmenter la convivialité, tout en automatisant plus avant les procédures et les processus back office sous-jacents.

Dans ces développements, l'ONEM accorde à présent beaucoup d'attention au principe de réutilisation (*re-use*). Dans ce contexte, l'ONEM essaie, là où cela s'avère possible, de faire usage d'applications que d'autres organismes publics ont déjà développées. Ainsi, dans le cadre des projets BPR en cours (voir infra), il a été décidé, après une phase d'analyse approfondie, de reprendre l'Environnement de travail (ET) de l'ONSS, au lieu de le développer nous-mêmes. Il s'agit d'une couche/interface conviviale pour tous les processus qui est mise au-dessus des applications, banques de données, flux de données, banques de connaissances existants... et qui permet tant aux dirigeants qu'aux collaborateurs d'organiser, de planifier, d'effectuer et de suivre leurs tâches de manière efficace, ainsi que de consulter des rapports. La reprise du système de gestion de documents pour la préparation et l'archivage de documents du Comité de gestion par d'autres IPSS est aussi en cours d'examen.

Dans le cadre de cet objectif stratégique, de nombreux projets stratégiques importants sont en cours. Ces projets auront un grand impact. Au cours

des dernières années, l'ONEM a entamé la migration de toutes ses applications Mainframe vers une nouvelle technologie qui cadre avec les normes du G-Cloud. Dans ce même contexte, pour la matière "interruption de carrière", l'ONEM a entamé, au moyen d'un *business process reengineering* (BPR), l'analyse et le développement de "LOIC", une application conviviale entièrement nouvelle pour le traitement des dossiers de crédit-temps, d'interruption de carrière et de congés thématiques.

Dans le domaine du chômage, l'ONEM s'est attelé, au moyen de différents BPR, à l'analyse et au développement de nouvelles applications modernes et conviviales pour remplacer les applications existantes. Ces nouvelles applications visent à soutenir les activités ou processus back office suivants :

- Vérification ;
- Saisies ;
- Admissibilité ;
- Chômage temporaire et base de données employeurs.

Le BPR Saisies a débuté en octobre 2019. La fin de ce projet est prévue pour juin 2022.

Le BPR Admissibilité et le BPR Chômage temporaire et bases de données des employeurs ont démarré en 2020.

Le BPR Vérification avait démarré, mais les réunions de concertation prévues avec les OP ont été repoussées en raison de la crise du coronavirus. Il a également été décidé de donner la priorité au BPR Admissibilité et dès que le processus TO BE pour l'Admissibilité sera clair, l'analyse pour la Vérification reprendra. Il s'agit de travaux qui prendront plusieurs années (au strict minimum 4 ans pour la Vérification ainsi que pour l'Admissibilité ; au strict minimum 2 ans pour le BPR Chômage temporaire).

Bien entendu, il ne s'agit pas des seuls processus de numérisation sur lesquels l'ONEM a misé l'année passée. Ainsi, l'ONEM a continué l'automatisation des processus par le biais du projet e-Send. L'objectif de ce projet est de numériser et de rationaliser le processus d'envoi des courriers sortants de l'ONEM, tant à l'administration centrale qu'au sein des entités, avec entre autres un rôle prédominant pour l'e-Box. Un autre exemple est le projet MyONEM, avec lequel nous continuons d'investir dans l'informa-

tion des clients par voie numérique. Ce projet a été lancé en 2021 et est axé sur le développement d'une plate-forme sur le nouveau site de l'ONEM. Celle-ci permettra aux citoyens d'accéder plus facilement aux applications d'e-government actuelles et futures de l'ONEM, et aussi à celles qui sont déjà disponibles sur le site portail de la sécurité sociale.

1.4.3.5

Prévision : la nouvelle stratégie 2022-2024

L'ONEM a défini sa stratégie pour la période 2022-2024 lors du séminaire stratégique d'automne 2021.

Concrètement, la stratégie ONEM 2022-2024 se concentre sur 4 objectifs stratégiques :

- 1. Offrir un service et des informations uniformes au client par le biais du canal de son choix, mais de préférence par voie numérique.**
- 2. Lutter ensemble contre la fraude à l'aide des méthodes les plus efficaces.**
- 3. Mettre en place une nouvelle organisation du travail, afin de bien fonctionner dans un environnement en mutation.**
- 4. Optimaliser les processus et maximiser la numérisation pour relever les défis de demain.**



1.5

16 bureaux du chômage

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les 30 bureaux de l'ONEM sont regroupés en 16 bureaux du chômage (également appelés "entités" en interne à l'ONEM). Chaque bureau du chômage est constitué d'un bureau principal, auquel peuvent s'ajouter un ou plusieurs bureaux auxiliaires. Le directeur du bureau principal est responsable d'un point de vue juridique et organisationnel de l'ensemble du bureau du chômage.

Dans les bureaux auxiliaires, l'accent est mis sur le front office, notamment sur l'accueil physique des visiteurs sur rendez-vous par lequel l'ONEM veut continuer à garantir le principe de proximité. De plus, les collaborateurs dans ces bureaux accordent autant que possible la priorité à d'autres activités de front office telles que le traitement de mails ou la réception d'appels téléphoniques au sein du contact center national. Le nouveau concept pour l'aménagement des front offices de l'ONEM selon les principes du New Way of Working a également été déployé dans un certain nombre de bureaux.

Le back office se trouve essentiellement dans le bureau principal.

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

- l'octroi du droit aux allocations de chômage et la fixation du montant de l'allocation ;
- la vérification des allocations payées par les organismes de paiement ;
- l'octroi du droit à l'interruption de carrière / au crédit-temps et l'autorisation du paiement des allocations ;
- l'intervention en tant qu'opérateur technique pour le paiement de certaines allocations dans le cadre de la réinsertion de demandeurs d'emploi, en coopération avec les organismes compétents (p. ex. : le paiement d'allocations de chômage lors de la reprise d'une formation ou d'études, ou le paiement d'allocations aux chômeurs occupés dans le cadre des agences locales pour l'emploi) ;
- le maintien du système du chômage en intervenant de manière préventive et en luttant contre l'usage impropre, l'abus et la fraude organisée ou non ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires en matière d'assurance chômage (en cas d'infraction : application de sanctions) ;
- la délivrance des 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 chaque fois 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 2021 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 ;
- optimiser les processus afin d'augmenter l'efficience des moyens limités dont nous disposons ;
- détecter et gérer les risques inhérents aux différents processus.

Des descriptions de processus se situant à quatre niveaux 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 2021, 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 composés de gestionnaires de processus et de chefs de groupe, si et dans quelle mesure ces activités peuvent être optimisées et uniformisées (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 précédemment étaient effectivement appliquées. Ces contrôles seront poursuivis en 2022.

Les réseaux de gestionnaires de processus se sont régulièrement concertés dans le cadre de séminaires et de réunions de réseau lors desquels ils ont optimalisé 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 SharePoint team sites créés pour chaque processus.

Au cours de l'année 2021, les risques opérationnels et les mesures de contrôle liés au processus ont été à nouveau évalués par processus. Sur cette base, les risques opérationnels considérés comme prioritaires ont été analysés : des plans d'action ont été rédigés auxquels une suite sera donnée en 2022. 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.

Les résultats majeurs du fonctionnement par processus au cours de l'année 2021 sont les suivants :

Processus Admissibilité

- Poursuite de l'élaboration d'un trajet de formation pour les nouveaux collaborateurs et les collaborateurs expérimentés en collaboration avec le Centre national de formation ;
- Établissement de différentes descriptions de processus (REGIS, SPC Admissibilité...) et de FAQ (p. ex. C51) ;
- Optimisation de la procédure UNIPROC (éviter les avances sur les allocations de chômage, payées par les CPAS), en collaboration avec les

organismes de paiement, les Fédérations des CPAS et le SPP Intégration sociale ;

- Poursuite des projets de modernisation (BPR Admissibilité) ;
- Actualisation de l'analyse des risques et du plan d'action y afférent ;
- Uniformisation de procédures internes, comme la délivrance d'attestations pour un prêt, le traitement d'un C54 pas signé par le chômeur et le renvoi d'un C51 si le repos compensatoire n'a pas été repris sur le formulaire C4.

Processus Vérification

- Monitoring quotidien des premières introductions et des réintroductions ;
- Afin de réduire la charge de travail auprès des organismes de paiement : neutralisation temporaire des rejets (C13) de moins de 119,71 € lors de la vérification de la réintroduction des mois d'introduction du 03.2020 au 07.2020 inclus (décision du ministre du Travail) ;
- Clarification des priorités au niveau du traitement des réintroductions (à la suite des réintroductions massives liées à la crise du coronavirus) ;
- Organisation de la solidarité entre les entités ;
- Actualisation et mise à disposition des entités des délais légaux et de traitement modifiés (du 03.2020 au 12.2021) ;
- Automatisation du traitement des compléments (C14) ;
- Organisation de réunions réglementaires pour les experts des entités ;
- Mise à jour du support de formation (kit de survie chef Vérification) pour les nouveaux gestionnaires de processus Vérification ;
- Actualisation de l'analyse des risques et du plan d'action y afférent.

Processus Contrôle

- Actualisation de la note "missions de contrôle pendant la période corona" afin de fournir le plus d'informations possible sur les missions de contrôle à effectuer pendant la période du coronavirus ;

- Actualisation des FAQ existantes pour le public et les entités sur les différentes mesures en matière de chômage temporaire ;
 - Amélioration du fonctionnement et encodage uniforme dans l'application Contrôle, y compris l'organisation d'une formation pour les utilisateurs ;
 - Actualisation des descriptions de processus niveau 3 ;
 - Contrôle de l'application uniforme des instructions données pour les enquêtes "cumul maladie" auprès des employeurs ;
 - Uniformisation des mentions reprises dans le rapport d'enquête lorsque l'origine de l'enquête est une plainte ;
 - Uniformisation des enquêtes menées par l'ONEM ;
 - Lancement d'un groupe de travail "Top Model" pour mettre à disposition des entités des lettres types uniformes ;
 - Création d'un groupe de travail transversal afin de garantir que les constatations des inspecteurs sociaux sur le terrain reçoivent la suite appropriée dans le processus Vérification ;
 - Sur la base d'une évaluation des risques opérationnels, création d'un plan d'action.
- Uniformisation des méthodes pratiques de conservation numérique des documents du dossier litige ;
 - Précision et discussion pratique de la réglementation du chômage dérogatoire dans le cadre de la lutte contre le coronavirus, et ce lors d'une session questions et réponses et par le biais d'un rapport sous la forme de questions et de réponses ;
 - Organisation de la reprise des auditions après le 31 août 2021 (cf. crise du coronavirus) ;
 - Création d'un point de contact pour les retards dus au manque de médecins agrés de l'ONEM ;
 - Message de réponse uniforme lors de l'introduction d'une défense écrite par e-mail.

Processus Interruption de carrière/ Crédit-temps

- Organisation de formations techniques pour les représentants des entités pour garantir l'application correcte et uniforme de la réglementation et des méthodes de travail ;
- Actualisation de différentes FAQ pour le public et les entités sur les différentes mesures prises à la suite de la crise du coronavirus ;
- Réforme des formations existantes concernant le crédit-temps, en les adaptant à l'enseignement à distance ;
- Poursuite du développement de l'application LOIC, avec l'input des entités par le biais d'un groupe d'utilisateurs mensuel ;
- Uniformisation des directives concernant l'enregistrement et la numérisation des demandes afin de limiter le risque de perte de données ;
- Révision des délais de traitement des demandes "prioritaires" et définition de celles-ci afin d'optimiser la gestion de la charge de travail au quotidien ;
- Rédaction de directives uniformes concernant l'évaluation de la recevabilité et de la conformité des litiges ;
- Amélioration des lettres types existantes et création de plusieurs nouvelles lettres types sur la base du nouveau style maison de l'ONEM ;

Processus Indemnisation

- Mise à jour, par une équipe d'experts, du "syllabus Indemnisation" numérique dans lequel les collaborateurs eux-mêmes centralisent et partagent des informations pertinentes provenant de sources diverses (réglementation, procédure, documents types, exemples...) ;
- Poursuite du développement d'un trajet de formation pour les nouveaux collaborateurs et les collaborateurs expérimentés : ajout des modules "Allocations provisionnelles", "Tribunal du travail" et "Chômage volontaire" ;
- Rédaction d'une instruction concernant le traitement des déclarations de risque social modifiées après paiement (DRS), scénario 5 (chômage temporaire), en concertation avec le Service central de contrôle ;
- Lancement du contrôle de qualité amélioré sur le plan technique et du contenu pour les litiges traités ;

- Amélioration des fonctionnalités de recherche dans l'application TOM (pour la répartition quotidienne du travail) ;
- Établissement d'une liste reprenant les communications les plus utilisées qui sont jointes en commentaire aux décisions IC/CT, en vue d'accroître l'uniformité entre les entités ;
- Actualisation de la description de processus existante concernant le traitement de demandes IC/CT, y compris le sous-processus "examen de recevabilité" (procédure C51) ;
- Établissement d'une nouvelle description de processus relative au traitement des récupérations ;
- Mise à jour de l'analyse de risques de 2018.

Processus Support

- Transformation du team site Support existant en un nouveau Teams Support au début de 2021, avec davantage de possibilités de coopération, de communication et de transparence entre les nombreux acteurs impliqués dans les matières du processus Support (directions de l'Administration centrale et entités) ;
- Prise d'accords concernant la tenue à jour du kit de survie Support pour toutes les matières de 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 ;
- Création d'un inventaire des compétences techniques pour tous les domaines d'activité du Support. Sur la base de cet inventaire, nous opérons une détection des besoins en matière de formation et nous organisons des actions de développement ;
- Elaboration et mise à disposition de tous les collaborateurs, dans le cadre du projet stratégique Templates, de modèles uniformes pour la correspondance de Support ;
- Coordination de la stratégie de sortie corona pour tous les aspects du processus Support, en étroite concertation avec tous les acteurs impliqués, tels que le coordinateur de processus Front office, le Service interne de Prévention et de Protection, Wellbeing@Work, HRM, le service

Communication, le Centre national de formation et la direction Travaux et Matériel. À chaque réunion mensuelle des directeurs, une note est présentée expliquant toutes les informations sur l'étape suivante. Les collaborateurs Support ont toujours également reçu ces informations par le biais du Teams Support.

Processus Front office

Visiteurs :

- Préparation et mise en œuvre de la nouvelle méthode de travail pour accueillir les visiteurs sur rendez-vous (à partir du mois de septembre 2021). Une première analyse de cette pratique a également été effectuée ;
- Analyse des besoins pour un outil pour la planification des visites ;
- Évaluation de la pratique consistant à établir un rapport de visite dans l'historique des contacts lors des visites aux bureaux.

Mail :

- Test d'une nouvelle fonctionnalité permettant d'envoyer des communications contenant des données sociales personnelles vers l'e-Box ;
- Mise en œuvre de tests techniques concernant la manière de travailler avec l'e-Box Publisher et le dispatching des mails vers le back office ou le front office à l'aide du formulaire de contact sur le site de l'ONEM ;
- Élaboration de réponses types pour les questions fréquemment posées ;
- Amélioration du transfert sûr de données entre le site web et le logiciel du contact center.

Téléphonie :

- Formulation de propositions pour le suivi de la qualité des réponses données (sur la base de chiffres individuels et sur la base d'une checklist) ;
- Optimisation de l'iTool, dans lequel plus de 300 fiches sont reprises avec des procédures, et sur base duquel les collaborateurs KCC sont orientés vers les bonnes sources pour les explications réglementaires ;

- Réalisation d'une nouvelle clé de répartition pour les shifts dans le call center entre les entités ;
- Test de possibilités de coaching des nouveaux collaborateurs (suivi des appels) ;
- Enregistrement des prestations des collaborateurs Front office (nombre d'appels traités, durée de la conversation, nombre de transferts...). Ces données seront reprises dans un rapport mensuel et communiquées aux collaborateurs.

Organisation et gestion du réseau :

- Un groupe de travail étudie les possibilités de simplifier et de professionnaliser davantage le processus à terme ;
- Organisation d'une enquête relative au bien-être sur le plan psychosocial des collaborateurs Front office. Les résultats servent d'input pour le projet stratégique New Front office.

La gestion par processus à l'Administration centrale

Les principes du management par processus valent également pour les directions de l'Administration centrale. Les directions ont décrit un certain nombre de leurs processus prioritaires et ont dressé, pour certains d'entre eux, un inventaire des risques. En 2021, la direction Contrôle interne et Gestion de processus a analysé huit processus dans sept directions différentes. En outre, la direction Contrôle interne et Gestion de processus a commencé, en collaboration avec les Services financiers, l'analyse de tous les processus ayant un impact financier important. Ces analyses sont effectuées dans le cadre de la future certification des comptes par la Cour des comptes.

2

Les processus



2.1



Le processus Admissibilité

2.1.1 Procédure

L'ONEM examine si le chômeur est éligible au droit aux allocations de chômage et fixe dans le même temps le montant de l'allocation. C'est après l'introduction par le chômeur d'une demande d'allocations auprès d'un organisme de paiement que ces deux opérations sont effectuées. L'organisme de paiement constitue un dossier et introduit celui-ci 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. C'est donc l'ONEM qui fixe en grande partie les droits individuels qui sont basés sur les prestations de travail, et ce 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 alors renvoyé à l'organisme de paiement qui devra transmettre les informations manquantes.

Une fois le dossier complet reçu, l'ONEM vérifie si le chômeur remplit toutes les conditions en matière d'admissibilité et d'octroi.

Si tel est le cas, le droit aux allocations est octroyé et le montant de l'allocation est fixé. Cette décision est transmise à l'organisme de paiement par le biais d'un message électronique, lequel organisme communique ensuite cette décision positive au chômeur par écrit. Chaque mois, c'est l'organisme de paiement qui vérifie si le chômeur a toujours droit à l'allocation et qui procède au paiement de celle-ci.

Si l'ONEM constate que le chômeur n'est pas admissible ou qu'il n'est pas indemnisable, il l'en informe alors par écrit. Si le dossier fait apparaître que le chômeur a potentiellement commis une faute ou qu'il s'est potentiellement rendu coupable d'une infraction en rapport avec certaines conditions d'octroi (p. ex. : le chômeur a été licencié à la suite d'un comportement fautif), 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 2021, l'ONEM a reçu 1.849.577 dossiers, soit une diminution de 42,01% par rapport à 2020 (3.189.338 dossiers)¹. Cette diminution s'explique principalement par la forte baisse du nombre de demandes d'allocations de chômage temporaire.

Ces 1.849.577 dossiers ne se rapportent pas uniquement à des demandes émanant de personnes qui sollicitent des allocations pour la première fois ou après une interruption. Il s'agit aussi, entre autres choses, de déclarations modificatives ayant une incidence sur le montant de l'allocation (par exemple, une modification au niveau de la composition de ménage).

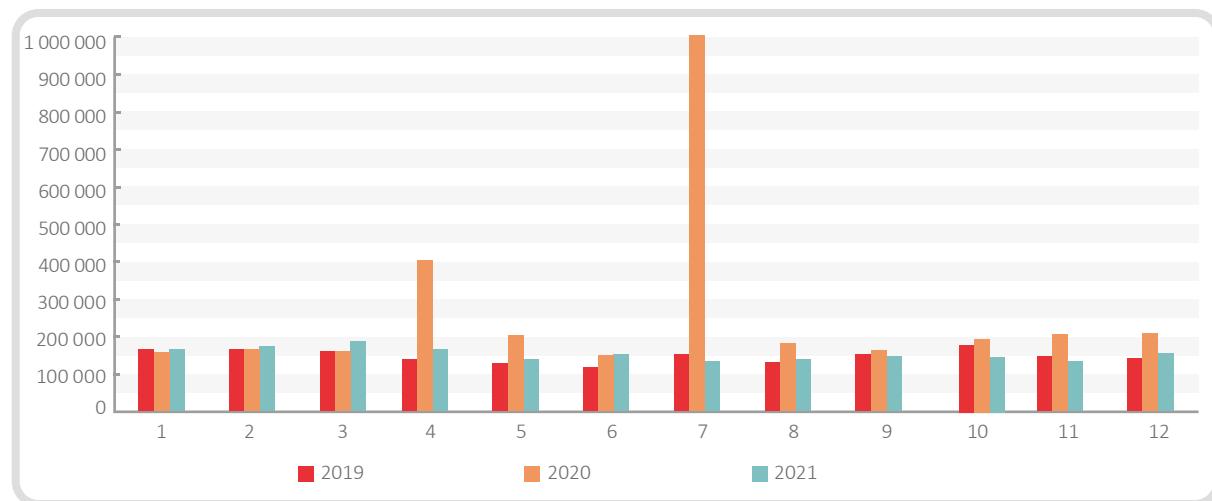
Le tableau qui suit donne un aperçu des différents types de dossiers introduits.

Tableau 2.1.2.I
Composition en pourcentages par type de dossier introduit en 2021

Type	2021
Transferts (changement d'organisme de paiement et/ou de bureau du chômage)	12,49%
Dispenses avec incidences sur les périodes de chômage	1,15%
Chômage avec complément d'entreprise	0,76%
Déclarations modificatives (composition de ménage, adresse, mode de paiement...)	8,02%
Passé professionnel (incidence sur le montant de l'allocation de certains chômeurs)	4,76%
Catégories particulières (travailleurs des ports, pêcheurs de mer, travailleurs frontaliers, travailleurs du diamant, formation professionnelle, allocation d'activation...)	11,66%
Chômage complet (première demande après travail ou études, après une interruption du chômage... et travail à temps partiel)	34,77%
Chômage temporaire (raisons économiques, force majeure, intempéries, vacances jeunes ou seniors, accueillantes d'enfants)	26,39%
Total	100%

¹ Le rapport annuel de 2020 faisait état de 3.189.096 dossiers. Au moment de la rédaction du rapport annuel de 2020, tous les chiffres relatifs aux dossiers type transfert n'étaient pas encore tout à fait intégrés dans le datawarehouse interne.

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



Après l'année de crise de 2020, le nombre d'introductions est en baisse en 2021. À l'exception du premier trimestre de 2021, cette diminution peut être constatée pour tous les mois.

Délai de traitement

Le paiement rapide des chômeurs est un des objectifs primordiaux de l'ONEM. Le but est d'éviter que des chômeurs se retrouvent sans revenu pendant une certaine période. La volonté de l'ONEM est donc de traiter les dossiers le plus rapidement possible après la réception de la demande complète.

La réglementation prévoit que l'ONEM traite les dossiers dans un délai d'un mois à partir de la réception d'un dossier complet.

En 2021, 99,02% des dossiers ont été traités dans un délai de 14 jours après la réception du dossier.

L'ONEM prête une attention particulière aux dossiers qui se caractérisent par le fait qu'il est possible que les demandeurs connaissent des difficultés financières au début de leur période de chômage à la suite d'une 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

Pour que le chômeur puisse être payé dans les meilleurs délais, il convient évidemment de réduire autant que possible le nombre de dossiers qui doivent être renvoyés par l'ONEM au motif qu'ils sont incomplets. Un tel renvoi est synonyme d'un blocage provisoire du dossier et cela a également pour conséquence que le dossier doit être traité à deux reprises.

Le pourcentage des dossiers renvoyés a augmenté par rapport à 2020, passant de 6,54% à 9,12%. En 2021, ce sont ainsi 168.694 dossiers qui ont été traités à deux reprises.

Le pourcentage de dossiers renvoyés pour les premières demandes d'allocations a également augmenté : 24,72% de ces dossiers ont dû être renvoyés parce qu'ils étaient incomplets, contre 22,91% en 2020. 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 des dossiers, sélectionnés au hasard, 10 éléments différents sont utilisés. Il ressort de ce contrôle SPC qu'en 2021, ce sont en moyenne 96,00% des dossiers qui ont été traités correctement par les 16 entités.

Décisions de non-octroi d'allocations

Le tableau 2.1.2.II indique, pour 2021, le nombre de dossiers dans lesquels l'ONEM a constaté l'absence de droit aux allocations en raison du fait 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 le point 2.3.2 ci-dessous).

Sur un total de 1.849.577 dossiers, des allocations n'ont pas été octroyées dans 72.157 cas (3,90%).

Tableau 2.1.2.II
Décisions 2021

Nombre total de cas	
1.	Non-admission (travail/études insuffisants)
2.	Non-admission due à un dossier incomplet ou à un dossier introduit tardivement
3.	Limitation du droit de travailleurs à temps partiel
4.	Non-indemnisation
	Total
	14.079
	16.442
	1.032
	40.604
	72.157

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 en raison 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 au motif que le chômeur a encore un revenu et au motif que les conditions de cumul ne sont pas remplies (10.614 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 élever ses enfants ou pour exercer une activité indépendante, pendant une période de carence réglementairement prévue (15.090 cas) ;
- non-octroi d'allocations en raison des conditions d'âge et de l'interdiction de cumul avec une pension (12.225 cas) ;
- non-octroi d'allocations pour non-disponibilité pour le marché de l'emploi (8 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'État, 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 du suivi d'études de plein exercice ou d'une formation pour une profession indépendante sans dispense de disponibilité pour le marché de l'emploi du service régional compétent (2.226 cas) ;
- non-octroi d'allocations à la suite d'une inaptitude au travail au sens de la législation relative à l'assurance-maladie invalidité obligatoire (441 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 revenus 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 2021, le nombre de dossiers avec récupération s'élevait à 11.739 (contre 9.750 en 2020, 9.976 en 2019 et 10.559 en 2018). Le montant à recouvrer s'élevait à 47,830 millions EUR (contre 37,268 millions EUR en 2020, 39,669 millions EUR en 2019 et 41,302 millions EUR en 2018).

L'ONEM paie donc un montant considérable d'avances.

Fin 2021, il y avait 10.751 dossiers de paiement pour lesquels il fallait vérifier s'il y avait lieu de récupérer partiellement ou intégralement les allocations (contre 14.127 fin 2020, 14.630 fin 2019 et 14.745 fin 2018).

2.2



Le processus Vérification

2.2.1 Contrôle du paiement des allocations

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 2021, les organismes de paiement ont introduit 13.093.976 dossiers de paiement, ce qui représente une augmentation de 10,64% par rapport à 2020 (11.834.560 dossiers de paiement).

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, telles que les indemnités compensatoires des fluctuations du taux de change octroyées aux travailleurs frontaliers occupés en France pour compenser le manque à gagner qui résulte d'anciennes fluctuations du taux de change entre les monnaies belge et française ou les indemnités compensatoires octroyées aux travailleurs frontaliers occupés aux Pays-Bas pour compenser la perte du pouvoir d'achat liée à la forte augmentation, en 1994, des cotisations de sécurité sociale néerlandaises pour le régime des "Volksverzekeringen".

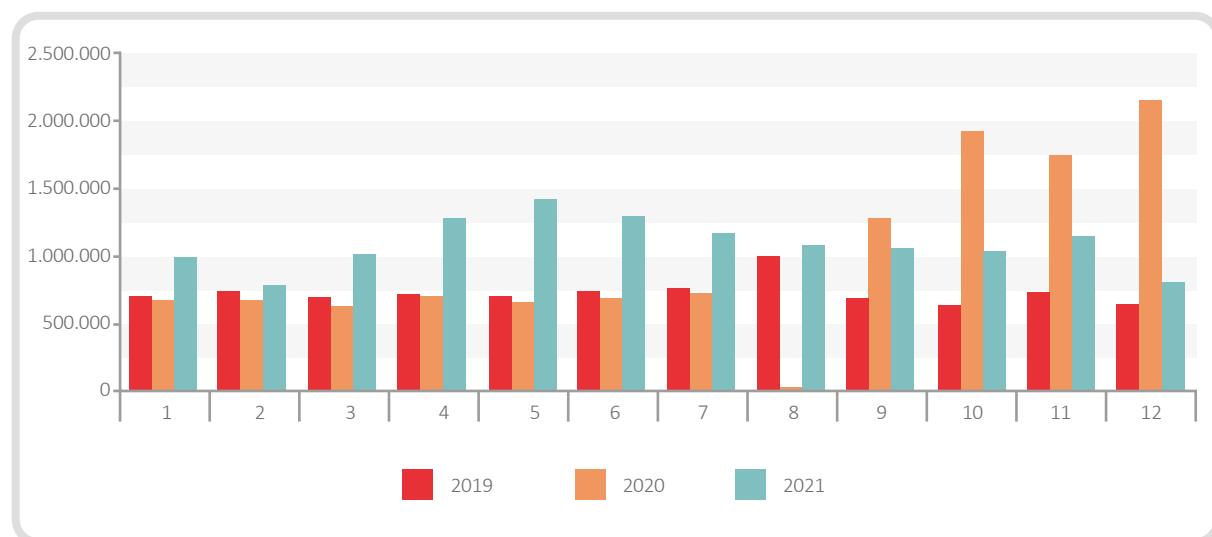
Les travailleurs frontaliers qui ont entamé une occupation en France après le 1^{er} février 1993 n'ont plus droit à l'indemnité compensatoire des fluctuations du taux de change.

Quant aux travailleurs salariés aux Pays-Bas, ceux-ci sont, depuis le nouveau traité fiscal de 2003, assujettis à l'impôt aux Pays-Bas et n'ont 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.

Les dépenses liées à ces indemnités diminuent par conséquent chaque année.

2.2.1.2 Dossiers de paiement introduits

Graphique 2.2.1.1
Aperçu mensuel des dossiers de paiement introduits en 2019, 2020 et 2021





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 ou non le paiement (élimination). Si le paiement est accepté, il peut être totalement ou partiellement refusé (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 2021, les bureaux du chômage ont vérifié 12.979.572 dossiers de paiement, soit une augmentation de 5,84% par rapport à 2020 (12.263.588). Ce qui signifie une moyenne mensuelle de 1.081.631 dossiers de paiement. Cette augmentation s'explique par l'augmentation du nombre de dossiers introduits durant l'année 2021 et, plus particulièrement, des demandes de chômage temporaire.

En 2020, le pourcentage définitif d'éliminations et de rejets était respectivement de 0,15% (15,9 millions EUR) et de 0,38% (39,3 millions EUR). Le montant des éliminations est 5,68 fois plus élevé qu'en 2019, et le montant des rejets a quant à lui été multiplié par 3,61, essentiellement en raison de la procédure d'admissibilité simplifiée pour les chômeurs temporaires à la suite de la crise du coronavirus.

En 2021, le vérificateur a proposé un complément dans 538.580 cas.

En 2021, les organismes de paiement ont introduit 566.792 dossiers de paiement en réponse aux compléments proposés par le processus Vérification. Il s'agit de 4,33% de tous les dossiers de paiement introduits. Ces introductions par les organismes de paiement concernent des paiements relatifs aux mois de février 2020 à janvier 2021. Elles ne concernent dès lors pas les propositions de compléments dont question ci-dessus.

Fin décembre 2021, 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 2021 inclus). En outre, 88% des dossiers de paiement du mois d'août et 47,6% 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

Traitement des procédures saisie

2.2.2.1

Introduction

Le service Saisies centralisé gère l'ensemble des retenues forcées sur les allocations de chômage, sur les allocations d'interruption de carrière/credit-temps et sur 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.

Crise sanitaire

Comme les autres processus de l'ONEM, le service Saisies a été touché par la crise sanitaire consécutive au coronavirus. Jusqu'en octobre 2021, le législateur a prolongé certaines mesures spécifiques en matière de saisies prises en 2020.

2.2.2.2

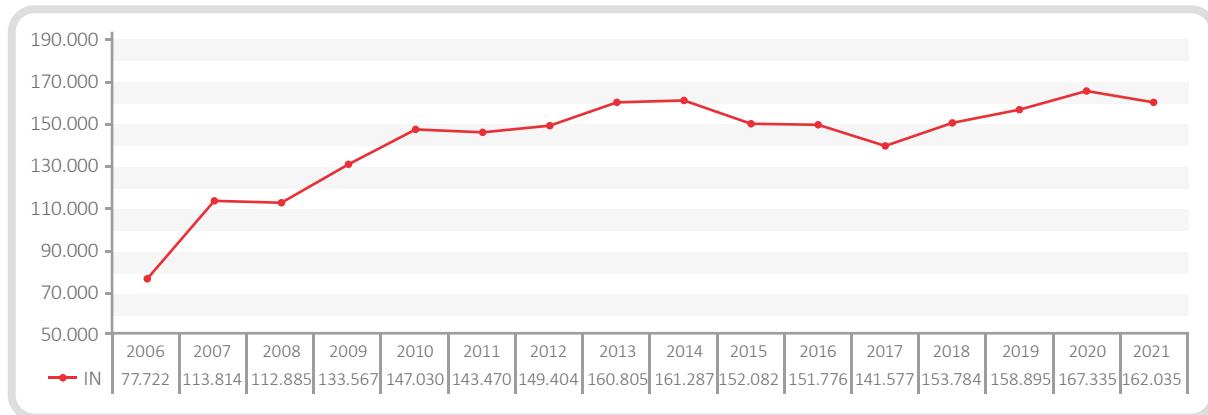
Évolution du volume des documents reçus au service Saisies

En 2021, le service Saisies centralisé a reçu 162.035 documents. C'est une diminution de 5.300 unités par rapport aux 167.335 documents reçus en 2020. Après trois années consécutives d'augmentation (2018-2020), 2021 marque un tassement de 3,17%. Nous restons cependant dans des chiffres très importants, encore supérieurs à ceux de 2013, 2014 (161.000) et 2019 (159.000)



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

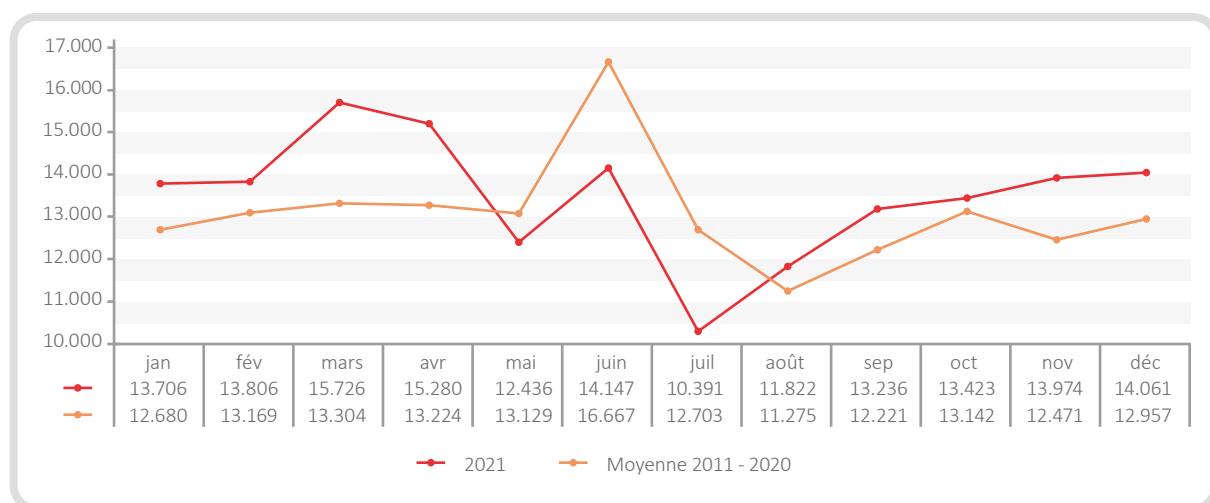
Graphique 2.2.2.1
Évolution du nombre de courriers entrants (totaux annuels 2006-2021)



Après l'année chahutée que fut 2020, 2021 marque un retour à une certaine normalité. La comparaison des chiffres mensuels des courriers entrants avec la moyenne des années précédentes montre cependant des écarts significatifs en mars, avril, juillet et novembre. Nous considérons comme significatifs des écarts de plus de 1.500 pièces.

Les écarts de mars et avril peuvent s'expliquer d'une part par le nombre exceptionnel des saisies signifiées par le SPF Finances (voir ci-dessous Chapitre 2.2.2.4 et Tableau 2.2.2.II) et d'autre part par le nombre des notifications électroniques de cessions de rémunération initiées à partir du premier trimestre de 2021. Habituellement, le mois d'août marque une diminution par rapport à juillet. Cette année, les chiffres de juillet sont très bas. On constate donc une hausse nette entre juillet et août. Cette inversion de la tendance est sans doute en rapport avec les conséquences d'un rattrapage effectué dans le cadre d'eDeduction (voir ci-dessous Chapitre 2.2.2.5 et graphique 2.2.2.V). Le comportement des travailleurs (présentéisme moindre) n'est peut-être pas non plus étranger à ces chiffres de juillet. Pendant les mois de novembre et décembre, le service a reçu près de 10.800 mainlevées dont plus de 4.300 mainlevées électroniques. Cela représente plus de 27% de l'ensemble des mainlevées reçues en 2021. Il s'agit d'une part de documents émanant du SPF Finances et d'autre part de la préparation du rattrapage et l'intégration dans e-Deduction de créances existantes.

Graphique 2.2.2.II
Comparaison du nombre de courriers entrants par mois
(moyenne 2011-2020 et 2021)





Les courriers reçus au service Saisies sont répartis entre différentes catégories et sous-catégories, selon la procédure concernée (saisie, cession, récupération, médiation) et la nature du courrier (significations ou notifications, suivis, fins de procédure, divers, etc.). Grâce à cela, nous pouvons constater que les courriers relatifs aux créances alimentaires sont en hausse : 11.484 courriers reçus en 2021 contre 7.236 en 2020, soit une augmentation de 58,71%. Ce phénomène est directement lié au changement de stratégie de récupération du SPF Finances. En 2021, les Teams recouvrement ont reçu la mission d'exécuter les saisies alimentaires au nom des bureaux du Secal. Ils choisissent de saisir les pensions alimentaires sous la forme d'arriérés. Les pensions alimentaires mensuelles sont donc progressivement remplacées par plusieurs saisies de sommes fixes. Cela multiplie le nombre de courriers et d'encodages.

2.2.2.3 Évolution des types de créances au service Saisies.

En 2021, le nombre de créances actives, en dehors des créances internes (récupérations d'allocations payées par l'ONEM indument perçues) a augmenté de 5,77%, s'élevant ainsi à 1.151.922 procédures actives. Ces créances concernent 586.872 débiteurs différents. Ces débiteurs n'ont pas tous perçu une allocation à charge de l'ONEM. Les créances actives représentent 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 pas de l'actualité effective de ces créances.

Concernant la nature des créances actives, l'ensemble se répartit comme suit :

Tableau 2.2.2.I
Procédures actives – Évolution 2020/2021 (totaux annuels)

	2020	2021	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	61.701	65.590	+3.889	+6,30%
Récupérations d'allocations sociales indûment perçues (hors ONEM)	145.630	152.522	+6.892	+4,73%
Saisies ordinaires et saisies non fiscales (SPF Finances)	42.889	57.311	+14.422	+33,63%
Saisies fiscales SPF Finances (hors créances alimentaires du SECAL et saisies non fiscales)	250.074	260.072	+9.998	+3,99%
Saisies des administrations communales, régionales et provinciales	9.571	9.675	+104	+1,09%
Cessions de rémunération	423.425	445.633	+22.208	+5,24%
Médiations de dettes	155.606	160.924	+5.318	+3,42%
Autres	187	195	+8	+4,28%
Totaux et moyennes	1.089.083	1.151.922	+62.839	+5,77%

Comme lors des trois années précédentes, le nombre de saisies ordinaires a de nouveau nettement augmenté : + 33%. Cette augmentation est due essentiellement aux saisies simplifiées signifiées par le SPF Finances (Teams recouvrement) pour récupérer des créances non fiscales. Cette catégorie de saisies augmente dans la même mesure depuis maintenant deux années : + 36% en 2018, + 30% en 2019 et + 23% l'an passé.

2.2.2.4 Évolution du nombre des nouvelles créances au service Saisies.

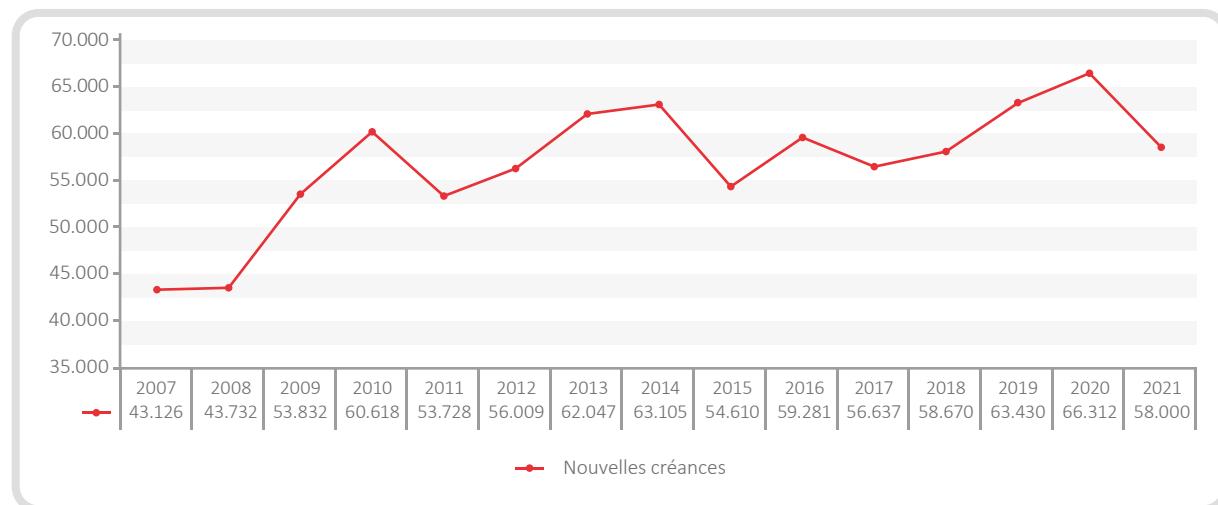
En 2020, le nombre de nouvelles créances avait augmenté de 4,54% par rapport au nombre des créances enregistrées pendant l'année précédente. Les 66.312 nouvelles procédures enregistrées alors représentaient un record absolu pour ces quatorze dernières années.

En 2021, 58.000 nouvelles procédures ont été enregistrées, soit un recul de 12,53% par rapport à 2020. Comme en 2020, ce chiffre comprend également les créances encodées électroniquement via le service eDeduction : saisies du SPF Finances (contributions directes et TVA) et cessions de rémunération.



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

Graphique 2.2.2.III
Évolution du nombre de nouvelles créances (totaux annuels 2007-2021)



Au total, le nombre de nouvelles saisies/cessions signifiées ou notifiées au service Saisies a diminué de 8.312 unités. Chaque type de saisie s'est cependant comporté différemment.

Le nombre des créances alimentaires réceptionnées par le service Saisies a nettement augmenté cette année : 72,06% de plus par rapport à 2020, passant de 1.181 à 3.213 nouvelles créances. Comme expliqué plus haut, les Teams recouvrement ont modifié complètement leur stratégie de récupération des saisies alimentaires depuis décembre 2020.

Le nombre des nouvelles saisies-arrêts-exécutions non alimentaires s'est stabilisé en 2021 : 949 nouvelles saisies contre 994 en 2020, environ 600 en 2019 et 230 en 2017. L'augmentation sur les cinq dernières années est de plus de 300%. Entre 2020 et 2021, la différence n'est que de -4,53%. À côté de la signification classique, les huissiers de justice disposent depuis 2019 d'un cadre légal permettant la signification des saisies-arrêts via un webservice sécurisé : la plate-forme e-Signification.

Pour la quatrième année consécutive, les saisies simplifiées signifiées par le SPF Finances, les villes, les communes, les régions ou les provinces, sont en augmentation : + 9,63% par rapport à 2020. Entre

2017 (15.086 saisies) et 2021 (21.275 saisies), l'augmentation est de 41,02%. Notons que les 21.275 saisies simplifiées reçues en 2021 représentent un record depuis l'enregistrement de ces chiffres.

Après plusieurs années de hausse régulière, le nombre de nouvelles cessions de rémunération a nettement baissé en 2021. On enregistre cette année 21.296 nouvelles cessions contre 32.774 l'année précédente. Il s'agit d'une diminution de 35%.

Le nombre des nouvelles cessions de rémunération a diminué de plus d'un tiers en 2021 : de 32.774 à 21.296 nouvelles cessions. Ce chiffre reprend les nouvelles cessions encodées électroniquement via eDeduction. Comme nous le verrons, l'un des principaux cessionnaires, Fiducré, est passé d'une notification classique par papier à la notification électronique en 2021. Des soucis techniques intervenus pendant ce changement de procédure et dans les mois qui ont suivi ont postposé et interrompu leurs notifications pendant plusieurs mois.

À l'exception de 2019, le nombre des nouvelles médiations de dettes a régulièrement décrue chaque année depuis 2014. Le volume de nouvelles médiations de dettes est passé de 11.000 procédures en 2014 à moins de 5.400 en 2021. La diminution globale est de 48,69% en sept ans. Entre 2020 et 2021, elle est de 13,66%.

Tableau 2.2.2.II
Nouvelles procédures – Évolution 2020/2021 (totaux annuels)

	2020	2021	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	1.181	3.213	+2.032	+72,06%
Récupérations d'allocations sociales indûment perçues (hors ONEM)	5.362	5.901	+539	+10,05%
Saisies ordinaires	994	949	-45	-4,53%
Saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales	19.407	21.275	+1.868	+9,63%
Cessions de rémunération	32.774	21.296	-11.478	-35,02%
Médiations de dettes	6.594	5.366	-1.043	-13,66%
Totaux et moyennes	66.312	58.000	-8.312	-12,53%



2.2.2.5

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. E-Deduction permet aux créanciers d'encoder leurs créances par flux électronique, directement dans les applications de l'ONEM : signification ou notification, soldes et mainlevées.

Les saisies signifiées pour la récupération de dettes non fiscales ou alimentaires n'entrent pas encore en ligne de compte. Après plusieurs reports, le SPF Finances projette de les inclure dans le service e-Deduction dans le courant de 2022. L'ONEM continue à être partie prenante de ce projet.

En 2020, quatre organismes de crédit avaient mis en production les échanges de données entre leurs applications et l'ONEM via la banque Carrefour de la Sécurité sociale et le service e-Deduction : Alpha Credit, EOS Aremas, Belfius et Beobank. Le projet s'est poursuivi en 2021 avec Fiducré qui a automatisé ses encodages à partir de février 2021. Seules les cessions de rémunération notifiées en application de la Loi du 12 avril 1965 sur la protection de la rémunération des salariés sont concernées.

Contrairement au SPF Finances, les institutions de crédit ont ajouté au projet initial d'encodage des nouvelles créances un rattrapage des créances existantes. Cet exercice a donné de très bons résultats ; mais il n'est pas terminé. Au-delà des cessions directement identifiables, il existe en effet de nombreuses cessions de rémunération qui ont changé de propriétaire sans que l'ONEM en ait été informé. La détection de ces cessions, la recherche des créanciers actuels et la mise à jour des données sont les étapes indispensables avant leur intégration éventuelle dans le service e-Deduction.

En 2021, le SPF Finances a encodé électroniquement 6.764 nouvelles saisies dans nos applications via le service e-Deduction, soit 27,16 par jour ouvrable. C'est une nette augmentation par rapport à 2020 : 1.067 saisies en plus, soit +18,73%. Le solde

des significations et des mainlevées donne un total de 6.301 saisies électroniques actives. Les saisies encodées électroniquement représentent 31,79% des 21.275 saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales encodées au service Saisies cette année. En 2020, les saisies e-Deduction représentaient 29,36% des 19.407 saisies de cette catégorie.

Le graphique ci-dessous montre l'ensemble des significations manuelles et électroniques pour les saisies simplifiées ces deux dernières années mois par mois (SPF Finances, villes, communes, provinces et régions). Les créances alimentaires ne sont pas prises en compte.

Graphique 2.2.2.IV

Comparaison du nombre de nouvelles saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales

Totaux mensuels 2020-2021



En ce qui concerne les cessions de rémunération, 17.225 nouvelles cessions de rémunération ont été encodées via e-Deduction en 2021, soit 69,18 en moyenne par jour ouvrable. Ce chiffre correspond aux nouvelles cessions complètes encodées dans nos applications. Au niveau des intentions, 20.542 lettres d'intention ont été communiquées via le service e-Deduction. Depuis mai 2020 qui marque le début de l'encodage des cessions en e-Deduction, 79,83% des lettres d'intention ont été mises en application et sont susceptibles de donner lieu à des retenues. Le nombre total des cessions gérées par flux électronique actives dans nos applications à la fin de 2021 est de 121.863. Ce chiffre reprend les nouvelles cessions encodées par flux électronique ainsi que les cessions préexistantes transférées en gestion par flux électronique. En 2021, 77.082 cessions classiques gérées par Fiducré ont en effet pu être reprises en e-Deduction. Par ailleurs, Fiducré a été amené à procéder à deux rattrapages de données : le premier en mars et avril 2021, le second en juillet et août. Ces rattrapages



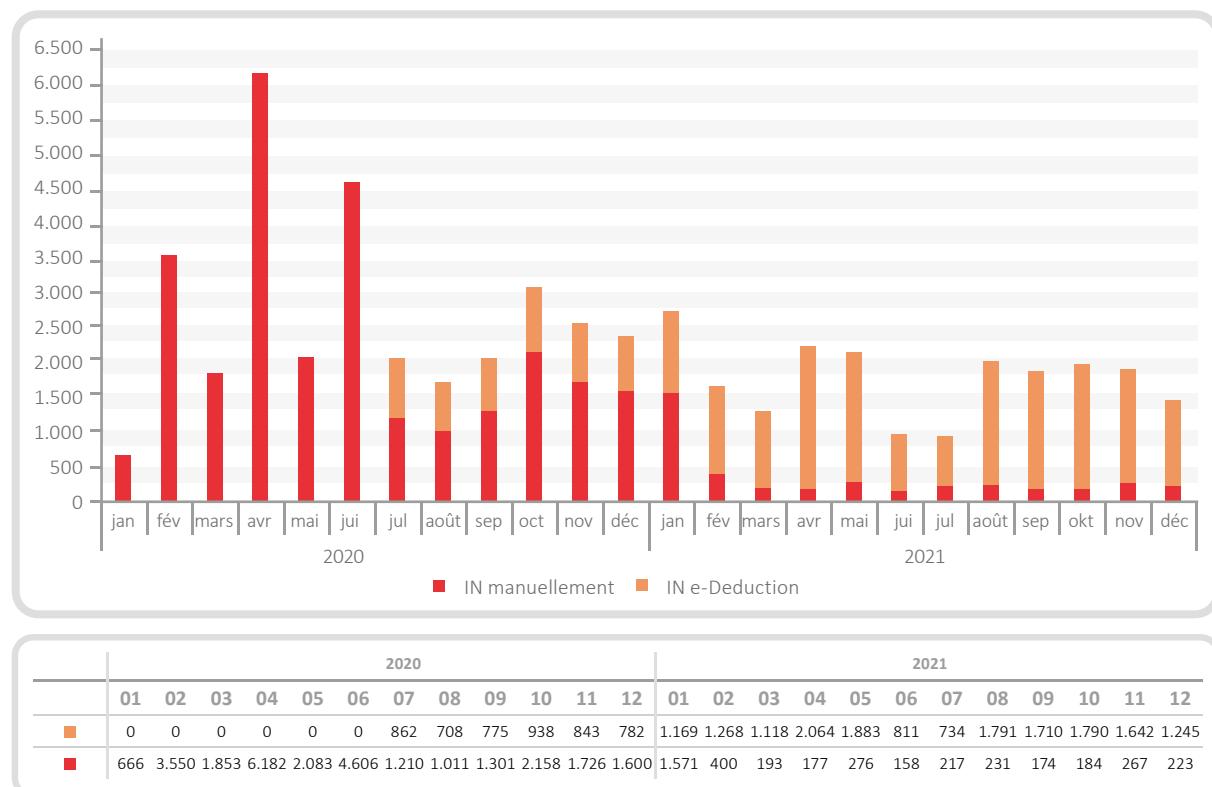
s'étendent sur plusieurs semaines en raison de la nécessité de notifier d'abord une intention avant de pouvoir activer concrètement la cession et de pouvoir procéder éventuellement à des retenues.

La part de l'électronique au niveau des cessions de rémunération est devenue nettement majoritaire en 2021 : en décembre 2021, elle représente 84,81% des encodages de nouvelles cessions, contre 32,83% en décembre 2020.

Le graphique ci-dessous montre l'ensemble des significations manuelles et électroniques pour les cessions de rémunération notifiées ces deux dernières années mois par mois.

Graphique 2.2.2.V
Comparaison du nombre de nouvelles cessions de rémunération

Totaux mensuels 2020-2021



L'automatisation du traitement des créances e-Deduction du SPF Finances et des organismes de crédit ne peut pas être exclusive. Il est nécessaire de détecter certains types de dossiers ou de débiteurs et d'organiser un traitement ultérieur manuel. Par exemple, les créances des débiteurs admis en recouvrement collectif de dettes doivent être complétées par un traitement manuel. Il en va de même pour les débiteurs bénéficiant d'une allocation dans

le cadre d'une interruption de carrière ou d'un crédit-temps, des débiteurs inconnus ou des débiteurs relevant du personnel de l'ONEM.

2.2.2.6

Loi Corona – Mesures spécifiques relatives aux saisies

Afin de réduire l'impact socio-économique de la crise sanitaire en 2021, le législateur a prolongé certaines mesures relatives aux saisies prises en 2020.

1.Loi du 18 décembre 2020 (MB 24/12/20)

Art. 6 : relèvement de 20% des seuils d'insaisissabilité. Cette loi était d'application jusqu'au 31 mars 2021.

Art. 74 : suspension des saisies-arrêts-exécutions et conservatoires et suspension des cessions de rémunération. Ne sont pas concernées : les saisies alimentaires, les saisies pour récupérer des amendes pénales, les saisies signifiées dans le cadre d'une fraude fiscale ou sociale, les mandats (cessions volontaires) et les cessions conclues dans le cadre d'un acte hypothécaire (Art. 1690 CC). Cette loi était d'application jusqu'au 31 janvier 2021.

2.AR du 29 mars 2021 (MB 31/3/2021)

Prolongation de la mesure de relèvement de 20% des seuils d'insaisissabilité jusqu'au 30 juin 2021.

3.AR du 24 juin 2021 (MB 30/6/2021)

Prolongation de la mesure de relèvement de 20% des seuils d'insaisissabilité jusqu'au 30 septembre 2021.

Grâce à la bonne collaboration des organismes de paiement, ces mesures ont pu être appliquées rapidement et efficacement.

2.2.2.7

Coûts de production et frais de fonctionnement

Pour l'exercice 2020, la gestion des saisies et des cessions au service Saisies centralisé a représenté un coût total de 1.680.604,88 EUR, en augmentation de 193.960,11 EUR. C'est une augmentation de 13,05% par rapport à l'exercice précédent, c'est-à-dire un retour aux chiffres de 2018 (1.698.282,88 EUR). En 2020, la postproduction relative aux créances signifiées via e-Deduction représente 2,57% de ce montant, c'est-à-dire 43.125,52 EUR. La part d'e-Deduction diminue donc presque d'un tiers en 2020 : elle représentait 3,77 % pour l'exercice 2019.

Les frais de fonctionnement relatifs à l'ensemble du Service juridique s'élèvent à 3.208.536,76 EUR pour l'exercice 2020. C'est une augmentation de 4,44% par rapport aux 3.072.118,34 EUR de l'exercice précédent.

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.

Une procédure écrite temporaire a toutefois remplacé les auditions du 25 juin 2020 au 31 août 2021. Cette mesure a été adoptée par le gouvernement aux fins de résorber l'arriéré qui s'est constitué à la suite de la fermeture forcée des bureaux de l'ONEM en raison de la crise du coronavirus, d'éviter les contacts personnels qui ne seraient pas strictement nécessaires et surtout de ne pas laisser les chô-

meurs plus longtemps que nécessaire dans l'ignorance par rapport à l'issue d'un litige.

Après avoir recueilli les moyens de défense de l'assuré social, 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, leurs compétences. En 2020, 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.

Usage de documents inexacts

Il s'agit de l'assuré social qui fait usage d'un document inexact, p. ex. un C4 complété incorrectement par l'employeur, aux fins de se faire octroyer de mauvaise foi des allocations auxquelles il n'a pas droit.

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^{er} 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 20.311,40 EUR, majoré de 919,81 EUR par personne à charge (montants indexés valables à partir du 1^{er} septembre 2021).

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 2021, l'ONEM a pris, au total, 115.752 décisions qui étaient négatives pour le chômeur.

La majeure partie de ces décisions (73.825 décisions) concerne des refus du droit aux allocations à l'occasion d'une demande d'allocations. Ces 73.825 décisions ont déjà été expliquées au point 2.1.2.

Les 41.927 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 2020 et en 2021, et le tableau 2.3.2.III indique les différences entre 2020 et 2021.

Tableau 2.3.2.I
Décisions 2020

	Nombre d'avertis-sements	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	1.691	16.078	145.806	8,40	9.085	8,72	350	18.119
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	266	266
Sanctions administratives	9.509	8.422	77.913	4,35	7	4,35	4	17.935
Total	11.200	24.500	223.719	6,34	9.092	6,52	620	36.320

Tableau 2.3.2.II
Décisions 2021

	Nombre d'avertis-sements	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	1.593	15.404	140.826	8,44	8.610	8,79	163	17.160
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	342	342
Sanctions administratives	13.295	11.121	110.814	4,54	16	4,54	9	24.425
Total	14.888	26.525	251.640	6,12	8.626	6,28	514	41.927

Tableau 2.3.2.III
Tableau comparatif – Différence 2021-2020

	Nombre d'avertis-sements	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	-98	-674	-4.980	0,04	-475	0,07	-187	-959
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	76	76
Sanctions administratives	3.786	2.699	32.901	0,19	9	0,19	5	6.490
Total	3.368	2.025	27.921	-0,22	-466	-0,24	-106	5.607



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 18.119 en 2020 à 17.160 en 2021, soit une diminution de 5,29%. Cette différence est la conséquence d'une diminution des constatations qui est plus prononcée dans la catégorie "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

	2020	2021	Différence 2021 - 2020
Licenciement en raison d'une attitude fautive	3.614	3.080	-534
Abandon d'un emploi convenable	14.505	14.080	-425
Nombre total de cas	18.119	17.160	-959

Le tableau 2.3.2.V donne la répartition par Région des décisions qui relèvent de la compétence fédérale pour 2021.

Tableau 2.3.2.V
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté – Matières fédérales – 2021 – Répartition

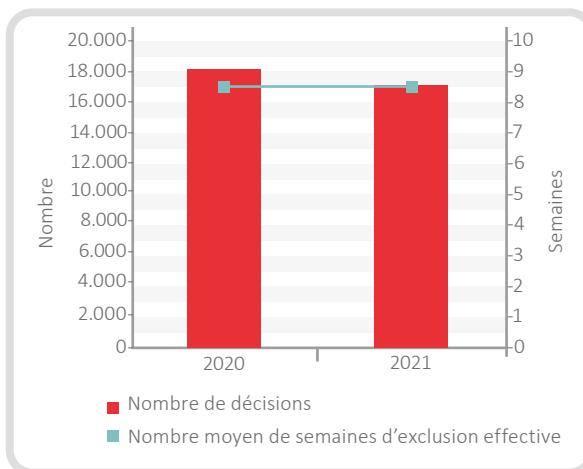
2021	Région flamande	Région wallonne	Région de Bruxelles-Capitale	Communauté germanophone	Pays
Licenciement en raison d'une attitude fautive	1.960	927	176	17	3.080
Abandon d'un emploi convenable	8.283	4.201	1.709	124	14.080
Nombre total de cas	10.243	5.128	1.648	141	17.160

Le nombre moyen de semaines d'exclusion (groupe A – point 2.3.1) reste identique en 2020 et en 2021, 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	
	2020	2021	2020	2021
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	18.119	17.160	8,40	8,44

Graphique 2.3.2.I
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté

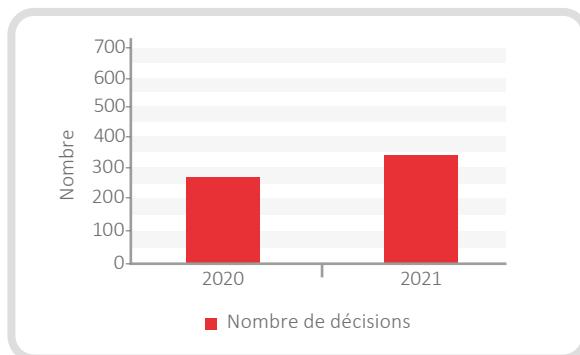


Le tableau 2.3.2.VII donne la répartition par Région des décisions prises à la suite d'une non-présentation à l'ONEM et reflète leur évolution.

Tableau 2.3.2.VII
Non-présentation à l'ONEM

	2020	2021	Différence 2021 - 2020
Flandre	129	178	49
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	114	102	-12
Bruxelles	20	61	41
Communauté germanophone	3	1	-2
Total	266	342	76

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 29% en 2021, passant de 266 en 2020 à 342 en 2021. Compte tenu de la fermeture forcée des bureaux du chômage, l'ONEM a procédé à moins de convocations en 2020.

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, ou l'utilisation de pièces incorrectes.

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 17.935 en 2020 à 24.425 en 2021, une augmentation de 36%.

Cette augmentation s'explique notamment par :

- certaines décisions qui n'ont pu être prises en 2020 en raison de la crise du coronavirus et qui ont été reportées en 2021 ;
- l'impact des mesures d'assouplissement et de simplification qui ont été prises à la suite de la crise du coronavirus (à savoir la suppression de la communication préalable obligatoire de chômage temporaire par l'employeur ; la déclaration simplifiée de chômage temporaire pour le travailleur et la suspension de l'utilisation de la carte de contrôle par les chômeurs temporaires). De ce fait, certains mécanismes de contrôle *a priori* ont été supprimés et remplacés par des contrôles *a posteriori* ;
- le nombre, particulièrement élevé, de personnes indemnisées par l'ONEM en 2020, surtout dans le cadre du chômage temporaire corona, et de ce fait, le nombre également très élevé de personnes susceptibles de percevoir indûment des allocations.

Le nombre moyen de semaines d'exclusion augmente : 4,54 semaines en 2021, contre 4,35 semaines en 2020.

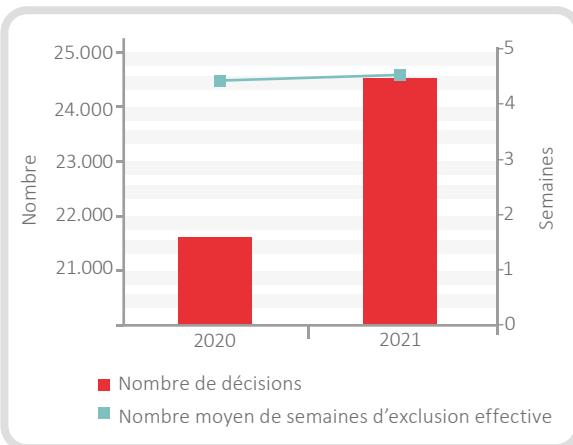
Tableau 2.3.2.VIII

Décisions et nombre moyen de semaines d'exclusion effective

	Nombre total de décisions		Nombre moyen de semaines d'exclusion effective	
	2020	2021	2020	2021
Sanctions administratives	17.935	24.425	4,35	4,54

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

	2020	2021	Différence 2021-2020
Flandre	8.040	10.592	2.552
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	7.416	10.232	2.816
Bruxelles	2.384	3.487	1.103
Communauté germanophone	95	114	19
Total	17.935	24.425	6.490

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 à la suite d'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-prépensionné).

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 dans 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. L'on évite ainsi des recours purement conservatoires devant le tribunal du travail.

En 2021, l'envoi conjoint a eu lieu, en moyenne, dans 92,4% des dossiers (en 2020 : 91,3%, en 2019 : 90,5%, et en 2018 : 89,6%). 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 705 fin 2021 (contre 595 fin 2020, 735 fin 2019 et 642 fin 2018), demeure réduit par rapport aux 60.824 décisions de récupération prises par les bureaux du chômage en 2021 (contre 36.261 en 2020, 42.421 en 2019 et 41.880 en 2018). L'augmentation très importante du nombre de décisions de récupération en 2021 est notamment due aux facteurs suivants :

- certaines décisions n'ont pu être prises en 2020 en raison de la crise du coronavirus et elles ont été reportées en 2021 ;
- l'impact des mesures d'assouplissement et de simplification qui ont été prises à la suite de la



crise du coronavirus (notamment la suppression de l'obligation de déclaration préalable du chômage temporaire par l'employeur, la déclaration simplifiée du chômage temporaire pour le travailleur et la suspension de l'usage de la carte de contrôle par les chômeurs temporaires). Par conséquent, un certain nombre de mécanismes de contrôle *a priori* ont été désactivés et remplacés par des contrôles *a posteriori* ;

- le nombre de personnes indemnisées par l'ONEM en 2020 était particulièrement élevé, surtout dans le cadre du chômage temporaire corona, et de ce fait, le nombre de personnes susceptibles de percevoir indûment des allocations était également très élevé.

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

2.3.3.2 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. Par le biais d'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 par le biais d'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.I
Dossiers soumis au Comité de gestion

Année	Nombre de dossiers soumis au Comité de gestion	Montant des créances (en millions EUR)	Montants exonérés (en millions EUR)
2018	942	5,045	2,694
2019	1.332	7,491	4,606
2020	594	3,738	1,668
2021	796	5,482	2,849

Pour l'appréciation des chiffres des quatre années reprises et leur comparaison, il faut tenir compte de l'annulation en 2021 de 258 anciennes créances improductives auprès de l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement pour un montant de 1,506 million EUR (contre 152 pour un montant de 0,650 million EUR en 2020, 631 pour un montant de 2,146 millions EUR en 2019 et 343 pour un montant de 0,818 million EUR en 2018).

Parmi les autres dossiers (demandes d'exonération émanant des débiteurs, débiteurs décédés sans héritiers connus ayant accepté la succession, débiteurs disparus...), 344 dossiers étaient, en 2021, des demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 246 dossiers en 2020, 345 dossiers en 2019 et 318 dossiers en 2018). Ces 344 demandes d'exonération représentent à peine 0,57% du nombre total de décisions de récupération prises en 2021 (contre 0,68% en 2020, 0,81% en 2019 et 0,76% en 2018). Pour ce type de demandes d'exonération faites par des débiteurs eux-mêmes, le Comité de gestion a, en 2021, accordé une exonération pour 14,77% des montants à rembourser (contre 14,80% en 2020, 15,08% en 2019 et 21,69% en 2018).

Dans 99,08% des dossiers de demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 97,97% en 2020, 98,84% en 2019 et 97,80% en 2018), 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 2021. En 2021, l'ONEM s'est prononcé sur 647 plans, contre 790 en 2020, 877 en 2019 et 986 en 2018. Depuis le 1^{er} septembre 2020, l'ONEM ne se prononce plus sur ce type de plan s'il est proposé dans un dossier transmis à l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement du SPF Finances et si le règlement collectif de dettes a débuté après le 31 août 2020. Dans ce cas, l'appréciation du plan revient au fonctionnaire compétent du SPF Finances.



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 645 des 647 plans de règlement collectif, contenant une proposition de renonciation, sur lesquels il s'est prononcé en 2021.

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 2,849 millions EUR du tableau 2.3.3.I ci-dessus. En effet, en vertu de la loi, la renonciation est sous condition. Il faut d'abord que le débiteur exécute le plan de règlement collectif, lequel 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 ¹	Récupéré	Transmis à l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement ²	Restant à récupérer ³
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
2020	78.879.144,63	63.806.467,65	20.330.588,69	241.684.439,85
2021	136.386.414,43	82.255.837,92	29.847.371,01	248.946.954,58

¹ Nouvelles créances et augmentations de créances déjà constatées.

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

³ 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.

En raison de la forte augmentation du nombre de décisions de récupération (voir le point 2.3.3.1), les montants indus constatés en 2021 sont largement supérieurs à ceux de l'année précédente. Le montant restant à récupérer fin 2021 est quant à lui en légère hausse 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 20,153 millions EUR en 2021 (contre 14,197 millions EUR en 2020, 11,222 millions EUR en 2019 et 13,595 millions EUR en 2018).

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 ^{1,2} (B)	Pourcentage de (A) par rapport à (B)
2018	64.091.124,27	92.119.072,07	69,6%
2019	64.545.296,86	93.402.937,73	69,1%
2020	53.782.872,29	76.881.798,67	70,0%
2021	103.282.561,54	131.119.648,89	78,8%

¹ Nouvelles créances sans les augmentations de créances déjà constatées.

² 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 2021, le montant des créances à charge de débiteurs en règlement collectif de dettes représentait 13,56% 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 plus en cas de fraude. Cette catégorie de débiteurs conteste également plus souvent le motif de la récupération, ce qui a comme conséquence que, fin 2021, 18,18% 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 2018, 2019, 2020 et 2021, ventilés selon l'origine du paiement.

Tableau 2.3.3.IV
Montants récupérés

Remboursements	2018	2019	2020	2021
Par les débiteurs eux-mêmes (paiements volontaires)	33.836.516,79	35.391.018,71	32.456.296,63	51.907.016,78
Par voie de retenues sur allocations ou indemnités (art. 1410, §4, CJ)	11.647.019,05	11.029.429,00	11.671.231,92	10.477.724,03
Via les mutuelles ¹	18.752.832,32	18.846.895,56	15.529.214,82	17.665.563,41
Via le Service fédéral des Pensions ²	3.155.895,00	3.900.463,72	2.135.675,12	1.253.987,93
Par d'ex-employeurs ³	1.083.318,08	1.247.554,40	1.797.567,72	770.611,54
Par des employeurs ⁴	50.382,29	30.014,84	40.427,10	65.673,10
Par des entreprises agréées titres-services ⁵	567.948,33	142.186,15	176.054,34	115.261,13
Total (= total de la colonne "Récupéré" du tableau 2.3.3.II)	69.093.911,86	70.587.562,38	63.806.467,65	82.255.837,92

¹ Lorsqu'il est considéré par sa mutualité comme apte au travail et qu'il conteste cette décision devant le tribunal compétent, un travailleur au 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 au moyen d'un prélèvement sur les indemnités de maladie à payer.

² 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 au moyen d'un prélèvement sur les arriérés de pension.

³ 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.

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

⁵ 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 par le biais des 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
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
2020	19.141.823,41	11.748.397,66	169.031.175,01
2021	28.982.202,65	16.439.406,24	171.636.308,65

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
Récupérations sur débiteurs récalcitrants à l'étranger

Année	Créances transmises par l'ONEM	Récupéré	Reste à récupérer
2018	2.492.322,37	133.788,90	9.810.423,10
2019	1.766.919,49	135.969,00	10.688.624,31
2020	1.188.765,28	115.256,96	11.016.370,00
2021	865.168,36	124.099,91	11.017.849,44

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 2018 à 2020 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 2021 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)
2018	3,1	11,8
2019	2,8	10,9
2020	15,9	39,3

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 pas nécessairement dire qu'il y a plus de fraudes ou d'abus, mais qu'ils sont davantage détectés. En 2021, l'augmentation très importante des droits constatés est notamment due à l'impact des mesures d'assouplissement et de simplification qui ont été prises, en matière de chômage temporaire, à la suite de la crise du coronavirus et au nombre élevé de personnes indemnisées dans le cadre du chômage temporaire corona (voir le point 2.3.3.1).

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 :

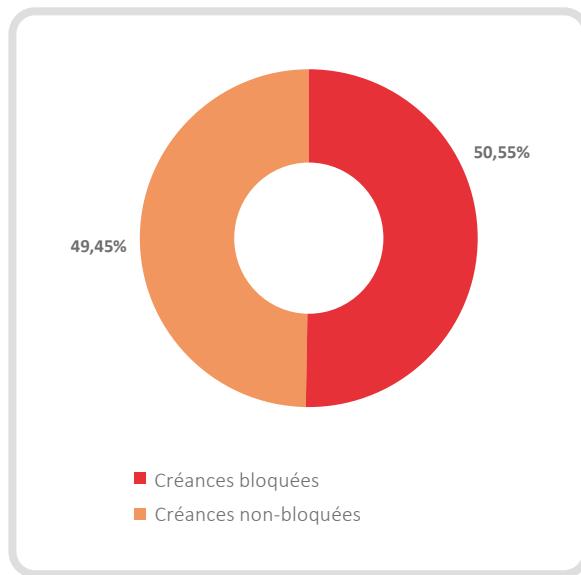
- doit souvent obtenir des facilités de paiement, le remboursement étant de ce fait échelonné sur plusieurs années ;
- est insolvable et, le cas échéant, fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité (règlement collectif de dettes, faillite).

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 2021, le montant des créances bloquées au niveau des bureaux du chômage représentait 50,55% du montant restant à récupérer par ces bureaux.

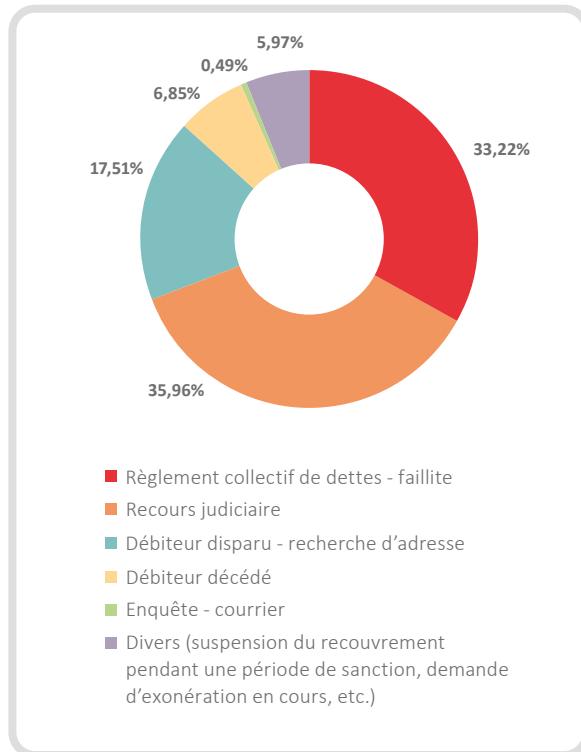
Graphique 2.3.3.I

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



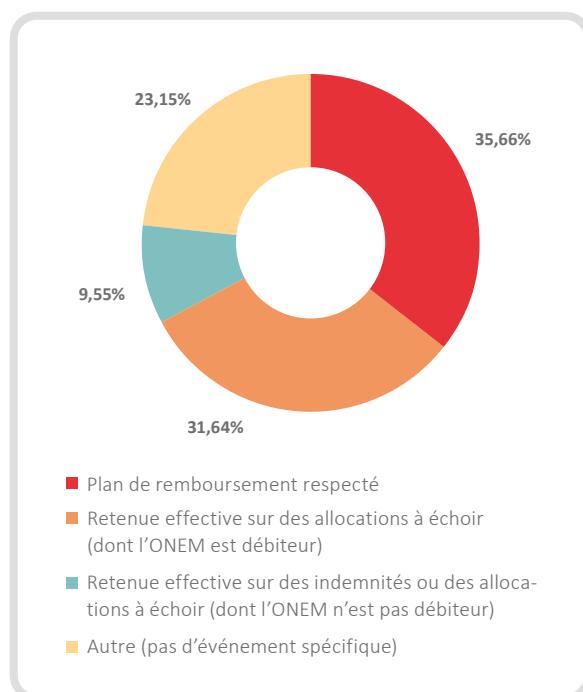
Graphique 2.3.3.II

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



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



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 recouvable 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 2021, 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 à tout le moins pour les contrôles d'une autre institution, ce qui impose des vérifications complémentaires. Enfin, de nombreuses irrégularités ne peuvent pas être détectées par une comparaison des banques de données.

Des croisements spécifiques de banques de données ont également été effectués en 2021 afin de détecter les abus en matière de chômage temporaire corona.

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 2021, les bureaux du chômage ont pris 122.156 décisions susceptibles de recours.

En 2021, 3.929 recours ont été introduits devant le tribunal du travail. Il s'agit de 1.704 recours supplémentaires par rapport à l'année précédente, soit une hausse de 77%. Cette augmentation importante s'explique par les matières "allocations d'insertion" et "chômage temporaire pour force majeure corona".

Le tableau 2.3.4.I 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.I
Nombre de décisions et de recours

Année	Décisions	Recours
2018	129.550	2.937 (2,3%)
2019	130.031	3.464 (2,7%)
2020	105.194	2.225 (2,1%)
2021	122.156	3.929 (3,2%)

Malgré la forte augmentation du nombre de recours, la proportion entre le nombre de décisions et le nombre de recours reste assez peu élevée (3,2% en 2021). Seul un nombre 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

	2018	2019	2020	2021
Non-admission (art. 30 à 43) (travail/études insuffisants)	162 (5,5%)	219 (6,3%)	184 (8,3%)	209 (5,3%)
Montant de l'allocation (art. 114) (détermination et fixation du montant journalier)	123 (4%)	119 (3,4%)	36 (1,6%)	7 (0,2%)
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)	301 (10%)	357 (10,3%)	324 (14,6%)	273 (6,9%)
Non indemnisable (art. 44, 45, 48, 71, 110) (pas privé de travail et/ou de rémunération – déclaration inexacte de la situation familiale)	1.462 (50%)	1.375 (39,7%)	869 (39%)	2.124 (54,1%)
Non indemnisable (art. 66) (pas de résidence effective en Belgique)	109 (3,5%)	79 (2,3%)	/	/
IC/CT	/	/	117 (5,3%)	121 (3,1%)
Autres	668 (23%)	1.232 (35,6%)	695 (31,2%)	1.195 (30,4%)
Total	2.937 (100%)	3.464 (100%)	2.225 (100%)	3.929 (100%)

La catégorie “non indemnisable (pas privé de travail et/ou de rémunération – déclaration inexacte de la situation familiale)” reste celle qui concerne la majorité des recours. Contrairement aux deux années précédentes, la limite de 50% a de nouveau été dépassée. Le nombre de litiges a augmenté d’un facteur de 2,5. Cela est dû en grande partie à l’augmentation du nombre de décisions relatives au chômage temporaire pour cause de force majeure corona.

L’ONEM décide également 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 est descendu en-dessous du niveau de 2018.

Le tableau “Aperçu des recours ventilés selon la nature des litiges les plus fréquents” a été visiblement adapté en 2020. Le nombre de recours dans la catégorie “réduction du montant journalier de l’allocation en cas de cumul autorisé” et le nombre de recours dans la catégorie “pas de résidence effective en Belgique” ont été placés dans la catégorie “Autres”. La catégorie “interruption de carrière et crédit-temps” a été supprimée de la catégorie “Autres”. On peut en déduire que les recours relatifs à l’interruption de carrière et le crédit-temps

sont restés stables en 2021. Le nombre de recours relatifs à la catégorie “Autres” a évolué proportionnellement au nombre de recours. Cela peut s’expliquer par le fait que la matière “allocations d’insertion” (article 63, § 2) n’est pas reprise dans une catégorie distincte.

2.3.4.2

Décisions judiciaires

Les décisions judiciaires résultent de la procédure entamée devant le tribunal du travail par l'assuré social ou l'employeur qui conteste une décision du directeur d'un bureau du chômage. En 2021, 3.300 jugements ont été prononcés devant le tribunal du travail.

2.3.4.2.1

Jugements

Les jugements sont divisés en trois catégories en fonction du type du jugement. Les jugements définitifs statuant au fond permettent de déterminer le maintien partiel ou intégral d'une décision administrative prise par l'ONEM.

Tableau 2.3.4.III

Jugements

Type de jugements	Total Résultat
Jugements définitifs statuant au fond avec :	2.515
- Confirmation complète de la décision administrative	1.037
- Confirmation partielle de la décision administrative	722
- Annulation de la décision administrative	756
Jugements interlocutoires	271
Autres jugements (recours irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	514
Nombre total de jugements	3.300

Au total, 337 arrêts (11,4%) ont été prononcés en plus qu'en 2020.

Dans le cas d'un jugement interlocutoire, le tribunal ordonne une enquête complémentaire avant de statuer au fond. En 2021, le nombre de jugements interlocutoires relatifs à une enquête médicale pour déterminer le degré exact de l'incapacité de travail a diminué de moitié par rapport à l'année précédente. 63 jugements pour raison médicale ont été prononcés contre 117 en 2020.

Outre les 756 cas qui ont entraîné une annulation de la décision administrative, 1.759 jugements confirmaient, partiellement ou intégralement, la décision administrative de l'ONEM. Cela correspond à 70% des 2.515 jugements définitifs 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
2016	3.731	810	78%
2017	3.023	698	77%
2018	2.676	600	78%
2019	2.642	680	74%
2020	2.265	528	77%
2021	2.515	756	70%

En 2021, le pourcentage général des jugements définitifs favorables à l'ONEM diminue de 7% par rapport à 2020.

En ce qui concerne le droit aux allocations d'interruption, 123 jugements ont été prononcés. La décision administrative a été intégralement ou partiellement confirmée dans 72 jugements, soit 59% de ceux-ci. L'année précédente, ce pourcentage était de 57%. En 2021, la majorité des décisions qui n'ont pas été confirmées concernait une introduction tardive ou le cumul avec une activité salariée ou indépendante.

2.3.4.2.2

Arrêts

L'ONEM ou les chômeurs ont interjetés appel de 344 décisions devant les cours du travail. L'ONEM a interjeté appel de 83 jugements. Cela représente 5,6% des jugements définitifs intégralement ou partiellement défavorables à l'ONEM. Les chômeurs ont interjeté appel de 261 jugements. Cela représente 14,8% des jugements définitifs qui leur étaient intégralement ou partiellement défavorables.

Dans 92,21% des cas où la décision administrative a été intégralement 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.

Proportionnellement, la majeure partie des appels ont été interjetés par les chômeurs. Ces derniers représentent en moyenne les trois quarts.

Tableau 2.3.4.V
Nombre d'appels

Année	Nombre d'appels de l'ONEM	Nombre d'appels des chômeurs
2017	92 (6,5%)	329 (14%)
2018	45 (3,5%)	339 (16,5%)
2019	104 (7,6%)	395 (20%)
2020	89 (7,6%)	276 (16%)
2021	83 (5,6%)	261 (14,8%)

Les arrêts sont divisés en trois catégories, en fonction du type d'arrêt. Les arrêts définitifs statuant au fond permettent de déterminer si une décision administrative prise par l'ONEM est suivie intégralement ou partiellement.

Tableau 2.3.4.VI
Résultat arrêts définitifs

Type d'arrêts	Total	Résultat
Arrêts définitifs statuant au fond avec :	371	
- Confirmation complète de la décision administrative	159	
- Confirmation partielle de la décision administrative	144	
- Annulation de la décision administrative	68	
Arrêts interlocutoires	57	
Autres arrêts (appel irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	44	
Nombre total d'arrêts	472	

Les arrêts définitifs statuant au fond ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement, dans 303 cas. Cela représente 82% des arrêts définitifs statuant au fond, une hausse de 2% par rapport à 2020.

Tableau 2.3.4.VII
Résultat arrêts depuis 2017

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)
2017	506	104	79%	61%	86%
2018	380	100	74%	60%	78%
2019	391	112	71%	61%	74%
2020	323	67	79%	71%	82%
2021	371	68	82%	76%	83%



À la suite d'appels interjetés par l'ONEM, 71 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés. Parmi ceux-ci, 54 arrêts définitifs, soit 76%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM intégralement ou partiellement.

À la suite d'appels interjetés par un chômeur, 300 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés. Parmi ceux-ci, 249 arrêts définitifs, soit 83%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM intégralement ou partiellement.

12 arrêts définitifs relatifs au droit aux allocations d'interruption de carrière ont été prononcés. La décision administrative a été entièrement ou partiellement confirmée dans 8 cas. Presque toutes les décisions administratives qui n'ont pas été confirmées concernaient le cumul avec un travail salarié ou une activité indépendante.

Enfin, l'ONEM a introduit 4 pourvois en cassation contre des arrêts portant sur des litiges en matière de chômage. Les chômeurs ont introduit 2 pourvois.

En 2021, la Cour de cassation a rendu 3 arrêts défavorables dont deux concernaient la limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion. Le point 2.3.4.4 reprend un résumé des principaux arrêts rendus en 2021.

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 jugements favorables à l'ONEM	Nombre d'arrêts annulant la décision de l'ONEM	Pourcentage d'arrêts favorables à l'ONEM
2018	129.550	2,3%	600	78%	100	74%
2019	130.031	2,7%	680	74%	112	71%
2020	105.194	2,1%	528	77%	67	79%
2021	122.156	3,2%	756	70%	68	82%

Il ressort des chiffres du point 2.3.4.2 et du tableau (récapitulatif) ci-dessus qu'en 2021 :

- le pourcentage de décisions contestées était en augmentation;
- le nombre de décisions annulées était en augmentation;
- le pourcentage de jugements favorables à l'ONEM était en légère baisse;
- et le pourcentage d'arrêts favorables à l'ONEM est resté stable.

2.3.4.4

Résumé des principaux arrêts de la Cour de cassation

Peu d'arrêts ont été rendus par la Cour de cassation en 2021, puisqu'on en relève seulement deux. Ces deux arrêts concernent la question de l'illégalité de la mesure de limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion au regard de l'obligation de standstill. Pour rappel, l'obligation de standstill est une notion qui ne figure expressément dans aucune disposition légale, mais qui constitue une création jurisprudentielle et doctrinale tirée de l'article 23 de la Constitution (article qui garantit, entre autres, le droit à la sécurité sociale). Elle interdit, en théorie, au législateur de restreindre de manière significative les droits existants en matière de sécurité sociale sans qu'existent pour ce faire des motifs liés à l'intérêt général. Depuis quelques années, cet argument est de plus en plus souvent invoqué pour contester la légalité des modifications apportées en matière de sécurité sociale, spécialement lorsque celles-ci comportent des restrictions ou un durcissement des conditions d'octroi justifiées par des mesures d'économies budgétaires.

On relève, par ailleurs, un arrêt rendu par la Cour constitutionnelle concernant la question de la prescription de la récupération des allocations de chômage perçues indûment.

La limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion

Les deux arrêts rendus par la Cour de cassation concernent des situations où l'ONEM avait constaté que le droit aux allocations de chômeurs avait pris fin en raison de la modification de l'article 63, § 2 de l'AR du 25.11.1991, qui limite à 3 ans le droit aux allocations d'insertion. Les intéressés avaient contesté cette décision. Ils estimaient que cette modification réglementaire portait atteinte à l'obligation de standstill prévue par l'article 23 de la Constitution.

Dans ces deux dossiers, la Cour du travail de Bruxelles et la Cour du travail de Liège avaient considéré que l'ONEM n'apportait pas de preuve suffisante des effets escomptés de la mesure en matière budgétaire et en matière de taux d'emploi. Les deux Cours considéraient également que l'ONEM n'établissait pas que la mesure de limitation

dans le temps du droit aux allocations d'insertion avait un caractère proportionné au regard des objectifs poursuivis. Elles en déduisaient que cette mesure portait atteinte à l'obligation de standstill prévue par l'article 23 de la Constitution.

La Cour de cassation rejette les pourvois introduits par l'ONEM contre ces deux arrêts. Elle considère que les moyens invoqués par l'ONEM ne permettent pas de remettre en cause la motivation retenue par les Cours du travail pour conclure à l'illégalité du nouvel article 63, §2 (Cass., 01.02.2021, RG S.20.0057.F; Cass., 19.04.2021, RG S.20.0068.F).

Ces deux arrêts, qui s'ajoutent à ceux déjà rendus en 2020 sur la même question (cf. rapport annuel 2020), confirment que la légalité de la mesure de limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion ne peut plus continuer à être défendue. Cette jurisprudence place l'ONEM dans une situation difficile. En effet, lorsque les Cours et tribunaux constatent l'illégalité d'une mesure, ils peuvent uniquement refuser de l'appliquer au cas particulier qui leur est soumis. Ils ne disposent, par contre, pas du pouvoir de l'annuler de manière générale. La conséquence est que la mesure contestée reste en vigueur, mais qu'en cas de contestation, le juge constatera qu'elle ne peut pas être appliquée.

L'ONEM se retrouve donc dans une situation où il est contraint de continuer à constater que le droit aux allocations prend fin au terme de la période prévue par l'article 63, §2 de l'AR du 25.11.1991, tout en sachant qu'en cas de recours, il sera obligé de rétablir le chômeur dans son droit à celles-ci. Outre le fait que cela génère un contentieux considérable, cela entraîne également une quantité de travail superflu pour les bureaux du chômage, qui sont contraints de procéder à la régularisation *a posteriori* de tous les dossiers concernés.



La conséquence du fait qu'une décision est envoyée par pli simple sur la prescription de la récupération des allocations perçues indûment

Un chômeur est exclu du bénéfice des allocations parce qu'il a exercé une activité incompatible avec le bénéfice des allocations. La décision d'exclusion lui est notifiée par pli simple le 8 août 2014. Elle ordonne la récupération des allocations perçues indûment depuis le 1^{er} septembre 2009.

Devant la Cour du travail de Liège, la question se pose de savoir si l'ONEM peut récupérer les allocations indues, alors que la décision administrative n'a pas été notifiée par recommandé.

La Cour du travail constate que lorsqu'un assuré social se voit réclamer le remboursement d'un indu en matière de soins de santé ou d'indemnités, en matière de prestations de pension ou de revenus garantis aux personnes âgées ou d'indemnités versées des suites d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, ou encore d'allocations familiales, les dispositions légales de chacun de ces régimes prévoient que la décision doit être notifiée par la voie recommandée pour que l'organisme de sécurité sociale concerné bénéficie de l'effet interruptif de prescription. Elle se demande dès lors si cela ne crée pas une différence de traitement injustifiée par rapport à l'ONEM, qui pourrait, pour sa part, bénéficier de l'effet interruptif de la prescription sans être tenu de notifier la décision de récupération des allocations de chômage indûment perçues par lettre recommandée.

La Cour constitutionnelle constate que l'article 7, § 13, alinéa 4, de l'arrêté-loi du 28.12.1944, qui prévoit que les délais de prescription de trois ans ou de cinq ans peuvent être interrompus soit par une lettre recommandée à la poste, soit par l'un des modes d'interruption énumérés dans l'ancien Code civil, ne vise que les actes interruptifs de la prescription. Il n'impose pas un mode de notification particulier en ce qui concerne la décision administrative de l'ONEM.

Elle rappelle également que la notification de la décision d'ordonner la répétition des allocations de chômage n'est pas un acte interruptif des délais de prescription fixés à l'article 7, § 13, alinéa 2, de l'arrêté-loi du 28.12.1944. Il s'agit de l'acte par lequel

l'ONEM exerce son droit d'ordonner la récupération des allocations de chômage indûment perçues.

Elle constate dès lors que la question préjudiciale posée par la Cour du travail de Liège, qui suppose que la notification de la décision d'ordonner la répétition des allocations de chômage, qu'elle soit effectuée par lettre recommandée ou par pli simple, est un acte interruptif des délais de prescription, repose sur une prémissse erronée. Cette question n'appelle donc pas de réponse (C. Const., arrêt n° 129/2021 du 7.10.2021).

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 2021, le nombre d'inspecteurs sociaux a légèrement diminué par rapport à 2020. Fin 2021, 199 inspecteurs sociaux étaient en service (206 inspecteurs fin 2020). Notons également qu'à partir du 1^{er} 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.

En 2021, la crise du coronavirus a également eu un impact énorme sur les activités du processus Contrôle et la conséquence a été que l'ONEM a dû adapter sa stratégie de contrôle et ses priorités à ce contexte, comme en 2020.

2.4.1

Mission et stratégie

2.4.1.1

Stratégie

Plan d'action et contrat d'administration

Dans un premier temps, c'est le gouvernement qui gère la politique en matière de fraude. C'est pourquoi, en concertation avec les services d'inspection sociale, les auditeurs du travail et le gouvernement, le SIRS a établi un plan d'action en 2021. Ce plan contient cinq actions concrètes au niveau national et international, et était organisé selon les cinq objectifs stratégiques suivants :

- charges moins élevées sur le travail ;
- législation plus simple et numérisation ;
- probabilité de détection plus élevée ;
- pouvoir d'action accru pour les services d'inspection sociale ;
- lutte contre la fraude sociale et le dumping social.

En ce qui le concerne, l'ONEM a pris part, directement ou indirectement, à plusieurs 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 contrôles 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, 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 2018-2021, la stratégie est constituée de 4 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 ;
- digitaliser au maximum : pour des services et des processus plus efficents.

Le processus Contrôle est naturellement impliqué dans les quatre objectifs mais l'est plus particulièrement dans le deuxième objectif, compte tenu du sujet traité. Pour 2021, la stratégie a été davantage concrétisée dans les plans opérationnels de l'ONEM et du SCC.

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

En tenant compte de la politique du gouvernement, 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.

Au total, 26 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.

Nouveau à partir de 2020 : contexte de la crise du coronavirus

L'une des conséquences de la crise du coronavirus est que l'ONEM a dû en partie modifier sa stratégie de contrôle à partir de mars 2020.

Etant donné qu'un nombre record d'entreprises et de travailleurs ont eu recours au système de chômage temporaire et eu égard aux dépenses financières élevées, l'ONEM a trouvé important que l'usage impropre soit détecté et qu'une approche soit définie en la matière. En d'autres termes, les contrôles de la réglementation corona sont devenus prioritaires.

Afin de pouvoir donner suite à ce chômage massif, afin de pouvoir soutenir immédiatement les employeurs et de payer tous les travailleurs le plus rapidement possible, les procédures ont été simplifiées à partir de mars 2020 et certains contrôles *a priori* ont été supprimés provisoirement. Cela a eu pour conséquence que les contrôles *a priori* ont dû être remplacés par des contrôles *a posteriori* (à savoir, après le paiement des allocations).

Enfin, le gouvernement a décidé de recourir aux inspecteurs sociaux pour limiter la poursuite de la propagation du coronavirus. Ces derniers ont ainsi également été habilités à contrôler le respect des mesures de prévention contre le coronavirus telles qu'imposées aux entreprises. Ces mesures sont le respect des règles de distanciation sociale et d'hygiène, la présence d'un formulaire PLF et d'un registre des travailleurs étrangers, l'organisation obligatoire du travail à domicile (sauf pour les collaborateurs avec des tâches non télétravailables) et la fermeture obligatoire dans certains secteurs.

En 2021 aussi, l'ONEM a poursuivi ces contrôles spécifiques qui ont été initiés en 2020.

Malgré ce changement de cap forcé, l'ONEM a essayé, en parallèle, de réaliser au maximum les ob-

jectifs qui sont repris dans le plan d'action, le contrat d'administration, les plans opérationnels, etc.

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 six 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 corrects 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 mène pas toujours 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 a déjà perçu un paiement, et ce afin qu'il perçoive finalement le montant exact.

2.4.2

Comment contrôler ?

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

2.4.2.1

Sur la base des pièces

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

Data mining et data matching

Nous croisons aussi les banques de données. Les données présentes dans les banques de données de l'ONEM sont croisées entre elles. 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 data matching.

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 pour prétendre à 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 mettre un terme à la source au cumul interdit avec une rémunération ou avec 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 croisement 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.

Outre ces contrôles structurels, l'ONEM a également élaboré, en 2020, douze nouveaux croisements de données permettant de mener des enquêtes ciblées sur l'usage abusif du chômage temporaire corona.

Ces dernières années, l'ONEM a été particulièrement attentif à la collaboration internationale et a franchi une étape dans le data matching 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 2021, un fichier a été échangé entre les deux pays.

En 2021, l'ONEM a également continué de chercher des informations sur des personnes qui ont perçu des allocations de chômage, et ce, en dehors des banques de données officielles, comme sur internet ou sur les médias sociaux. Ainsi, on 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 data mining. En 2021, l'ONEM a entrepris la réorganisa-



tion et la poursuite de la professionnalisation du data mining, en évoluant vers le “KDD” : *Knowledge Discovery in Databases*.

Il va de soi que tant pour le data matching que pour le data mining, nous respectons les principes du règlement général sur la protection des données (RGPD) 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 data matching et le data mining permettent d'effectuer déjà une première sélection approfondie. Cela permet aux inspecteurs sociaux d'effectuer leurs enquêtes sur le terrain de manière plus efficace et plus ciblée.

En 2021, 46.383 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.

- 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 3.761 dossiers (3.995 en 2020).
- Les dossiers de fraude aux allocations constituent aussi une catégorie importante. Nous pouvons subdiviser ces dossiers en quatre sous-catégories.
 - Lorsqu'un inspecteur social sur le terrain remarque une situation qui lui semble suspecte, il décide spontanément d'effectuer un contrôle. En 2021, les inspecteurs sociaux ont effectué 196 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 2021, 4.121 enquêtes de ce type ont été menées.

- L'année dernière, 2.681 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, 56 enquêtes relatives à des 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 les enquêtes ayant trait au régime suspensif des employés (voir aussi infra point 2.4.3.1.). Les inspecteurs sociaux sont intervenus dans 8.861 dossiers (10.411 en 2020). Parmi ces dossiers, 6.030 ont été clôturés conformes (contre 8.024 en 2020) et une ou plusieurs infractions ont été constatées dans 2.831 dossiers employeurs (contre 2.439 en 2020).

- Enfin, 26.676 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 : 1.827 ;
- enquêtes ciblées sur la situation de travail : 4.344 ;
- enquêtes coordonnées à grande échelle résultant d'actions de contrôle : 20.515.

Certaines de ces actions ont été organisées par les inspecteurs sociaux 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 11.961 employeurs (9.054 en 2020). Pour 7.136 employeurs (5.688 en 2020), aucune infraction n'a été constatée. Pour 4.825 employeurs (3.366 en 2020), une ou plusieurs infractions ont été constatées. En outre, 23.222 travailleurs ont été contrôlés (19.310 en 2020). Pour 1.948 travailleurs (1.900 en 2020), une ou plusieurs infractions ont été constatées, alors que 21.274 travailleurs contrôlés étaient en règle (17.410 en 2020).

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.I

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) – 2021

Secteur	Nombre d'enquêtes employeurs	Dossiers employeur non conformes	Dossiers travailleur non conformes
Construction	2.787	1.056	329
Horeca	1.337	687	381
Commerce de détail et marchés	938	383	139
Horticulture	360	128	45
Taxis	149	24	15
Nettoyage	268	101	35
Viande	131	48	28
Autres secteurs	5.991	2.398	976
Total	11.961	4.825	1.948

Il importe que les contrôles sur le terrain puissent se dérouler à tout moment en toute sécurité. La propagation du coronavirus a amené l'ONEM à prendre des mesures supplémentaires à cet égard en 2021. Pour garantir autant que possible la sécurité des inspecteurs, l'ONEM a élaboré des procédures de sécurité supplémentaires en concertation avec le service de prévention interne et externe, le

SIRS et les autres services d'inspection. Du matériel de protection supplémentaire pour les inspecteurs sociaux a également été prévu, comme des masques buccaux (en tissu, en papier [chirurgicaux] et FFP2), des visières de protection, du gel pour les mains, des gants, des lingettes désinfectantes, des combinaisons de protection pour effectuer, par exemple, des contrôles dans le secteur de la viande...



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 2021, 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. Aujourd'hui, il est devenu un véritable organe stratégique qui élabore des stratégies concrètes.

Le SIRS a créé une cellule d'arrondissement dans chacun des douze 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 2021, les inspecteurs sociaux de l'ONEM ont pris part à 1.066 actions de cellule (contre 789 en 2020).

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 2021 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 2021, 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.

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 et le FFE.

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 2021, 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 et 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 2021, les inspecteurs sociaux ont dressé 3.027 procès-verbaux électroniques (e-PV) qu'ils ont envoyés aux auditats du travail. 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. Il s'agit d'une augmentation par rapport à 2020, où 2.600 e-PV ont été dressés.

D'autre part, les auditeurs du travail, les procureurs et les juges d'instruction ont transmis 3.759 apostilles à l'ONEM en 2021. Une apostille est une mis-

sion 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 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 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 (130 en 2020).

Le SCC a reçu 4.009 demandes d'information des services de police, des auditorats du travail et d'autres services publics (4.118 en 2020). 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.

En 2021, l'ONEM a également continué de participer à une enquête menée sous la houlette du parquet fédéral, en collaboration avec la police judiciaire de Bruxelles et de Charleroi, et le service d'inspection de l'ONSS. Il s'agissait d'un dossier de fraude organisée de grande ampleur où l'identité de différentes personnes avait, entre autres, été usurpée dans le but de percevoir indûment des allocations de chômage temporaire.

2.4.2.5

Moyens : nombre de collaborateurs administratifs et d'inspecteurs sociaux

Fin 2021, l'ONEM disposait de 199 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 data mining et du data matching, 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. Pour d'autres, le SCC a effectué une préenquête permettant de préparer de manière approfondie l'enquête des bureaux du chômage.

Aujourd'hui, il existe douze types de préenquêtes effectuées par le SCC. En 2021, l'on a continué d'investir dans des contrôles dans le domaine de l'interruption de carrière et du 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 de contact central, à savoir le Point de contact pour une concurrence loyale. En 2021, 1.002 plaintes ont été transmises à l'ONEM par le biais de ce point de contact. En outre, 1.616 plaintes ont aussi été introduites directement auprès de l'ONEM.



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. La caisse enregistreuse, aussi appelée la "caisse blanche" en est un exemple. De plus, le SCC élaborer aussi de nouvelles procédures de contrôle.

2.4.3 Que contrôler ?

Cette partie détaille le contrôle effectué dans certains domaines qui ont fait l'objet d'une attention supplémentaire dans la mission et la stratégie en 2021 (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. 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 2021, 228 dossiers employeurs de ce type ont été examinés (508 en 2020). Une anomalie a été constatée dans 48 dossiers (21,05%) (176 en 2020, soit 34,65%). En outre, 162 travailleurs ont été contrôlés (360 en 2020). Pour 39 d'entre eux (24,07%), une infraction a été constatée (64 en 2020, soit 17,78%) ;
- 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 37 enquêtes de ce type (232 en 2020). A 10 reprises (27,03%), une infraction a été constatée (97 infractions en 2020, soit 41,81%) ;
- chômage temporaire dans des secteurs spécifiques sensibles à la fraude : il s'agit ici, entre autres, des secteurs de la construction, de l'horeca, de la viande, du nettoyage, du taxi et du déménagement. Sur un total de 8.596 contrôles, nous notons 2.773 infractions (32,26%) (9.671 contrôles avec 2.160 infractions, soit 22,33% en 2020). Parmi les 13.602 travailleurs contrôlés, 5.076 (37,32%) étaient en infraction pour ce type d'enquêtes (8.845, dont 2.715 ou 30,7% en infraction en 2020).

Comparaison des résultats 2020-2021

Tableau 2.4.3.I

Enquêtes effectuées - employeurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2020	508	232	9.671	10.411
2021	228	37	8.596	8.861

Tableau 2.4.3.II

Infractions constatées - employeur chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2020	176	97	2.160	2.433
2021	48	10	2.773	2.831

Tableau 2.4.3.III

Enquêtes effectuées - travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2020	360	8.845	9.205
2021	162	13.602	13.764

Tableau 2.4.3.IV

Infractions constatées - travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2020	64	2.715	2.779
2021	39	5.076	5.115

En résumé, nous pouvons dire qu'en 2021, étant donné la crise du coronavirus et la hausse considérable du nombre de paiements de chômage temporaire, il était logique que la priorité soit accordée aux contrôles dans les secteurs sensibles à la fraude. Un peu plus loin dans le texte, l'on explique toutefois encore plus en détail les enquêtes spécifiques relatives au chômage temporaire corona (dont ces enquêtes font évidemment aussi partie).

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.

Si l'on examine les résultats des contrôles, l'on constate tout d'abord une baisse des visites domiciliaires à la suite de la crise du coronavirus. Dans 236 cas, un inspecteur social s'est présenté au domicile du chômeur (502 en 2020). A cinq reprises (70 en 2020), le chômeur a refusé de recevoir l'inspecteur social.

En ce qui concerne les infractions constatées lors des enquêtes, nous constatons en revanche une hausse jusqu'à 7.714 (4.859 en 2020). C'était également le cas pour le montant total des sommes à récupérer (27.418.485,89 EUR en 2021, contre 16.893.452,14 EUR en 2020).

En 2021, 1.903 radiations d'office de chômeurs indemnisés ont été détectées. En 2020, il était question de 2.737 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 2021, les organismes de paiement ont vérifié 416.555 déclarations de chômeurs en consultant le Registre national avant d'introduire leurs dossiers auprès de l'ONEM. En 2021, ils ont également vérifié 78.353 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. Vous trouverez ci-dessous la comparaison avec les résultats de 2020.

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

	Conformes	Non conformes	Total	Restant à récupérer Montants
2020	17.960	4.859	22.819	16.893.452,14 EUR
2021	14.266	7.741	22.007	27.418.485,89 EUR

2.4.3.3 Travail au noir

Le contrat d'administration entre l'Etat belge et l'ONEM et le plan d'action de lutte contre la fraude sociale mettent tous les deux l'accent sur le caractère prioritaire de la lutte contre le travail au noir.

Depuis le début de la crise du coronavirus, l'ONEM a cependant dû modifier sa stratégie de contrôle et la priorité a été mise sur les enquêtes relatives au chômage temporaire corona. Cela a évidemment aussi eu un impact sur les enquêtes "Travail au noir". Lors de la phase initiale, les inspecteurs de l'ONEM n'ont plus mené d'enquête "Travail au noir" de leur propre initiative. Nous avons toutefois encore participé aux actions "Travail au noir" organi-

sées à l'initiative de la cellule d'arrondissement, en collaboration avec les autres services d'inspection sociale. Ensuite, les inspecteurs de l'ONEM ont également repris leur propres contrôles en matière de travail au noir, mais il était important de ne pas viser de secteurs en particulier. Ces instructions ont dès lors été communiquées aux inspecteurs.

Contrôles flash de l'ONEM

Dans le cadre du plan d'action pour la lutte contre la fraude sociale, en 2021, les inspecteurs de l'ONEM ont participé à des actions dans les secteurs suivants :

- Secteur du nettoyage : janvier 2021,
- Secteur de l'électrotechnique et de la construction : mars 2021,
- Horeca : mars 2021,
- Taxi et secteur des transports : mai 2021,
- Secteur horticole et agricole : août 2021,
- Secteur du car wash : septembre 2021.

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 2021, la France a consulté plus de 1.474 fois des données belges et la Belgique a consulté plus de 488 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 renforcer en 2021 et plus de 140 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. Pendant la pandémie, un fichier a encore été échangé entre la Belgique et les Pays-Bas, lequel a été analysé de manière plus approfondie.

En 2021, les discussions entre la France (Pôle Emploi), qui avaient été entamées précédemment, également dans le but de détecter, par le biais d'un échange de données électroniques, des personnes qui, pour la même période, ont perçu des allocations de chômage et/ou des revenus issus du travail en Belgique et en France, ont été mises en suspens car la priorité a été accordée aux enquêtes relatives au chômage temporaire corona.



2.4.3.5 Cumul

Comme déjà mentionné ci-dessus, le data matching 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 "matchs" 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.VI
Nombre d'enquêtes effectuées en matière de cumul

	Cumul salarié	Cumul indépendant	Cumul maladie	Cumul pension	Total
2020	10.014	8.125	14.220	534	32.893
2021	8.756	16.899	26.433	2.816	54.904

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

	Infractions salarié	Infractions indépendant	Infractions maladie	Infractions pension	Total
2020	1.479	2.489	3.947	163	8.078
2021	1.886	8.446	10.939	466	21.737

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

	REC salarié	REC indépendant	REC maladie	REC pension	Total
2020	717.597,14 EUR	4.851.392,64 EUR	1.944.099,32 EUR	526.176,22 EUR	8.039.265,32 EUR
2021	1.037.936,47 EUR	18.016.820,56 EUR	7.558.225,23 EUR	1.500.411,25 EUR	28.113.393,51 EUR

Le nombre d'enquêtes effectuées a énormément augmenté par rapport à 2020. Il en va de même pour le nombre d'infractions, ainsi que pour le montant total à récupérer. Ces augmentations ont trait à la très forte hausse du nombre de chômeurs temporaires pendant la pandémie.

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 2021, 25.435 enquêtes ont été achevées. Il est apparu que 22.159 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 2021, l'ONEM a notifié des récupérations dans le cadre d'allocations d'interruption indûment perçues pour un montant total de 2.699.022,28 EUR (3.247.166,26 EUR en 2020).

2.4.3.6 Prestations fictives

En 2021, le SCC a reçu de l'ONSS 382 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 169 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 2.052 semaines de sanctions et par la récupération d'un montant de 1.249.629,02 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 chô-

mage sur la base d'une occupation fictive. Pour ces dossiers, le SCC travaille en étroite collaboration avec le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas 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.

2.4.3.7

Nouveau à partir de 2020 : chômage temporaire corona et contrôles des mesures de prévention corona

Contrôles du chômage temporaire corona

Les contrôles du core business de l'ONEM ont été décrits ci-dessus. Mais étant donné que, pendant la pandémie, les procédures en matière de chômage temporaire ont été fortement simplifiées et que certains contrôles ont été annulés, les contrôles à l'ONEM sont principalement passés de contrôles *a priori* à des contrôles *a posteriori*, et ce, tant pour les employeurs que pour les travailleurs. Les contrôles relatifs au chômage temporaire corona ont également été poursuivis en 2021.

Afin d'aborder ces contrôles de manière structurée et efficiente, l'ONEM avait lancé au début de la crise du coronavirus une analyse des risques où les éventuels risques de fraude en cas de chômage temporaire corona ont été répertoriés. L'on a ensuite déterminé pour chaque risque de quelle manière une fraude potentielle pouvait être détectée. Trois types de sources de détection ont pu être distingués à cet égard :

- il s'agit dans un premier temps des plaintes envoyées par des employeurs, des travailleurs, des syndicats... que ce soit directement à l'ONEM ou au Point de contact central pour une concurrence loyale (banque de données gérée par le SIRS où il est désormais possible de signaler des infractions aux mesures corona, en particulier en matière de chômage temporaire). L'ONEM a reçu 389 plaintes relatives au chômage temporaire corona en 2021 ;
- des croisements de données où l'ONEM a utilisé au maximum les données présentes dans les banques de données internes mais aussi externes. En faisant du data matching avec nos propres



données de chômage temporaire, des sélections ciblées qui ont fait l'objet d'un examen plus approfondi ont pu être établies. Car ces contrôles ne peuvent jamais, à eux seuls, donner lieu au constat d'une infraction. Lorsqu'une anomalie est détectée, le fichier est à chaque fois soumis à un contrôle administratif, éventuellement suivi d'un contrôle sur le terrain ;

- l'ONEM a élaboré en 2021 six nouveaux croisements de données ad hoc en matière de chômage temporaire corona. Il y avait en outre deux croisements existants où les données de chômage temporaire ont été confrontées à d'autres données externes. Ce qui est important ici est que toute la population, c.-à-d. l'ensemble des employeurs et des travailleurs qui ont eu recours au système de chômage temporaire, fait à chaque fois l'objet d'un croisement lors de chacun de ces croisements de données.
- enfin, l'ONEM a établi les contacts nécessaires avec d'autres institutions, partenaires, parties prenantes, comme les organismes de paiement, l'ONSS, l'AFSCA, la Justice et la police. Il a également reçu des informations de leur part qui pouvaient être utilisées en vue d'enquêtes plus approfondies en matière de fraude. Cela s'est fait dans certains cas aussi à l'initiative de certaines institutions. Et chaque information, document, donnée... a été analysé plus avant par l'ONEM.

L'ONEM a donc mené ses contrôles de la manière la plus ciblée possible et chaque information, résultat d'un croisement de données a fait l'objet d'un contrôle administratif à distance, éventuellement suivi d'un contrôle sur le terrain s'il s'avérait nécessaire pour l'enquête. L'ONEM a ainsi effectué 56.670 enquêtes en 2021 (26.173 en 2020). Pour 25.115 de ces enquêtes (8.388 en 2020), des infractions ont été constatées. La majorité des contrôles ont été menés à distance, à savoir 40.822 contrôles. En outre, des enquêtes sur le terrain ont été menées dans 15.848 dossiers.

Il convient également de mentionner que l'ONEM a continué de collaborer en 2021 à une enquête judiciaire sur un réseau de fraude où l'on a tenté par l'utilisation de fausses identités de percevoir indûment des allocations de chômage temporaire corona (voir aussi 2.4.2.4).

Contrôles des mesures de prévention contre le coronavirus

Outre les enquêtes sur le chômage temporaire corona, les inspecteurs sociaux de l'ONEM, tout comme les inspecteurs des autres services d'inspection sociale, ont également participé aux contrôles du respect des mesures de prévention contre le coronavirus, à savoir les contrôles de la distanciation sociale, du document PLF, du registre des travailleurs étrangers, du télétravail et de la fermeture obligatoire.

Au total, 7.792 contrôles ont été effectués. 1.955 avertissements ont été donnés et 153 e-PV ont été dressés en raison d'infractions aux mesures de prévention corona.

2.4.4

Suivi et reporting

Pour pouvoir mener à bien le processus 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 2021 avec 18 *Key Performance Indicators* (KPI). Il s'agit ici de 18 indicateurs dont la plupart (16 KPI) expriment les prestations qu'ont accomplies 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 recours 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 trois mois ;
- etc.

En outre, il y a également deux 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.

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, cinq ou dix questions sont posées dont la réponse est à chaque fois oui ou non. Chaque enquête obtient donc un score maximum compris entre cinq et dix. La norme est de sept sur dix. Une norme que tous les bureaux du chômage atteignent largement.

2.4.4.2

En externe

En 2021, les résultats de nos contrôles n'ont pas uniquement fait l'objet d'un suivi en interne, au sein de l'ONEM. Le gouvernement a lui aussi accordé l'attention nécessaire aux chiffres relatifs au contrôle. En effet, dès 2018, il souhaitait mesurer et assurer un suivi professionnel des efforts en matière de lutte contre la fraude dès 2018. Cela a donné lieu à un monitoring portant sur les trois piliers pour lesquels l'ONEM devait effectuer un reporting trimestriellement.

A cela s'est ajouté pendant la pandémie de coronavirus l'obligation pour l'ONEM de faire rapport chaque semaine, à partir du mois de novembre 2020, au Centre de crise national.

Pilier 1 : 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 2021, 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.

Pilier 2 : plan d'action

Un deuxième pilier concerne l'exécution du plan d'action en matière de lutte contre la fraude sociale 2021. A cet égard, l'ONEM a fait le point sur 20 engagements différents qui sont repris, en ce qui le concerne, dans le plan d'action.



Pilier 3 : 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 2020 à 96.384.877,16 EUR. Il s'agit d'une hausse considérable par rapport aux années précédentes et celle-ci est principalement due à la très forte augmentation du nombre de chômeurs temporaires, ce qui a fait énormément augmenter la population étudiée. Logiquement, cela a conduit à une hausse du nombre d'enquêtes (de cumul), ainsi que du nombre d'infractions constatées.

Reporting au Centre de crise national

Comme signalé précédemment, les services d'inspection sociale ont été habilités à partir de 2020 à contrôler le respect des mesures de prévention corona (distanciation sociale et hygiène, formulaire PLF et registre des travailleurs étrangers, télétravail et fermeture obligatoire dans certains secteurs). Etant donné que le gouvernement estimait l'engagement des services d'inspection sociale très important dans la lutte contre la pandémie, il souhaitait aussi suivre les enquêtes et leurs résultats de près en vue d'adapter davantage la stratégie de contrôle si nécessaire. A cet effet, dès le mois de novembre 2020, l'ONEM, en collaboration avec les autres services d'inspection sociale, a dû faire rapport au Centre de crise national chaque semaine, et ce, tant au sujet de ses enquêtes sur le chômage temporaire corona qu'au sujet des contrôles portant sur le respect des mesures de prévention corona.

2.4.5

Communication au sujet des résultats en matière de fraude

En 2021, l'ONEM a également continué à accorder de l'attention à la communication relative aux actions de contrôle, et ce, principalement dans le but de créer un effet dissuasif chez l'assuré social, qui est censé appliquer correctement la réglementation.

À cet égard, une attention a également été accordée à la communication préventive et les contrôles flash qui ont eu lieu dans certains secteurs dans le cadre de la lutte contre la crise du coronavirus ont également été annoncés sur le site web de l'ONEM.

2.4.6 Considérations générales

Sur le plan du contrôle, l'année 2021, comme l'année 2020, est devenue une année particulière. En 2021 aussi, la crise du coronavirus a eu une incidence considérable sur le fonctionnement et l'organisation de l'ONEM, et par conséquent aussi sur la politique de contrôle.

La priorité a continué d'être accordée aux enquêtes sur le chômage temporaire corona. Outre les plaintes et les informations de tiers qui étaient importantes pour contrôler des dossiers, la cellule KDD (data mining) a également effectué, par le biais d'un croisement de données, plusieurs nouvelles sélections ad hoc en 2021, ce qui a permis de cette manière de poursuivre les contrôles *a posteriori* d'infractions relatives au chômage temporaire.

Les inspecteurs de l'ONEM ont continué d'être mobilisés pour les contrôles sur le terrain, afin de veiller à la protection de la santé publique et, plus particulièrement, pour lutter contre la propagation du coronavirus. Compte tenu des risques accus sur le terrain, l'ONEM a été contraint d'élaborer de nouvelles procédures de sécurité et de prévoir du matériel de protection supplémentaire.

Malgré ces efforts supplémentaires exceptionnels, l'ONEM a continué à mettre en œuvre les engagements du contrat d'administration, ainsi que le plan d'action pour la lutte contre la fraude sociale.

Une attention a, en outre, été accordée à la poursuite de l'élaboration et de la professionnalisation de l'approche du data mining par le "KDD" : poursuivre l'élaboration du *Knowledge Discovery in Databases*.

Toutes ces tâches et missions ont été accomplies avec un nombre légèrement moins élevé d'inspecteurs sociaux. La plupart des personnes qui sont parties ont été remplacées au moyen de nouveaux recrutements. Chaque nouveau collaborateur a reçu une formation centrale de six mois, organisée par le SCC, où chaque nouveau collaborateur a bénéficié d'une même formation théorique et pratique. En 2021, nous avons été contraints d'organiser et de donner cette formation en grande partie à distance.

Enfin, l'année 2021 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 pour rendre, ensemble, la lutte contre la fraude sociale encore plus efficace.

Malgré le fait que 2020 et 2021 aient été des années particulières pour l'ONEM en matière de contrôle, ce qui l'a obligé à revoir d'urgence les priorités, l'on peut tout de même constater lorsque l'on se penche sur les chiffres que l'approche ciblée de la politique relative au contrôle pendant la pandémie de coronavirus a porté ses fruits. Jamais auparavant, autant d'infractions n'avaient été constatées, jamais auparavant, les recettes financières de la lutte contre la fraude n'avaient été aussi élevées pour l'ONEM.

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.

En 2021, des mesures temporaires prises dans le cadre de la lutte contre la pandémie de coronavirus ont influencé le nombre de demandes de crédit-temps et d'interruption de carrière, ainsi que le traitement des dossiers.

2.5.2 Demandes traitées

En 2021, 358.615 demandes traitées ont donné lieu à un octroi ou à une prolongation du droit aux allocations. Il s'agit d'une baisse de 30,65% (158.512 dossiers) par rapport à 2020, année dans laquelle une réponse positive a été donnée pour 517.127 demandes. Cette diminution est, dans une grande mesure, due à la suppression du congé parental corona qui existait entre mai et septembre 2020.

En revanche, pour 14.535 demandes, une réponse négative a été donnée. Il s'agit de 2,91% du nombre total des dossiers traités. En 2020, le nombre de décisions négatives était de 12.329. Outre les décisions positives et négatives, il existe encore un certain nombre d'autres types de décisions, comme par exemple une modification des données dans une demande en cours.

Le nombre de demandes ayant abouti à une réponse positive (358.615) dépasse le nombre moyen de travailleurs qui ont perçu une allocation en 2021 (231.127). Il s'agit en effet de demandes qui, pour un même travailleur, peuvent donner lieu au cours de l'année à l'octroi et/ou à une prolongation et/ou à une révision du droit aux allocations. Il arrive aussi souvent que les travailleurs fassent plusieurs demandes pour des périodes différentes au cours d'une même année. La réglementation récente permet d'ailleurs une plus grande flexibilité à cet égard.

2.5.3 **Délai de traitement**

En 2021, 99,12% des interrompants ont reçu le premier paiement dans les délais prévus par le contrat d'administration, c'est-à-dire dans le mois qui suit le premier mois de l'interruption ou, si elle a été introduite ultérieurement, dans le mois qui suit la réception de la demande complète par l'ONEM.

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

Quel que soit le moment du premier paiement, 92,98% des demandes ont été traitées dans les 30 jours calendrier. Le délai moyen de traitement était de 11 jours calendrier.

2.5.4 **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 2021, 17.426 dossiers sélectionnés de manière aléatoire ont été réexaminés. 96,67% de ces dossiers avaient été traités correctement.

En 2021, parmi les dossiers qui n'ont pas été traités correctement, 61,90% avaient un impact budgétaire. Cet impact budgétaire était en faveur de l'interrompant dans 66,30% des cas.

2.5.5 **Contrôle des paiements d'arriérés**

En 2021, 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 93,12% des arriérés payés.

2.5.6 **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.

Certaines mesures prises en 2020 pour faire face à la crise du coronavirus ont été prolongées en 2021 et ont contribué à accroître la complexité du traitement des dossiers. A partir du 1^{er} avril 2021, les travailleurs dont la période d'interruption de carrière, de crédit-temps ou de congé thématique était en cours, ont pu suspendre celle-ci complètement et temporairement afin de reprendre leur occupation dans leur régime de travail d'origine, peu importe le secteur de leur employeur. Ces travailleurs ont pu également être temporairement occupés chez un employeur relevant du secteur des soins, du secteur de l'enseignement ou auprès d'un établissement qui assurait le suivi des contacts ou d'un établissement chargé de l'exploitation de centres de vaccination. Ces mesures ont pris fin le 30 septembre 2021.

2.6



Le processus Support

2.6.1

La gestion du personnel et l'administration

Le caractère extraordinaire de l'année 2020 dû à la pandémie de COVID-19 s'est poursuivi au cours de l'année 2021. L'ONEM a continué à fournir un soutien et des services supplémentaires aux assurés sociaux et aux employeurs. L'élargissement des missions dû aux mesures corona s'est poursuivi sans relâche. Tout comme l'année dernière, cela, ainsi que le suivi des employés qui ont pris leur retraite, a évidemment eu un impact sur la charge de travail et les ressources humaines. De plus, cela s'est accompagné d'un contexte de pénurie générale de main-d'œuvre dans lequel il s'est avéré très difficile d'attirer les profils nécessaires en 2021. En conséquence, le recrutement a été plus de deux fois moins important qu'en 2020.

En 2021, 133 nouveaux collaborateurs ont rejoint l'ONEM. 82,71% des recrutements ont été faits par le biais de contrats de travail, afin de répondre rapidement aux besoins. 72,93% des personnes ayant intégré l'ONEM sont des niveaux B et près de 88,72% des agents recrutés ont 30 ans ou moins. Parallèlement, 106 agents collaborateurs contractuels, qui ont réussi les épreuves SELOR, ont été statutarisés.

En 2021, 256 agents ont évolué dans leur carrière au sein de l'ONEM. Dans ces évolutions, nous comptons 224 promotions automatiques, 22 promotions à la classe supérieure et 10 promotions au niveau supérieur.

Le bien-être des employés et l'impact du télétravail à long terme sont restés une préoccupation en 2021. Les services et les acteurs concernés n'ont cessé d'y prêter attention.

2.6.1.1

L'effectif en quelques chiffres

Le recrutement du personnel est soumis à un contrôle strict et à un suivi rigoureux. A la différence des trois années précédentes, en 2021, le nombre de départs (262) est supérieur au nombre de recrutements (133).

Graphique 2.6.1.I
Départs et recrutements à l'ONEM depuis 2009

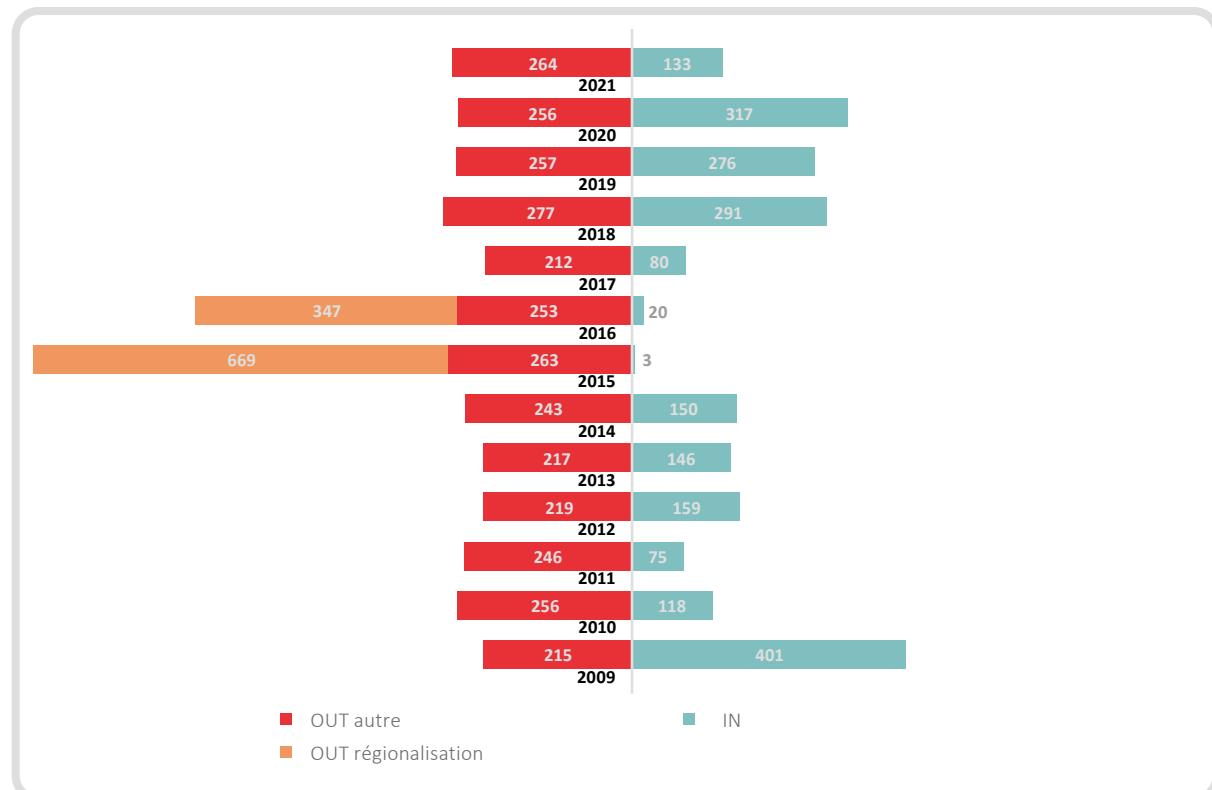


Tableau 2.6.1.I
Effectif de l'ONEM

Mois	Effectif (équivalents temps plein)			
	Statutaires	Contractuels	Total	Index
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
Décembre 2020	1.813,59	1.033,71	2.847,30	64,03
Décembre 2021	1.781,57	955,60	2.737,17	61,55



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 ¹	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
Décembre 2019	2.708,50	0	0	0	2.708,50
Décembre 2020	2.847,30	0	0	0	2.847,30
Décembre 2021	2.737,17	0	0	0	2.737,17
Evolution 12/2020- 12/2021	-110,13			0	-4%
Evolution 12/2009- 12/2021 hors missions transférées	-777,99	0	0	0	-22%

¹ Ce chiffre tient compte des 97,4 ETP (soit 115 personnes) déjà transférées au VDAB en 2015.

Entre 2020 et 2021, le nombre d'ETP a diminué de 4%. Sur une plus longue période, entre décembre 2009 et décembre 2021, l'effectif du personnel de l'ONEM en équivalents temps plein, sans tenir compte des agents transférés aux Régions, a diminué de 22%.

Sur la même période, l'effectif du personnel en unités physiques a diminué de 41% (cf. tableau 2.6.1.III) dont la moitié est le fait de départs naturels (autres que le transfert aux Régions).

Tableau 2.6.1.III
Evolution de l'effectif du personnel (en unités physiques)

	Effectif (en unités physiques)	Evolution en %	Evolution de l'effectif pour cause de transferts	Evolution en % de l'effectif pour cause de transferts	Evolution de l'effectif hors transferts	Evolution en % 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%
Décembre 2020	3.271	+2%			+65	+2%
Décembre 2021	3.142	-3,9%			-129	-3,9%
Evolution 12/2009 - 12/2021	-2.220	-41%	-1.020	-19%	-1.200	-22%

La majorité des collaborateurs de l'ONEM sont des collaborateurs de niveau C (43,81%). 65,09% des collaborateurs sont nommés à titre définitif. Il y a davantage de femmes que d'hommes qui travaillent à l'ONEM : en effet, 71% de l'effectif (en ETP) du personnel est féminin. Le nombre de niveaux B a peu progressé entre 2020 et 2021 (de 944,3 à 975,11 ETP). Cette évolution s'explique par le nombre peu élevé de recrutements, les départs ainsi que les promotions vers les niveaux supérieurs.



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	146,13	171,19	317,32	10,47	19,90	30,37	347,69
B	217,58	431,10	648,68	56,37	270,06	326,43	975,11
C	210,64	575,51	786,15	83,77	329,22	412,99	1.199,14
D	9,10	18,32	27,42	58,65	127,16	185,81	213,23
Mandats	2	0	2	0	0	0	2
Total général	585,45	1.196,12	1.781,57	209,26	746,34	955,6	2.737,17

L'ONEM a recruté 133 personnes en 2021 (contre 317 en 2020), principalement des contractuels (110 personnes) et des personnes exerçant la fonction de "gestionnaire de dossiers expert" (84 personnes).

2.6.1.2 L'absentéisme

Sur la base des analyses Medex, en 2021, l'on enregistrait à l'ONEM un taux d'absentéisme de 5,36%, soit un pourcentage presque équivalent à celui de 2020 (5,58% d'absentéisme, soit -0,22%). Ce pourcentage s'élevait à 5,93% pour l'ensemble de la fonction publique fédérale (6,29% en 2020).

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 2021 se répartit comme suit :

- 3.045 entretiens de fonction ;
- 3.049 entretiens de planning ;
- 1.361 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

En raison de la crise sanitaire, le télétravail est devenu obligatoire, dès le mois de mars 2020 pour les collaborateurs effectuant des tâches télétravaillables (plus de 84% du personnel). Une minorité d'agents, dont les tâches ne peuvent pas être effectuées en télétravail, se sont rendus au bureau. L'ONEM a suivi les différentes recommandations du Codeco en ce qui concerne le télétravail. Lorsque le retour était possible, il l'était un maximum d'une fois (occasionnellement deux) par semaine, en fonction de l'évolution de la pandémie.

Graphique 2.6.1.II
Le télétravail en 2019, 2020 et 2021



2.6.1.5 Un stage à l'ONEM

L'ONEM accueille des stagiaires dans ses différents services depuis de nombreuses années. En 2020, en raison de la crise sanitaire, l'ONEM a accueilli moins de stagiaires que les années précédentes, soit 99 stagiaires (contre 267 en 2019). En 2021, ce chiffre est passé à 23 stagiaires. En effet, afin de respecter les normes sanitaires, l'accueil des stagiaires a été ralenti.

Tableau 2.6.1.V
Les stages en 2020

Type de stage	Nombre de stagiaires
Enseignement secondaire	10
Enseignement supérieur	5
Formation professionnelle	1
Promotion sociale	1
Stage d'expérience professionnelle	3
Stage First Actiris	3
Total	23

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 et travaille en étroite collaboration avec le Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP).

Dans le contexte de crise sanitaire, tout comme en 2020, le bien-être des collaborateurs a fait partie des préoccupations majeures de l'ONEM en 2021. En plus de ses tâches habituelles, le service Wellbeing@Work a donc mené différentes initiatives.

Dès le début de la crise, en mars 2020, un point de contact unique (*Single Point of Contact*, SPOC) a été désigné pour regrouper toutes les questions organisationnelles relatives au coronavirus. Ce SPOC Wellbeing est coordonné par le Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) et le service Wellbeing@Work. Depuis le début de la crise sanitaire en mars 2020 jusqu'en décembre 2021, le SPOC Wellbeing a reçu 1.104 mails. En outre, un outil de déclaration des cas de COVID a été mis à disposition des entités et des directions. En 2021, 225 déclarations de cas ont été communiquées au SPOC Wellbeing.

Une attention particulière a également été portée aux collaborateurs recrutés en 2021. Systématiquement, une enquête est organisée auprès des nouveaux collaborateurs afin d'évaluer leur satisfaction par rapport à l'accueil organisé sur leur lieu de travail et afin de recueillir leurs impressions sur

les premiers mois passés à l'ONEM. En 2021, 81 avis ont été recueillis. Les résultats de cette enquête sont excellents : tous les répondants estiment avoir été bien accueillis le jour de leur entrée en service et 95% d'entre eux disent avoir reçu les informations nécessaires pour pouvoir exercer leur travail. Beaucoup soulignent la qualité des formations et de l'accompagnement reçus depuis le jour de leur entrée en service.

Afin d'améliorer leur poste de travail à domicile, les agents ont pu emprunter du matériel de bureau (écran et chaise). Des conseils relatifs à l'ergonomie ont aussi été dispensés via les canaux de communication internes.

Le bien-être passant également par l'exercice physique, plusieurs actions ont été menées comme le challenge "10.000 pas par jour" ou la journée sportive individuelle, en remplacement de la journée sportive fédérale classique, dont l'édition 2021 a été annulée.

L'impact psychologique de la crise a également fait l'objet d'une attention soutenue. Les consultants sociaux et les personnes de confiance se sont tenus à la disposition des collaborateurs tout au long de l'année.

Un e-learning sur le burn-out a été mis à la disposition des collaborateurs.

Le service Wellbeing@Work a mené, en mars 2021, une campagne de prévention sur le thème "prenez soin de vous et tenez bon" avec diffusion de conseils à l'attention des chefs et des agents.

Par ailleurs, en septembre 2021, le service a mené une campagne de prévention *Back to work* pour soutenir le retour au travail en présentiel. Concrètement, des affiches reprenant des messages de bienvenue ont été diffusées, de même que des conseils à l'attention des chefs. En outre, le Service a mené 13 groupes de parole avec l'équipe dirigeante des différentes entités.

Au sein des bureaux et des directions de l'ONEM, les Team@Work, qui organisent, ponctuellement, des activités pour les collaborateurs, ont dû se réorganiser. Afin de maintenir le lien entre les agents, mais aussi pour favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs, des activités virtuelles ont eu lieu.



Enfin, des aménagements ont été mis en place afin d'aider le personnel à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle. Les agents ont pu bénéficier d'un horaire de travail adapté que ce soit pour faciliter la garde des enfants ou pour éviter les heures de pointe dans les transports en commun.

En plus de ces initiatives, le service Wellbeing@Work a poursuivi ses activités traditionnelles :

- intervention dans les frais de repas ordinaires et spéciaux pour les membres du personnel ;
- intervention dans l'assurance collective soins de santé (59,8% des membres du personnel affiliés) ;
- intervention dans les frais des examens médicaux préventifs pour les plus de 50 ans (72 demandes d'intervention en 2021) ;
- subsides pour le fonctionnement des Teams@Work ;
- campagne annuelle de vaccination contre la grippe. Un total de 600 agents ont bénéficié d'un vaccin contre la grippe ;
- prime de Saint-Nicolas pour les enfants âgés de 0 à 12 ans (1.012 enfants sont concernés pour un total de 35.420 €) ;
- intervention dans les frais des camps de vacances pour les enfants de 3 à 18 ans des membres du personnel ;
- interventions dans les lunettes pour travailler sur écran (74 interventions en 2021).

2.6.1.7 La Diversiteam

Depuis janvier 2019, la Diversiteam développe et coordonne tous les projets en lien avec la diversité à l'ONEM. Elle est constituée de collaborateurs de différents services et directions.

En 2021, la Diversiteam a mené le projet *4 Steps to Stop Domestic Violence*, une campagne de sensibilisation interne sur la violence entre partenaires.

La Diversiteam a aussi contribué à la nouvelle procédure en matière de demandes d'aménagement de postes de travail dans le cadre d'un handicap ou d'une maladie chronique. En décembre 2021, elle a organisé des sessions animées par un théâtre d'entreprise sur la thématique de l'inclusion du handicap au travail. Enfin, en matière de communication,

15 articles liés à la diversité ont été diffusés sur l'intranet de l'ONEM, 4 articles ont été publiés dans le magazine d'entreprise et 2 newsletters ont été diffusées.

2.6.1.8 Diversity Awards

En décembre 2021, le Réseau Fédéral Diversité a organisé la 9^e édition de la Journée fédérale de la diversité avec comme thématique l'inclusion.

Compte tenu du contexte sanitaire, la journée fédérale a été organisée sous la forme d'un webinaire qui a rassemblé près de 270 agents fédéraux.

La journée s'est clôturée par la remise des *Belgian Federal Diversity Awards* 2021 qui récompensent, chaque année, les organisations qui ont mené les meilleurs projets de diversité et/ou d'inclusion. Cette année, l'ONEM a remporté le *Best Practice Award* avec son projet : *4 Steps to Stop Domestic Violence*, une campagne de sensibilisation interne sur la violence entre partenaires.

2.6.1.9 Enquête sur les risques psycho-sociaux

En mars et octobre 2021, l'ONEM a mené deux séries d'analyses de risques psycho-sociaux. L'objectif était d'évaluer, a priori, les risques psycho-sociaux présents au sein de l'organisation.

Entre octobre 2020 et octobre 2021, l'ONEM aura ainsi procédé à des analyses de risques dans l'ensemble de ses entités et directions.

2.6.2

Gestion financière

2.6.2.1

Introduction

La direction des 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.

Conformément à la circulaire 13 de la Commission de normalisation comptable IPSS, un nouveau mode de comptabilisation des congés payés du personnel a entraîné des surcoûts ponctuels de personnel.

A partir de 2024, la Cour des comptes sera chargée de vérifier les comptes et de certifier les comptes annuels des IPSS. Cet audit est effectué conformément aux normes internationales d'audit applicables au secteur public. Ce cadre de normes résulte des normes ISA (*International Standards of Auditing*) et des lignes directrices IFPP (*INTOSAI Framework of Professional Pronouncements*) de l'INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*). En 2021, des efforts supplémentaires ont été déployés pour cartographier la gestion des processus au sein de l'ONEM. Il est important de bien documenter les processus financiers et opérationnels précédant les audits et de nommer une personne responsable du maintien et de la mise à jour de cette documentation. Pour permettre la

certification à partir de 2024, cette documentation doit être disponible et connue de tous les collaborateurs.

La pandémie corona qui sévit dans notre pays depuis mars 2020 a provoqué une augmentation sans précédent du nombre de chômeurs temporaires et des dépenses associées au chômage temporaire. Compte tenu de l'imprévisibilité de ces dépenses, davantage de fonds ont également été fournis en 2021 pour pouvoir financer les organismes de paiement de manière suffisante et à temps. Il fallait éviter le risque que les prestations de l'assuré social soient compromises pendant cette période difficile. Une planification correcte de la trésorerie n'était pas évidente, ni pour l'ONEM, ni pour les institutions coopérantes.



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 2020 et des données quasi définitives de 2021

Tableau 2.6.2.I
Budget fédéral des missions (dépenses)

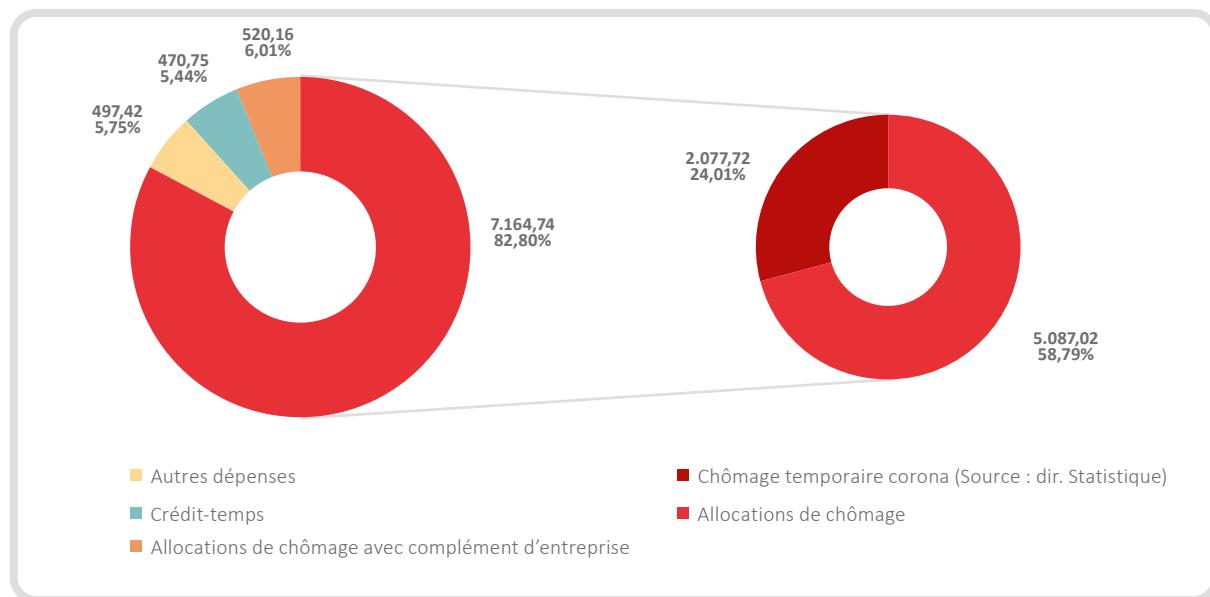
	2020	2021		
	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR	En %
Prestations sociales				
Allocations de chômage	9.503,17	84,34	7.164,74	82,80
Chômage ³	5.256,02	46,65	5.087,02	58,79
Chômage temporaire corona ³	4.247,15	37,69	2.077,72	24,01
Allocations de chômage avec complément d'entreprise	681,62	6,05	520,16	6,01
Crédit-temps	518,06	4,60	470,75	5,44
Sous-total Prestations sociales	10.702,85	94,99	8.155,65	94,25
Liquidation des titres-services de proximité fédéraux	15,56	0,14	5,91	0,07
Frais d'administration OP	214,33	1,90	208,28	2,41
Missions de mise à l'emploi (essentiellement interruption de carrière)	239,38	2,12	207,24	2,39
Outplacement (indemnités de reclassement)	3,89	0,03	5,67	0,07
Dépenses diverses	60,93	0,54	41,93	0,48
Réductions de valeur sur récupérations	30,26 ¹	0,27	28,38 ²	0,33
Total des dépenses	11.267,19	100,00	8.653,06	100,00

¹ Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 29,53 - RCC 0,21 - interruption de carrière et crédit-temps 0,18 - titres-services de proximité 0,34, repris dans le budget fédéral des missions

² Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 27,96 - RCC 0,19 - interruption de carrière et crédit-temps 0,17 - titres-services de proximité 0,06, repris dans le budget fédéral des missions

³ Source : direction Budget, Statistiques et Etudes (ONEM)

Graphique 2.6.2.I
Budget fédéral des missions (dépenses) - 2021



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 2021, l'ONEM a comptabilisé 7.346,89 millions d'EUR d'allocations de chômage, soit 7.164,74 millions d'EUR de dépenses fédérales (statistiquement, cela peut être divisé en 5.087,02 millions d'EUR d'allocations de chômage et 2.077,72 millions d'EUR de chômage temporaire pour cause de force majeure corona) et 182,15 millions d'EUR de dépenses régionales. 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 préfinancent 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 signifie que les avances (7.261,55 millions d'EUR à titre de financement des allocations de chômage, chômage temporaire pour cause de force majeure corona inclus) et les allocations de chômage régionalisées ne sont plus enregistrées dans les dépenses budgétaires, mais bien les dépenses réellement engagées par les OP. Les OP ont dépensé 85,34 millions d'EUR de plus par rapport aux avances versées par l'ONEM. Cette différence de 85,34 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
2020	3.696.279,02	3.309.441,48	644.397,38	2.040.696,65	9.690.814,53
	38,14%	34,15%	6,65%	21,06%	100%
Chômage ¹	2.382.126,88	1.971.973,04	376.988,98	712.577,84	5.443.666,75
	43,76%	36,22%	6,93%	13,09%	100%
Chômage temporaire corona ¹	1.314.152,14	1.337.468,43	267.408,40	1.328.118,81	4.247.147,77
	30,94%	31,49%	6,30%	31,27%	100%
2021	3.034.330,63	2.549.975,48	511.361,50	1.251.222,28	7.346.889,89
	41,30%	34,71%	6,96%	17,03%	100%
Chômage ¹	2.330.339,06	1.875.854,22	371.435,25	691.547,49	5.269.176,03
	44,23%	35,60%	7,05%	13,12%	100%
Chômage temporaire corona ¹	703.991,57	674.121,26	139.926,25	559.674,79	2.077.713,87
	33,88%	32,45%	6,73%	26,94%	100%

¹ Source : direction Budget, Statistiques et Etudes (ONEM)

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 2021 seront connus en 2022.

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 2021, les organismes de paiement ont pu disposer d'un montant de 523,10 millions d'EUR pour payer des allocations de chômage avec complément d'entreprise. Ils ont effectivement dépensé 520,16 millions d'EUR, soit 2,94 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
2020	235.176,20	339.334,98	40.084,04	67.026,44	681.621,66
	34,50%	49,79%	5,88%	9,83%	100%
2021	181.270,41	260.552,44	31.184,83	47.154,16	520.161,84
	34,85%	50,08%	6,00%	9,07%	100%

Le montant définitif approuvé de ces allocations de chômage avec complément d'entreprise sera connu en 2022, 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 204,10 millions d'EUR en 2021, celles pour le crédit-temps à 470,75 millions d'EUR. En 2021, le montant total pour les deux régimes confondus s'élevait à 674,85 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 2020 et en 2021 par entité.

Tableau 2.6.2.IV
Interruption de carrière - fédéral et entités fédérées

	2020	2021
IC - Communauté flamande	25.963.459,28	19.955.646,75
IC - Communauté française	9.285.650,30	9.070.012,45
IC - Communauté germanophone	1.000.976,08	1.066.571,06
IC - Région flamande	25.035.439,90	18.801.267,23
IC - Région wallonne	20.311.277,90	20.345.737,31
IC - Région de Bruxelles-Capitale	6.684.262,01	6.450.212,87
IC - Commission Communautaire Française	183.933,73	183.751,54
IC – Commission Communautaire Commune	15.097,83	18.762,51
IC - ONEM fédéral ¹	147.087.989,15	128.210.790,12
Total	235.568.086,18	204.102.751,84

¹ Depuis 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^{er} 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 annulés, périmés, perdus, volés, remboursés et réémis) ainsi que pour la situation de trésorerie de l'ONEM auprès de Sodexo. Seule l'annulation des recouvrements de titres-services fédéraux reste possible.

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. 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 pour l'année 2018, pour lequel le comité de gestion de l'ONEM a émis un avis partagé le 3 décembre 2020, a été transmis au ministre de tutelle le 17 décembre 2020. Le 2 décembre 2021, le décompte des frais d'administration pour l'année 2019 a été approuvé par le comité de gestion de l'ONEM. Celui-ci a également été transmis au ministre de tutelle le 16 décembre 2021. Les deux décomptes sont actuellement encore ouverts dans les comptabilités de l'ONEM et des OP.

Le détail de l'intervention par organisme de paiement figure dans le tableau suivant, 2020 et 2021 étant encore des avances. Le décompte suivra ultérieurement, respectivement en 2022 et en 2023.

Tableau 2.6.2.V
Evolution des avances pour les frais d'administration (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2020	79.572,88	75.232,62	16.827,16	42.578,26	214.210,92
	37,15%	35,12%	7,85%	19,88%	100%
2021	77.668,06	72.384,77	15.484,51	42.747,47	208.284,81
	37,29%	34,75%	7,44%	20,52%	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 2021, des récupérations de prestations sociales indues se montait à 431,60 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

	2020		2021	
SOLDE BRUT	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR	En %
Solde récupérations non douteuses	67,89	16%	80,78	19%
Solde récupérations douteuses	353,84	84%	350,82	81%
SOLDE BRUT TOTAL RECUPERATIONS dont,	421,73	100%	431,60	100%
PARTIE AUPRES DES ENTITES	241,68	57%	248,95	58%
PARTIE AUPRES DES DOMAINES	169,03	40%	171,64	40%
PARTIE A L'ETRANGER	11,02	3%	11,02	3%
SOLDE NET				
Solde brut récupérations douteuses	353,84	100%	350,82	100%
Réductions de valeur comptabilisées ^{1,2}	455,62		484,03	
Reprise réductions de valeur	145,66		184,73	
Solde réductions de valeur	309,95	88%	299,30	85%
Solde net récupérations douteuses	43,89	12%	51,52	15%
Solde net récupérations non douteuses	67,89		80,78	
SOLDE NET TOTAL RÉCUPÉRATIONS	111,78		132,30	

¹ Comprend en outre les réductions de valeur sur les activités extrastatutaires et les activités régionalisées.

² Dont 276 millions d'EUR ont été traités dans les comptes nationaux comme une correction SEC des années précédentes.

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)

	2020	2021		
	en millions d'EUR	en %	en millions d'EUR	en %
Recettes de la gestion financière globale				
Chômage	9.730,92	84,63	7.335,59	83,06
Chômage ¹	5.482,89	47,68	5.356,45	60,65
Chômage temporaire corona ¹	4.248,03	36,94	1.979,14	22,41
Chômage avec complément d'entreprise	659,70	5,74	512,10	5,80
Crédit-temps	600,48	5,22	516,00	5,84
Sous-total recettes de la gestion financière globale	10.991,10	95,59	8.363,69	94,70
Propres recettes				
Cotisations sociales spécifiques				
FFE – financement du chômage temporaire	61,18	0,53	43,68	0,49
ONSS - financement du reclassement professionnel (indemnités de reclassement)	20,00	0,17	-	0,00
Cotisation spéciale revenus élevés	0,16	0,01	0,20	0,00
ONSS - financement fonds pour l'emploi formation groupe à risque	12,00	0,10	-	0,00
ONSS - financement projet prévention burn-out	0,00	0,00	0,25	0,00
Sous-total cotisations spécifiques	93,33	0,81	44,13	0,50
Interventions				
Subvention de l'Etat IC publique	157,67	1,37	114,71	1,30
Récupération groupes à risque	0,33	0,00	0,02	0,00
Récupération IC publique	1,15	0,01	1,15	0,01
Sous-total Interventions	159,16	1,38	115,90	1,31
Recettes diverses				
Récupération de prestations sociales	119,60	1,04	195,76	2,22
Fonds d'attribution titres-services	1,30	0,01	-	0,00
Autres recettes diverses	0,52	0,01	0,16	0,00
Sous-total recettes diverses	121,42	1,06	195,93	2,22
Financement des Régions et Communautés				
Financement de l'interruption de carrière	90,11	0,78	73,87	0,84
Sous-total Financement des Régions et Communautés	90,11	0,78	73,87	0,84
Reprise réductions de valeur				
Reprise réductions de valeur	40,15	0,35	38,27	0,43
Recettes exceptionnelles				
Dons et legs des entreprises	3,18	0,03	-	0,00
Total recettes	11.498,45	100,00	8.831,79	100,00

¹ Source : Table de trésorerie ONEM



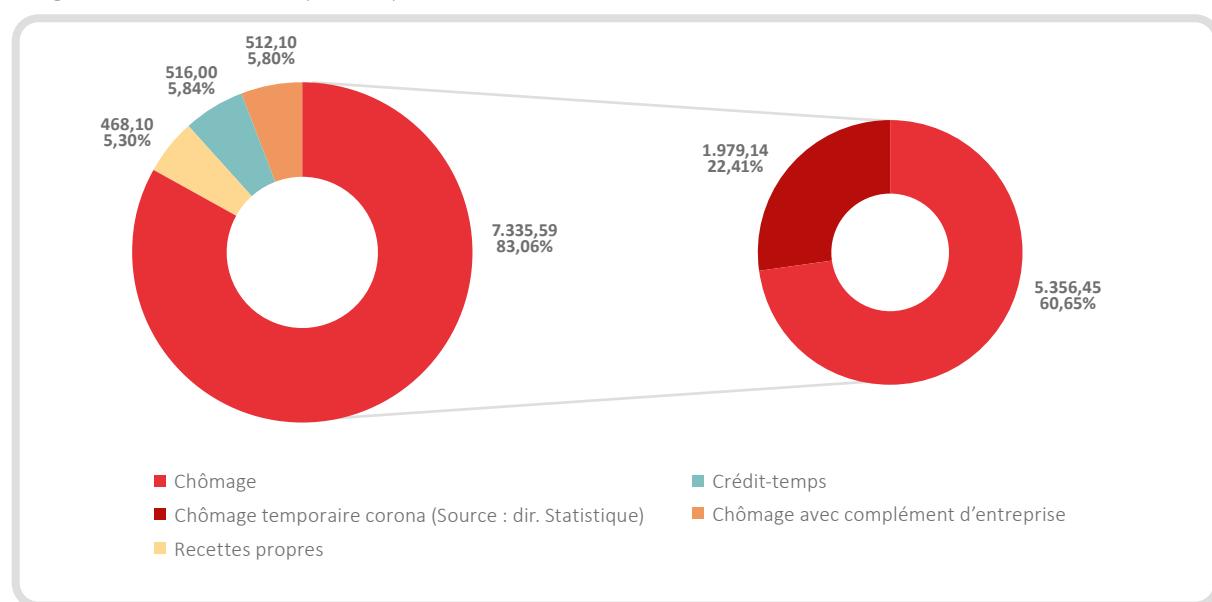
En 2021, les recettes provenant de la gestion financière globale se sont élevées à 8.363,69 millions d'EUR, contre 10.991,10 millions d'EUR en 2020, soit une diminution de 2.627,41 millions d'EUR ou de -23,90 %.

Les recettes propres de l'ONEM s'élèvent à 468,10 millions d'EUR et ont diminué de 39,25 millions d'EUR par rapport à 2020. 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 est à noter qu'à partir de 2020, l'indemnité de l'Etat pour interruption de carrière dans le secteur public figurera sous la rubrique interventions et non plus sous la rubrique recettes diverses.

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).

En 2020, les dépenses de chômage temporaire, auquel les employés de deux entreprises avaient droit à la suite de la pandémie de coronavirus, ont été remboursées à l'ONEM. Ce montant a été inclus comme recettes exceptionnelles dans le budget de missions de l'ONEM. En 2021, aucun remboursement n'a été effectué en faveur de l'ONEM.

Graphique 2.6.2.II
Budget fédéral des missions (recettes) – 2021



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	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Chômage ¹	46,21	42,62	111,64	113,51	29,87	26,10	187,72	182,23
Titres-services de proximité	0,17	0,00	0,02	0,51	0,23	0,19	0,43	0,70
Outplacement (individuel ou collectif)	0,11	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,12	0,00
Total des dépenses	46,50	42,62	111,66	114,02	30,11	26,28	188,26	182,92

¹ Chômage : en 2021, ce poste comprend un montant de 182,16 millions EUR en allocations d'activation et primes. La partie restante concerne les litiges chômage. En 2020, ce poste comprenait un montant de 187,65 millions EUR 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	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Récupérations titres-services	4,61	0,00	2,04	0,00	1,17	0,00	7,82	0,00
Récupérations litiges chômage	0,11	0,15	0,09	0,05	0,00	0,00	0,20	0,20
Récupérations outplacement individuel	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
Reprise réduction de valeur	0,00	0,00	0,00	0,51	0,00	0,19	0,00	0,70
Sous-total recettes diverses	4,74	0,15	2,13	0,56	1,17	0,19	8,04	0,90
Financement des missions régionales	54,10	43,07	112,66	109,65	31,82	26,41	198,58	179,13
Sous-total financement des Régions	54,10	43,07	112,66	109,65	31,82	26,41	198,58	179,13
Total recettes	58,84	43,22	114,79	110,22	32,99	26,60	206,61	180,03



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)

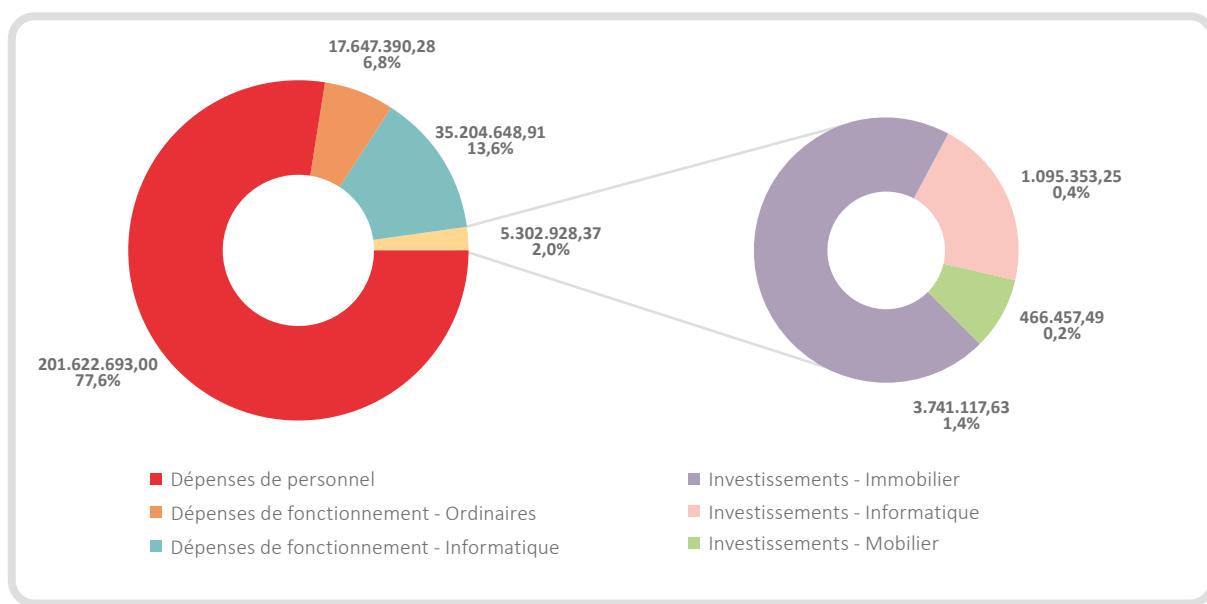
	2020	2021	Différence absolue	Différence en %
1. Frais de gestion ONEM	234.571 (97,68%)	253.849 (97,72%)	+19.278	+8,22%
2. Dépenses diverses	5.582 (2,32%)	5.929 (2,28%)	+346	+6,20%
Total des dépenses	240.153 (100%)	259.778 (100%)	+19.625	+8,17%

Les frais de gestion de l'ONEM comprennent les dépenses de personnel, les frais de consommation et les dépenses d'investissement. En 2021, les frais de gestion de l'ONEM ont augmenté de 19.278 milliers d'EUR. Les frais de personnel ont augmenté comme l'an dernier de 15.030 milliers d'EUR. Cette augmentation s'explique en partie par le dépassement de l'indice pivot, qui s'est traduit par une augmentation de 2 % des traitements et salaires du personnel. Par ailleurs, le nouveau mode de comptabilisation des congés payés du personnel, en application de la circulaire 13 de la Commission pour l'uniformisation des comptes IPSS, a entraîné des surcoûts ponctuels de personnel. Les diverses rémunérations des membres du personnel, qui ont été transférées depuis 2020 de la rubrique charges de consommation vers la rubrique charges de personnel, en application de la circulaire 10 de la Commission de normalisation des comptes IPSS, jouent également un rôle dans l'augmentation des charges de personnel en 2021 .

Les frais de consommation ont augmenté de 10.778 milliers d'EUR par rapport à 2020. L'augmentation est principalement due aux coûts informatiques liés aux licences (+3.965 milliers) et aux travaux de tiers (+3.424 milliers d'EUR). Au cours de la deuxième année de la pandémie, des efforts supplémentaires ont été déployés dans le domaine de l'entretien des bâtiments. En conséquence, les coûts de logement ont augmenté de 1.143 milliers d'EUR en 2021 par rapport à 2020. En revanche, les dépenses d'investissement ordinaires ont diminué de 5.646 milliers d'EUR. Cette baisse est principalement liée à l'imobilier et s'explique par le fait que 2020 a été une année exceptionnelle avec l'achat d'un immeuble à Verviers et d'un terrain à Mons. Les dépenses d'investissement informatique ont diminué de 537 milliers d'EUR.

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 2021 s'élèvent à 5.563 milliers d'EUR, contre 5.214 milliers d'EUR en 2020.

Graphique 2.6.2.III
Total Budget de gestion 2021



2.6.2.4.2 **Recettes**

Tableau 2.6.2.XI
Budget de gestion recettes (en milliers d'EUR)

	2020	2021	Différence absolue	Différence en %
Total recettes	11.889	8.939	-2.950	-24,81%

Les recettes de la gestion proviennent principalement des récupérations diverses des frais de fonctionnement de l'ONEM et du FFE. En 2021, l'Office national a reçu 408 milliers d'EUR de financement de la commission fédérale corona. Ce financement a été reçu pour compenser les surcoûts d'exploitation liés à la crise du coronavirus.



2.6.2.5 Les activités des Services financiers en 2020

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 procèderont 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 de chaque division nationale et de chaque section des quatre organismes de paiement et la comptabilité de gestion de chaque division nationale et de chaque section des trois organismes de paiement agréés. 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 toutes les comptabilités des allocations sociales :

- 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 2021, il y avait quatre départements de moins à contrôler en matière d'avantages sociaux du fait des fusions au sein de la FGTB. Les contrôles qui portent sur la concordance entre la comptabilité de l'ONEM et les 90 comptabilités des organismes de paiement de l'exercice 2020 ont été réalisés dans le délai de 9 mois. Les 22 contrôles restants relatifs aux opérations financières sur les 94 comptabilités de l'exercice 2019 ont été bouclés à temps, avant la fin mars 2021. En ce qui concerne le contrôle des opérations financières de l'exercice 2020, 64 contrôles ont été effectués en 2021, les 26 contrôles restants doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2022.

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. Depuis 2018, les organismes de paiement ont déposé pour la première fois une caution au profit de l'ONEM. La 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 et peut être actualisé annuellement. L'inspection rend compte de la mise en œuvre du cautionnement dans le rapport au Ministre.

Les 41 contrôles de la comptabilité de gestion relatifs à l'exercice 2019 ont été effectués à temps en 2021. En 2021, l'inspection a effectué au total 42 contrôles de la comptabilité de gestion, dont 3 relatifs à l'exercice 2019 et 39 relatifs à l'exercice 2020. Les 2 contrôles restants portant sur l'exercice 2020 doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2022.

L'aperçu suivant révèle que, lors de l'année calendrier 2021, 218 contrôles au total ont été effectués (contre 231 contrôles au cours de l'année calendrier 2020) :

Tableau 2.6.2.XII
Aperçu contrôles

Année calendrier 2021	Exercice 2019	Exercice 2020	Total
A. Contrôle comptabilité des allocations sociales dont :	22	154	176
1. Avances/Opérations comptables	0	90	90
2. Opérations financières	22	64	86
B. Contrôle de la comptabilité de gestion	3	39	42
Nombre total de contrôles effectués	25	193	218

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.

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.

En 2020, les indemnités de chômage temporaires ont considérablement augmenté en raison de la crise du coronavirus. L'incertitude entourant l'évolution de la crise et son impact sur le niveau de ces

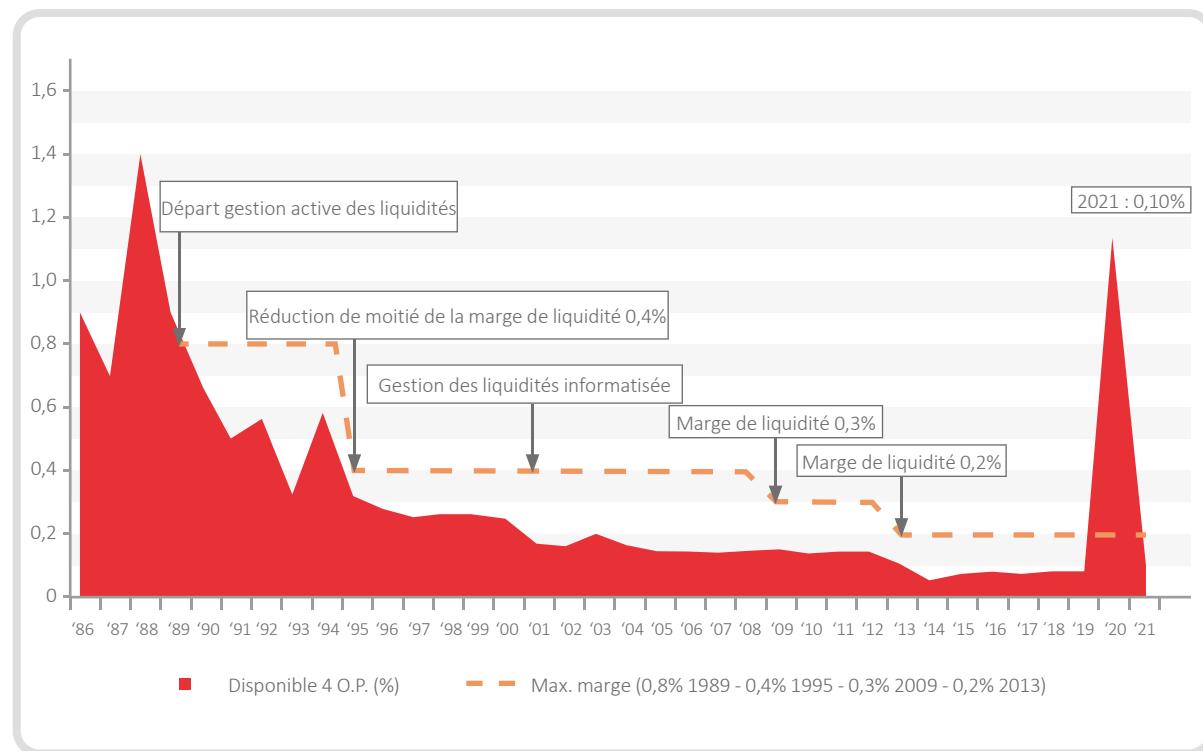
avantages ont rendu la gestion de trésorerie plus difficile et ont conduit les OP à dépasser leur marge de liquidité. Le Comité de gestion de l'ONEM a approuvé la neutralisation des marges de liquidité des OP pour le deuxième et le troisième trimestres 2020, le paiement en temps opportun des nombreux chômeurs temporaires ayant préséance sur l'application stricte de la marge de liquidité. En 2021, la situation s'est à nouveau normalisée.

La marge de liquidité moyenne auprès des organismes de paiement était en 2021 de 0,10 % des dépenses annuelles.



Le résultat engrangé concernant la maîtrise des liquidités peut être déduit d'après le graphique suivant :

Graphique 2.6.2.IV
Gestion des liquidités des organismes de paiement (sur une base annuelle)



2.6.2.5.3

Gestion de la trésorerie

L'ONEM a commencé l'année 2021 avec un solde bancaire commun de 74,86 millions d'EUR, pour terminer, au 31 décembre 2021, avec un solde bancaire commun de 65,94 millions d'EUR.

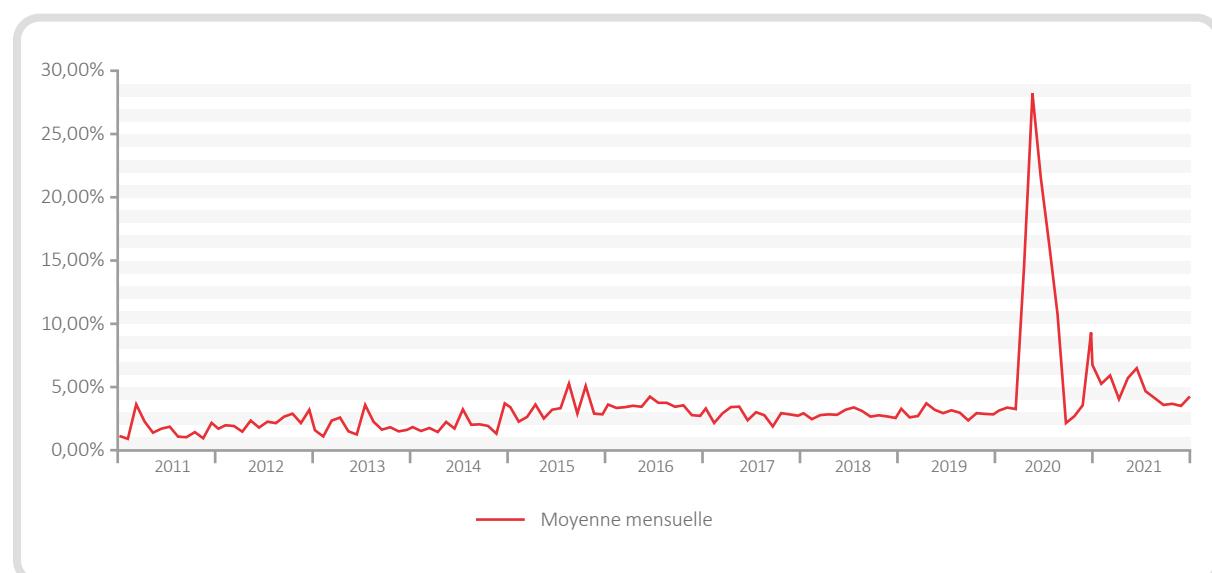
Pour chaque jour ouvrable, les crédits disponibles sur le compte BNP Paribas-Fortis de la gestion globale ne peuvent pas dépasser 5 % des dépenses mensuelles du budget des dépenses "secteur sécurité sociale" plus de 2 jours ouvrables par mois de l'année considérée, et ne peuvent pas dépasser 10 % de ces dépenses plus d'un jour ouvrable par mois. Compte tenu de l'imprévisibilité des dépenses de chômage temporaire en raison de la pandémie corona, cette condition n'a pas été remplie en 2021. Le paiement en temps opportun des prestations sociales a prévalu sur une gestion stricte des liquidités.

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 50 millions d'EUR pour éviter d'avoir des intérêts négatifs. Suite à une consultation avec BNP Paribas Fortis, l'ONEM a été exempté des intérêts négatifs en raison de la crise corona au cours de la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2021. A partir du 1^{er} juillet jusqu'au 31 décembre, la limite était de nouveau d'application. Cette limite supérieure n'a pas été dépassée au cours de la deuxième moitié de 2021 et l'ONEM n'a donc pas dû payer d'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. Depuis 2018, nous rapportons en fonction des activités par processus. Le prix de revient des processus est calculé par sorte de coût et par centre de coût. 2020 est la première année pour laquelle le coût des projets est calculé.

Les résultats du calcul du prix de revient pour l'exercice 2020 furent disponibles dans le courant de l'année 2021. Les frais globaux de fonctionnement pour l'année 2020 ont diminué de 0,72 % par rapport à 2019.

Tableau 2.6.2.XIII
Frais de fonctionnement 2020 (en milliers d'EUR)

Centres de coûts	Coûts soutien			Coûts de support	Full-cost 2020	%	Full-cost 2019	Différence 2020 - 2019	%
	opérationnels	administration	centrale						
Services ext. ONEM	121.945,76		-	27.930,79	149.876,55	65,06	148.423,44	1.453,11	0,98
Administration centrale de l'ONEM	7.926,85	55.817,56	11.365,64	75.110,05	32,60	78.756,36	-3.646,31	-4,63	
FFE	3.775,43	106,94	1.304,63	5.187,00	2,25	4.577,87	609,13	13,31	
Walcourt	-	-	203,75	203,75	0,09	292,94	-88,29	-30,23	
Total	133.648,04	55.924,50	40.804,81	230.377,35	100,00	232.049,71	-1.672,36	-0,72	

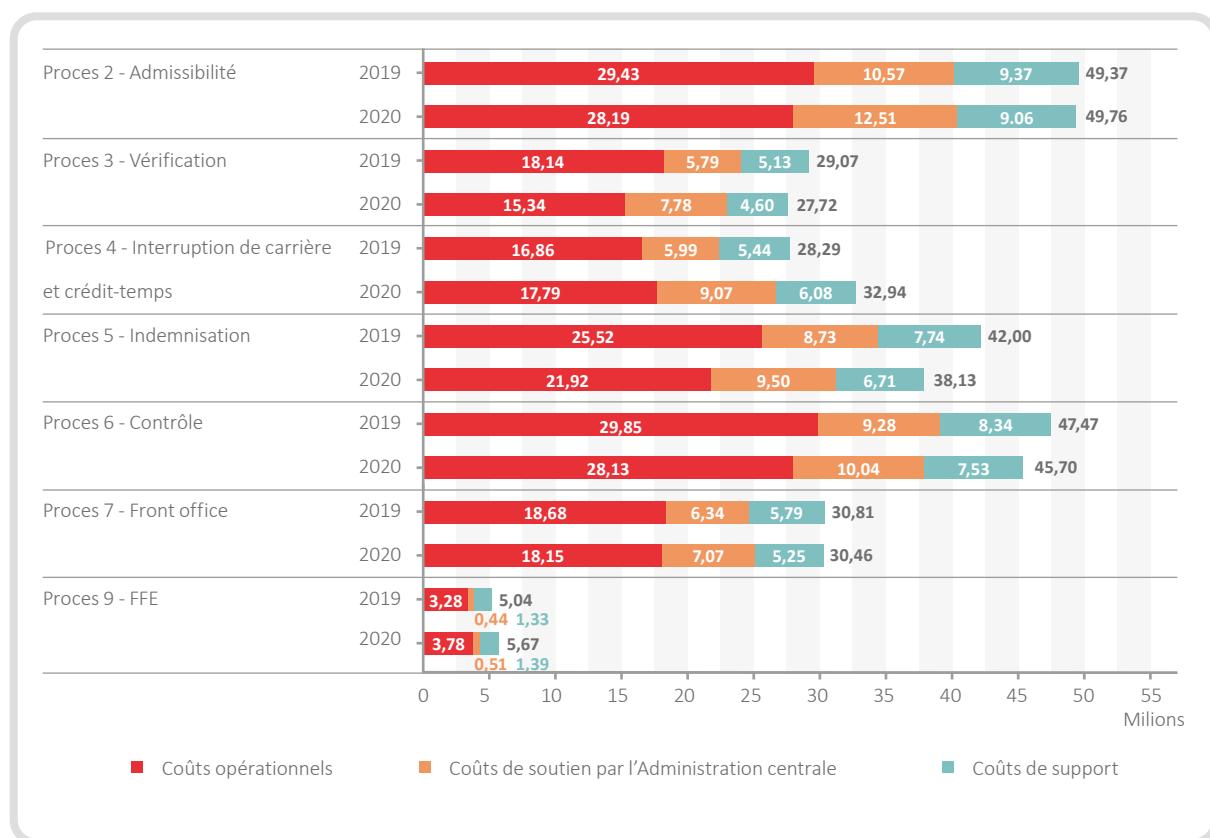
Les coûts informatiques baissent à nouveau (-4,45 millions d'euros) après une augmentation exceptionnelle en 2019. Les frais de personnel augmentent de 2,93 millions d'euros. L'augmentation des frais de personnel résulte de l'évolution des prix et du recrutement, notamment pour pouvoir continuer à garantir la continuité des services pendant la crise du coronavirus. Les autres frais de fonctionnement diminuent légèrement (-0,15 million d'euros).

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 et 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).

Le coût des projets est situé dans le processus “support général de l’Administration centrale aux processus opérationnels” et s’élève à 9,76 millions d’euros en 2020.

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 les années 2019 et 2020.

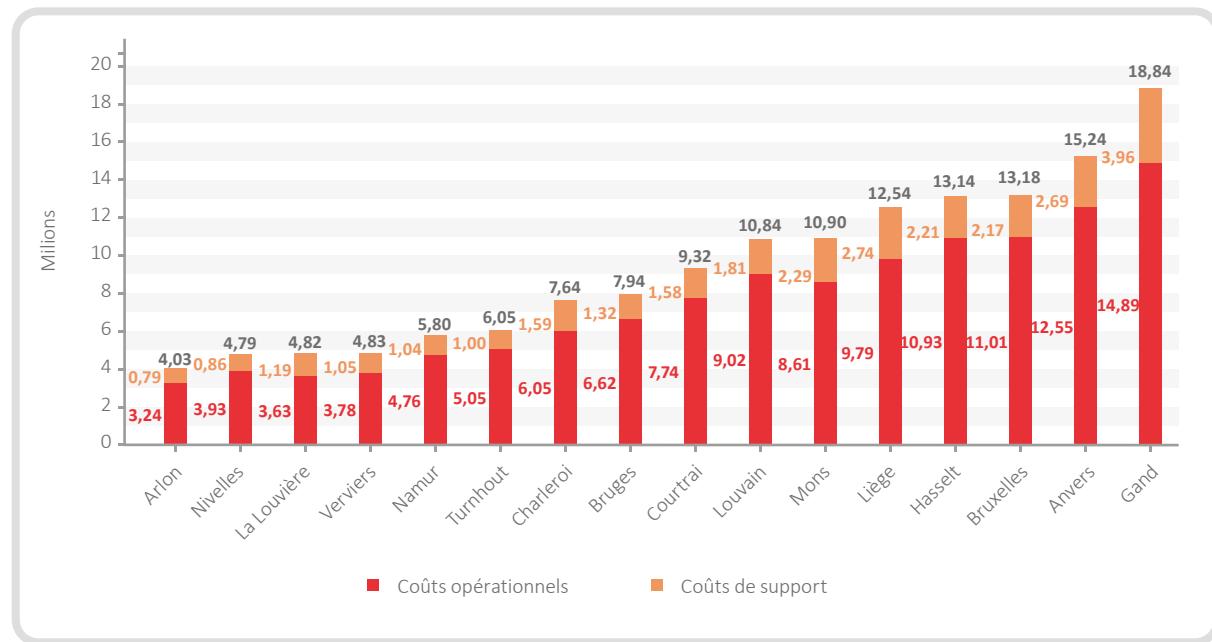
Graphique 2.6.2.VI
Frais de fonctionnement 2019 et 2020 “full cost” par processus (en millions d’EUR)





Les frais de fonctionnement des services extérieurs pour 2020 sont indiqués dans le graphique 2.6.2.VII.

Graphique 2.6.2.VII
Frais de fonctionnement 2020 pour les services extérieurs par entité (en millions d'euros)

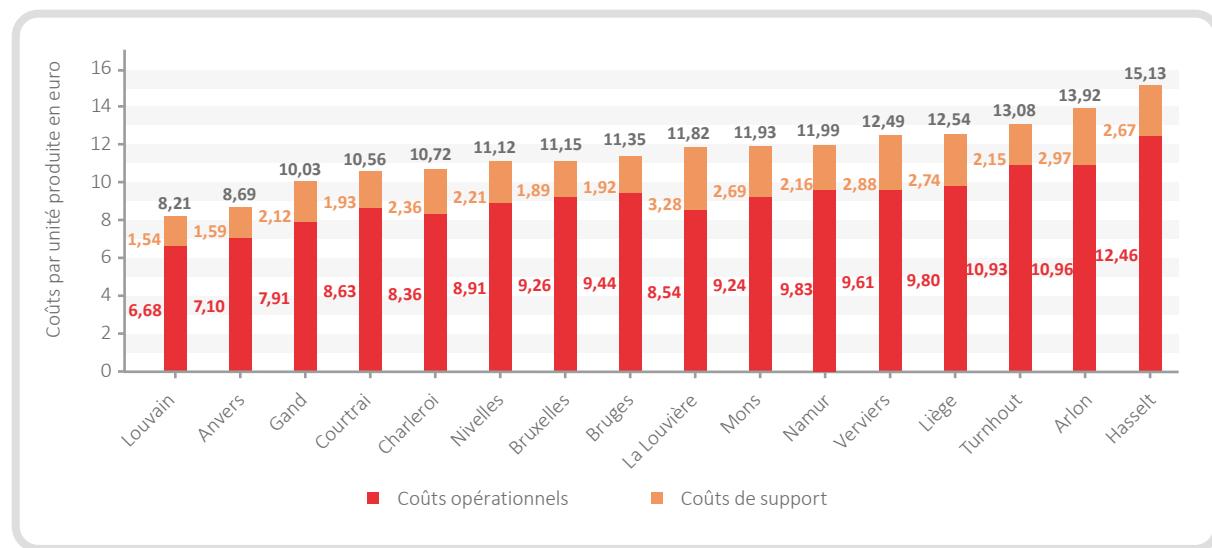


L'ONEM dispose de tableaux de bord comprenant des indicateurs au sujet de la production. La combinaison des frais de fonctionnement avec les tableaux de bord permet de déterminer le coût par unité produite.

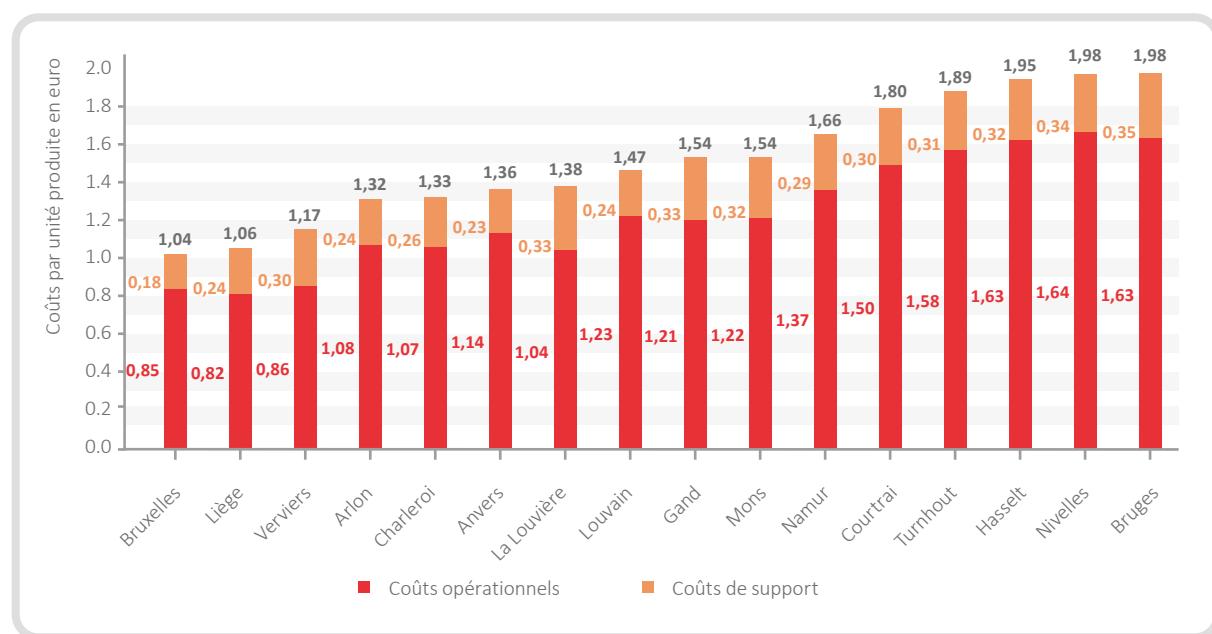
Nous pouvons calculer le coût par unité produite pour chaque processus opérationnel. Pour les processus Admissibilité, Vérification, IC/CT et Indemnisation, nous utilisons le nombre de dossiers traités, pour le processus Contrôle, le nombre de contrôles ou d'enquêtes effectués et pour le processus Front office, le nombre de contacts avec nos clients.

Enfin, un aperçu du coût par unité produite des services extérieurs est donné pour chaque processus opérationnel.

Graphique 2.6.2.VIII
Coût par unité produite 2020 pour le processus Admissibilité des services extérieurs par entité



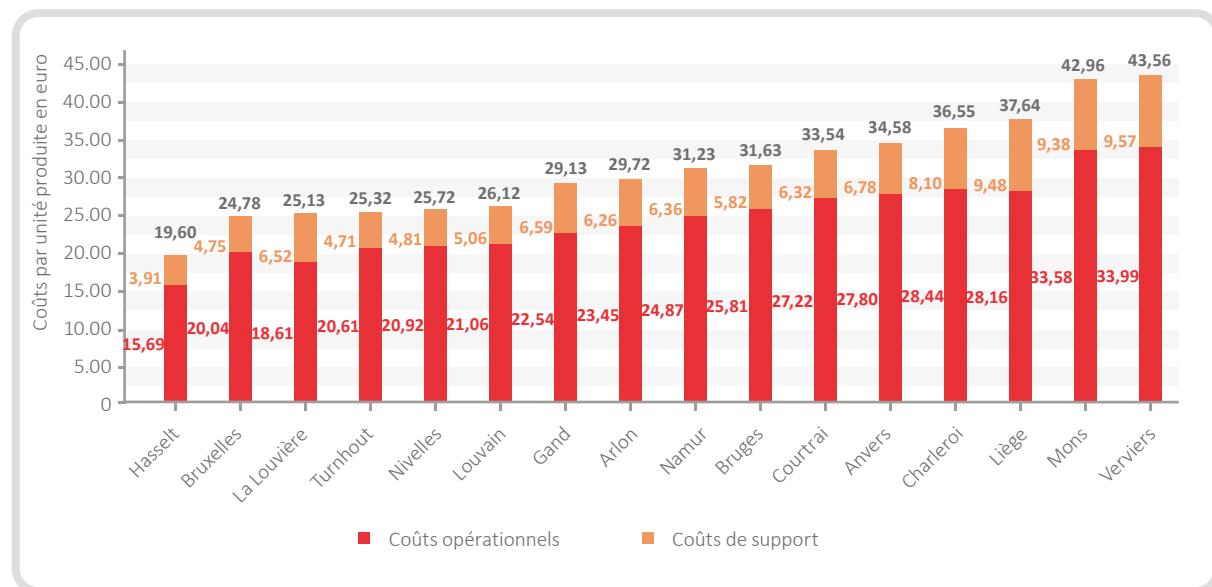
Graphique 2.6.2.IX
Coût par unité produite 2020 pour le processus Vérification des services extérieurs par entité





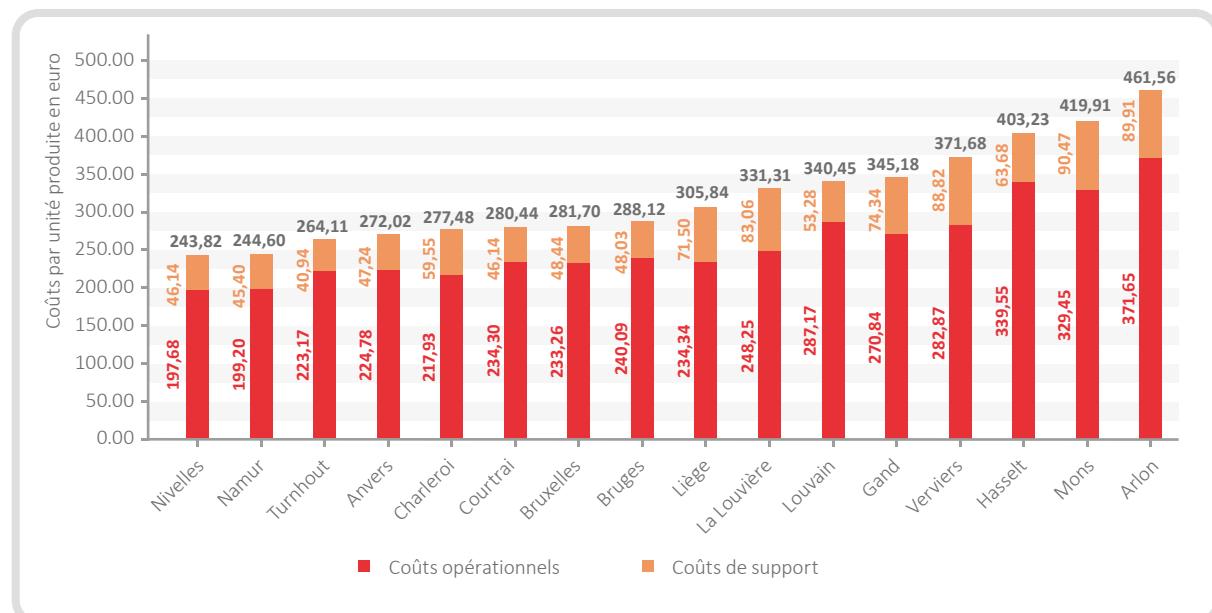
Graphique 2.6.2.X

Coût par unité produite 2020 pour le processus IC/CT
des services extérieurs par entité



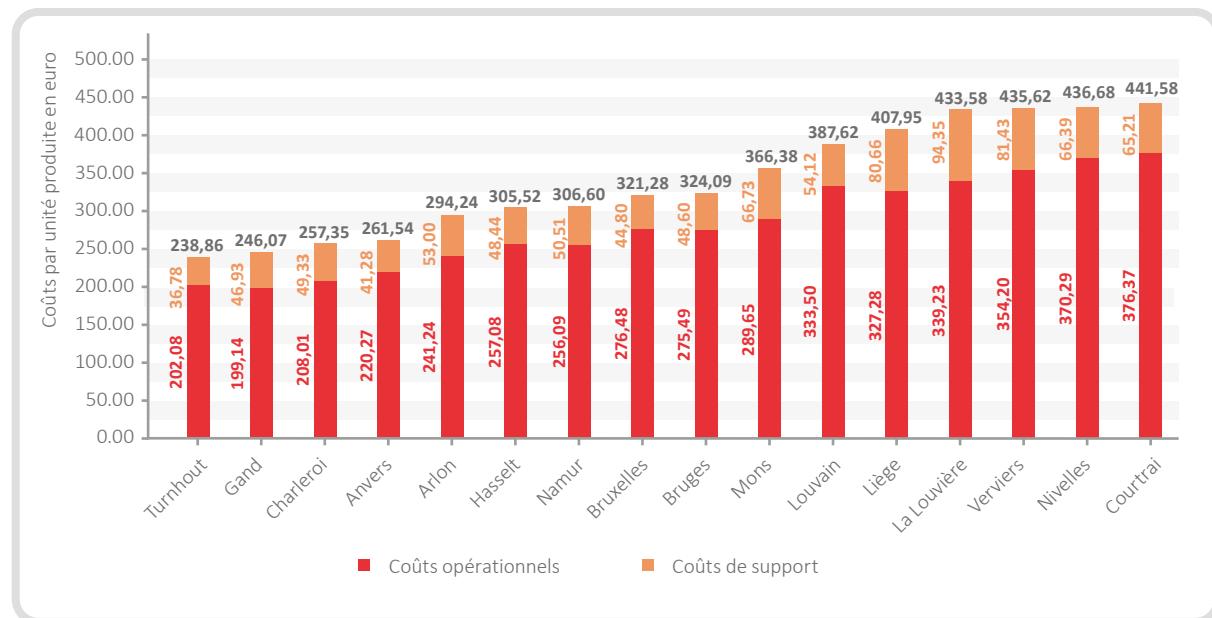
Graphique 2.6.2.XI

Coût par unité produite 2020 pour le processus Indemnisation des services extérieurs par entité



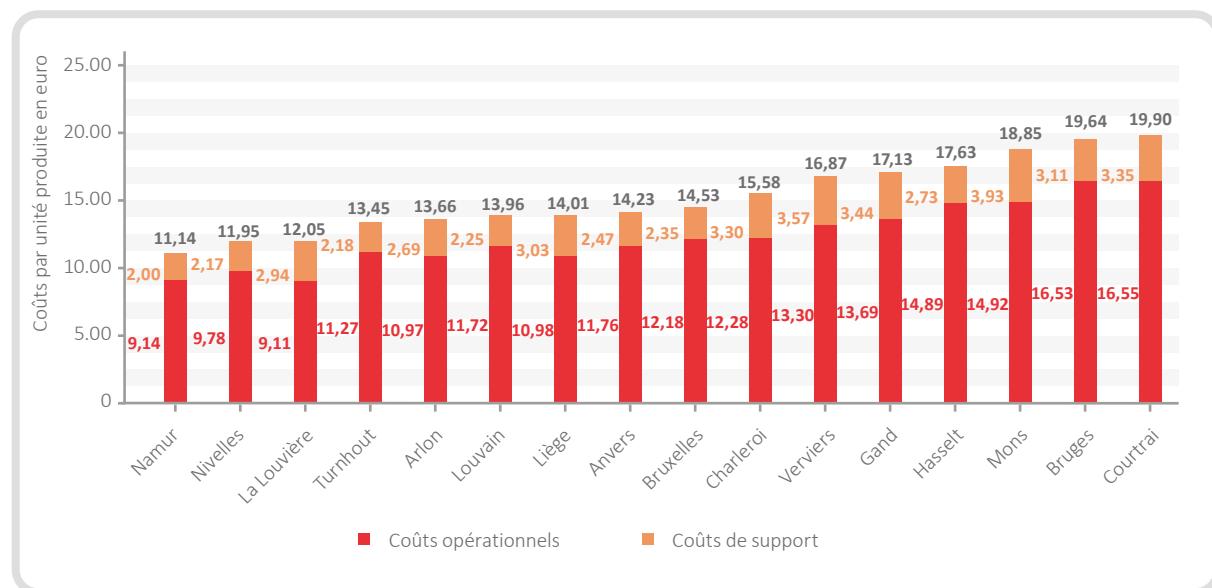
Graphique 2.6.2.XII

Coût par unité produite 2020 pour le processus Contrôle des services extérieurs par entité



Graphique 2.6.2.XIII

Coût par unité produite 2020 pour le processus Front office des services extérieurs par entité





2.6.2.5.5

Projets en cours Services financiers

En 2021, de nouveaux efforts ont été faits pour numériser la comptabilité. L'analyse déjà faite en 2020 des différentes composantes nécessaires pour permettre une numérisation poussée a été approfondie (projet DIGIFIN). Après examen de l'analyse des besoins, un groupe de travail transversal a été nommé et des groupes de travail constitués pour chaque composante (achats, budget, comptabilité centrale et intégration).

L'année dernière, l'analyse et le développement d'un nouvel outil pour le service d'inspection financière de l'ONEM, qui contrôle principalement les organismes de paiement, ont commencé. En 2021, des efforts importants ont été consentis par les différentes directions impliquées, avec plus de 80% de l'analyse des besoins et environ 30% du développement de cet outil qui ont été achevés. Utilisant des technologies modernes, cet outil intègre les différentes applications existantes pour l'organisation, la mise en œuvre et le suivi des contrôles de la comptabilité de performance sociale et de la comptabilité de gestion des organismes de paiement.

Un autre projet en cours consiste à remplacer l'application d'estimation des coûts existante par une application Java moderne. Le calcul des coûts utilise déjà les parties les plus importantes de la nouvelle application. Par exemple, nous calculons le coût par projet stratégique. De nouveaux affinements effectués en 2021 permettront de rendre compte plus rapidement des coûts de fonctionnement de notre organisation à partir de 2022.

Afin de moderniser et de digitaliser les procédures actuelles, une application est en cours de développement avec laquelle tous les membres du personnel pourront demander de manière centralisée les indemnités et primes auxquelles ils ont droit. Ce projet est actuellement en phase d'analyse et se poursuivra en 2022.

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 faut toujours tenir compte de toutes les dispositions et législations qui doivent être respectées en matière d'adjudications. Une cellule a également 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. 6 bureaux de l'ONEM ont nécessité la location d'une surface.

En 2021, les principes du *New Way of Working* (NWOW) et les postes de travail partagés ont continué à être introduits dans un certain nombre de bureaux. En plus de l'administration centrale, les bureaux suivants sont déjà organisés selon les principes du NWOW : Louvain, Malines, Liège, Arlon, Verviers, Bruxelles, Roulers, Anvers, Tongres, Ypres et Charleroi. Le bureau de Vilvorde est aussi organisé selon le NWOW, mais chaque collaborateur dispose de sa propre place. Le principe du poste de travail partagé n'y est donc pas d'application.

2.6.3.2

Rénovations dans les bâtiments de l'ONEM

Pour ce qui est des rénovations, les travaux des front offices des bureaux de Charleroi et de Namur

se sont poursuivis en 2021 et ont été achevés au cours du premier semestre. Les accueils des bureaux de Gand, Bruges, Vilvorde et Turnhout ont également été rénovés. Le bureau de Charleroi a été complètement remis à neuf et réaménagé. Des travaux de rénovation complets ont également débuté dans les bureaux de La Louvière, Verviers et Huy. Les trois bureaux en question seront complètement rénovés pour la mi-2022. Un nouveau site a été loué pour le bureau de Liège. Il s'agit d'un nouveau bâtiment situé à la gare de Liège-Guillemins. Le marché d'étude pour l'aménagement de ce bâtiment a été effectué. Le lancement des travaux est prévu pour le deuxième trimestre de 2022. Les travaux de rénovation du bâtiment à Hasselt commenceront début 2022.

En outre, plusieurs marchés d'étude ont été établis et attribués à des bureaux d'étude externes. Tel est notamment le cas de la rénovation des sanitaires du bureau de Charleroi, de la production de chaleur et de froid de l'administration centrale et de l'aménagement du nouveau bureau de Mons. Le marché d'étude pour le nouvel aménagement des bureaux de Gand, Courtrai et Bruges a également été effectué en 2021. Les plans d'implantation pour ces trois bureaux ont été établis et le cahier spécial des charges pour les travaux est en cours de rédaction.

2.6.3.3 Contrats de location et achat de bâtiments

Un contrat de location a été établi pour le bureau de Liège, lequel concerne la location de certains étages encore en cours de construction et dont l'achèvement est prévu pour la fin du premier trimestre 2022. Les travaux de construction de ce nouveau bâtiment ont débuté à la mi-2020. Un nouveau bâtiment a été acheté pour le bureau de l'ONEM situé à Mons. Les travaux prévus pour ce bâtiment ont commencé début 2021 et se termineront au printemps 2023.

2.6.3.4 Plans futurs et études de rénovation

Les travaux de rénovation du bureau d'Hasselt débuteront en janvier 2022 et seront terminés pour la fin de cette même année. Le cahier spécial des charges pour l'exécution des travaux à Gand sera

également lancé et attribué en 2022. Ces travaux devraient débuter dans la seconde partie de 2022 et certainement être finis pour la mi-2023. En outre, il est prévu que les travaux pour le réaménagement du bureau de Courtrai débutent fin 2022. Les travaux pour le bureau de Bruges sont prévus pour 2023.

2.6.3.5 COVID-19 : Achat de matériel de protection

À la suite de la crise du coronavirus, la direction Travaux et Matériel a de nouveau acheté en 2021 tout le matériel de protection nécessaire pour les bâtiments de l'ONEM ainsi que pour l'ensemble du personnel. Le matériel de protection acheté comprenait, entre autres, trois types de masques buccaux (chirurgicaux, en tissu et FFP2). La direction a également acheté du gel désinfectant, des plexiglas, des marquages au sol, des rubans, des gants, des lunettes de protection, des thermomètres, des produits de nettoyage et des lingettes désinfectantes. Les collaborateurs et les éventuels visiteurs qui devaient se rendre dans les bureaux, ne pouvaient pénétrer dans les bâtiments que s'ils portaient un masque buccal. La direction a également investi dans des compteurs CO2 et des autotests. En s'appuyant sur les données enregistrées par le compteur CO2, des conseils sur la ventilation et l'ouverture des fenêtres ont été donnés.

2.6.3.6 Écologie

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.

La consommation d'énergie, d'eau et de papier fait l'objet d'un monitoring afin que l'on puisse réagir rapidement lorsqu'un problème se pose. Lors de tout achat et investissement, l'incidence sur l'environnement doit être la moins élevée possible.

La décision de privilégier au maximum le télétravail a permis de réduire considérablement la consommation d'eau ainsi que la consommation d'électricité dans les bureaux en 2020. Cette tendance s'est poursuivie en 2021. La consommation d'eau a dimi-



nué de 23% par rapport à 2020 et de 60% par rapport à 2019. La consommation d'électricité a diminué de 7% par rapport à 2020 et de 23% par rapport à 2019.

La consommation normalisée d'énergie pour le chauffage (gaz naturel et mazout) a diminué de 4% par rapport à 2020, mais a augmenté de 1% par rapport à 2019. Le besoin accru de ventilation entraîne l'augmentation de la consommation de chauffage dans un certain nombre de bâtiments.

Depuis 2015, la consommation de papier fait également l'objet d'un monitoring au moyen d'un logiciel qui tient à jour le nombre de pages imprimées ou copiées par imprimante. Cette consommation a, bien entendu, également fortement diminué (d'environ 42% par rapport à 2019) en raison du télétravail massif.

2.6.4

Les activités du Centre national de formation

Le Centre national de formation (CNF) définit la politique stratégique en matière de compétences et de développement au sein de l'ONEM en tant qu'organisation apprenante. Afin de réaliser les objectifs organisationnels, le CNF mise sur l'augmentation de l'autonomie numérique des collaborateurs de l'ONEM et vise une intégration maximale de l'apprentissage dans le contexte professionnel. De plus, le CNF fait office de centre d'expertise et de business partner en matière d'apprentissage et de développement des compétences au sein de l'organisation.

2.6.4.1

Une nouvelle vision de l'apprentissage

La crise du coronavirus a contraint le CNF à revoir son fonctionnement en profondeur et à l'adapter au travail à distance, bien que la numérisation de l'apprentissage ait déjà commencé en 2008 avec une première version de la plate-forme d'e-learning, suivie par une plate-forme professionnelle de gestion de l'apprentissage en 2014.

L'année dernière, une étude approfondie de la littérature scientifique relative aux développements récents en matière d'apprentissage, associée à une analyse des besoins dans la pratique, a donné lieu à une toute nouvelle vision concernant l'apprentissage. La citation de W. Churchill "*Never let a good crisis go to waste*" (Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise) n'a jamais été autant d'actualité au sein du service.

Dans cette nouvelle vision, le CNF a donné le ton pour les années à venir. Le CNF se focalisera sur deux piliers. Tout d'abord, il souhaite continuer à développer l'ONEM en tant qu'organisation apprenante, en misant de manière optimale sur l'apprentissage hybride, en jouant un rôle catalyseur afin de faciliter le développement des compétences et en assurant l'intégration de l'apprentissage sur le lieu du travail. L'apprentissage hybride combine les avantages de l'apprentissage en présentiel et de l'apprentissage numérique, où la pédagogie est prise comme point de départ et la technique joue un rôle de support. Pour l'apprentissage hybride, la

question principale est de savoir comment atteindre un rendement d'apprentissage maximal dans un contexte déterminé: de manière numérique, en présentiel, de façon synchrone, asynchrone ou une combinaison. L'objectif principal reste de veiller à ce que l'organisation évolue vers une organisation apprenante à part entière. Ensuite, le CNF souhaite ancrer l'apprentissage au maximum dans le *workflow* à l'aide du performance support (soutien à la performance). Le performance support consiste à apporter un soutien aux collaborateurs en leur donnant des informations dans le contexte professionnel, exactement au moment où ils en ont besoin et dans la mesure dans laquelle ils en ont besoin.

2.6.4.2 La professionnalisation de l'apprentissage

La professionnalisation de l'apprentissage figure en permanence à l'ordre du jour du CNF. Dans ce cadre, un travail a été effectué autour de 4 thèmes l'année dernière. Tout d'abord, l'analyse des besoins d'apprentissage a été optimisée et formalisée. Parallèlement à la proposition d'actions d'apprentissage, des actions structurelles autour de la communication, la base de soutien, la structure, etc., sont également proposées lors d'une analyse des besoins. Les activités d'apprentissage n'atteignent l'effet souhaité que lorsqu'elles sont encadrées des actions structurelles appropriées. Deuxièmement, le CNF a examiné en détail sa collaboration avec deux partenaires internes importants et des accords ont été formalisés dans un *Service Level Agreement* (SLA). Troisièmement, une réflexion a été entamée afin d'implémenter un monitoring pédagogique pour optimiser en permanence l'apprentissage au sein de l'organisation. Un outil de reporting a également été lancé, permettant un suivi de l'apprentissage formel au sein de l'organisation. Grâce au nouvel indice d'apprentissage, tous les dirigeants disposent d'un outil de reporting détaillé permettant un suivi chiffré de l'apprentissage au sein du service et de l'organisation, ainsi que la réalisation d'analyses orientées vers l'avenir.

2.6.4.3

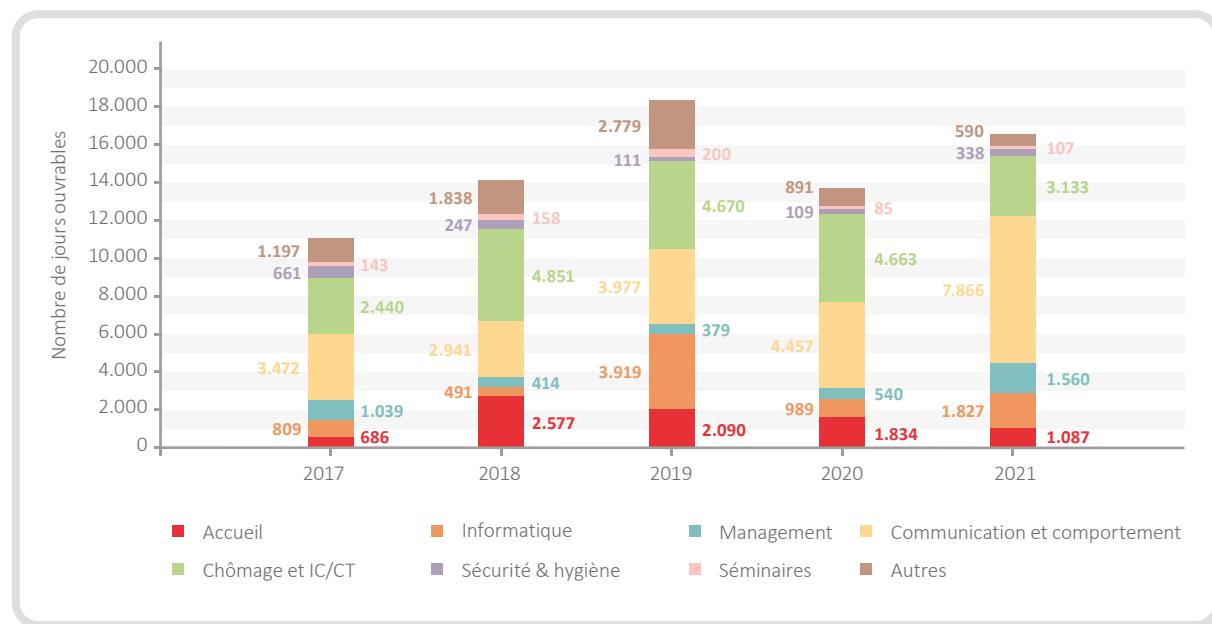
Activités d'apprentissage en 2021 et au fil des années en chiffres

Conformément à la nouvelle vision de l'apprentissage, il est fait usage de quelques nouveaux termes. Ces termes requièrent un petit mot d'explication. En effet, il n'est plus évident de parler d'e-learning lorsque les formations en classe sont également données à distance. Il est plus opportun de parler de formations synchrones et asynchrones. Lors d'une formation asynchrone, les participants reçoivent un lot de matière qu'ils peuvent assimiler de manière autonome, à leur propre rythme, à un moment au choix. Lors d'une formation synchrone, les participants sont accompagnés en direct par un formateur à un moment précis et en groupe. Les formations synchrones peuvent avoir lieu en ligne ou en présentiel, bien que cette dernière option ait été très exceptionnelle en 2021 en raison des mesures sanitaires.



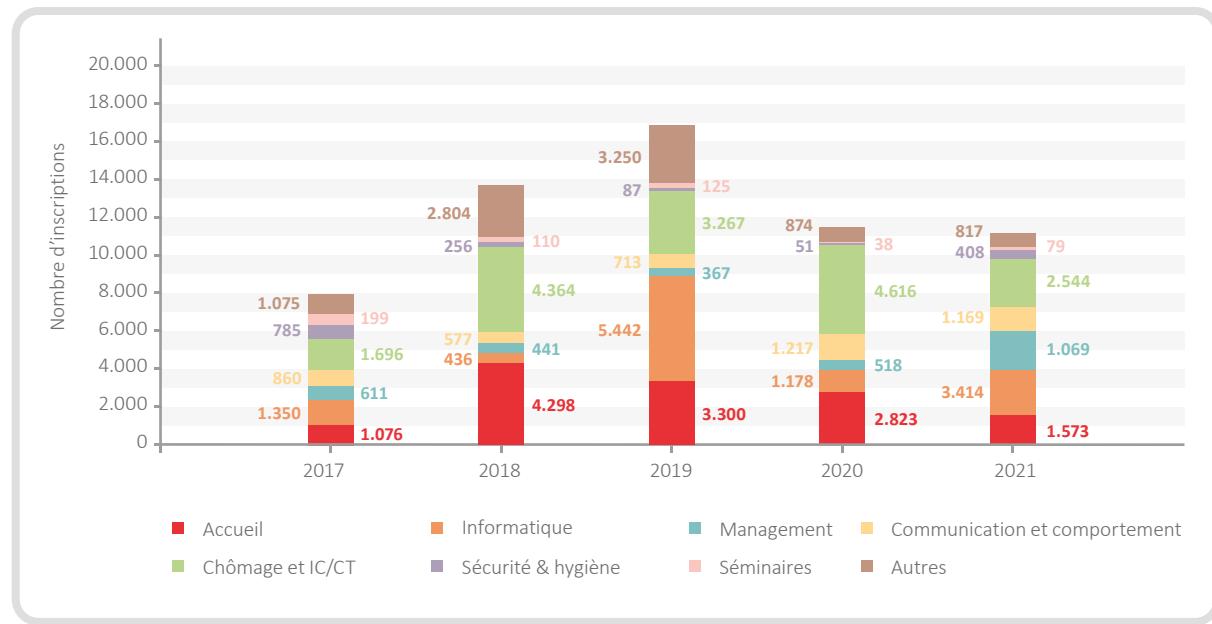
Graphique 2.6.4.I

Les formations synchrones (nombre de jours ouvrables)



Graphique 2.6.4.II

Les formations synchrones (nombre d'inscriptions)

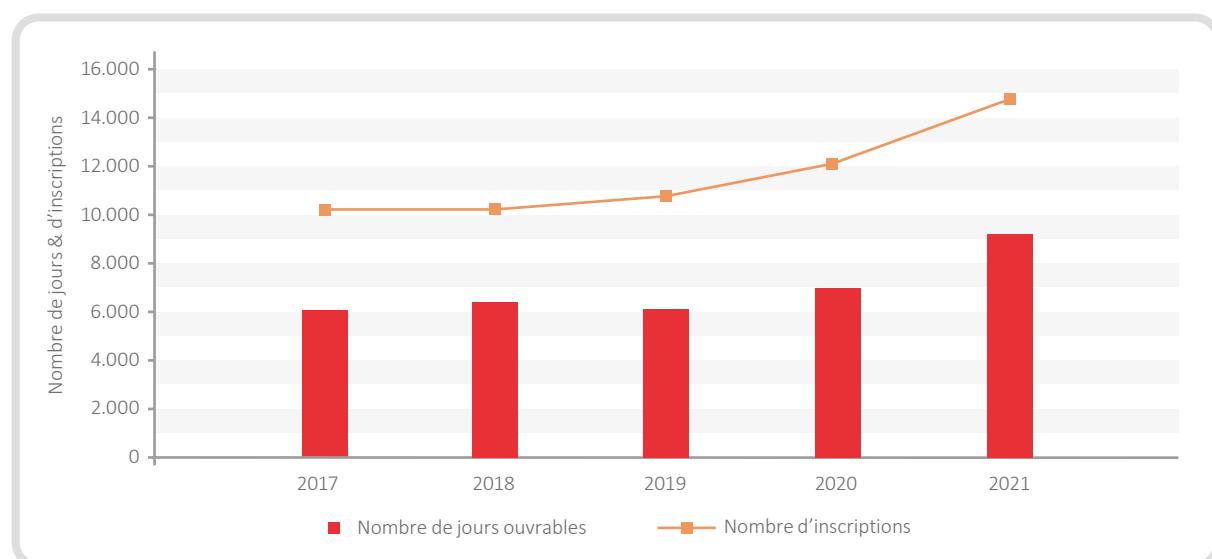


En 2021, le nombre de jours de formation a connu une nouvelle hausse pour atteindre 16.506,50. 2020 était une année d'adaptation caractérisée par un recul, avec 13.565 jours de formation. En raison de la crise sanitaire, toutes les formations en présentiel ont subitement dû être annulées. Le passage à l'apprentissage à 100% à distance a pris du temps. En 2021, le nombre de personnes ayant suivi des formations est resté à peu près identique à celui de 2020.

Cela s'explique d'un côté par l'augmentation du nombre de trajets de longue durée en 2021 (Leadership) par rapport à l'année 2020 et, d'un autre côté, par une diminution des nouvelles entrées en service en 2021 (317 en 2020 par rapport à 133 en 2021), réduisant ainsi le nombre de participants aux formations d'accueil (1.573 inscriptions en 2021 par rapport à 2.823 en 2020) et aux trajets de base sur le chômage et IC/CT (2.544 inscriptions en 2021 par rapport à 4.616 en 2020).

Un dernier chiffre à noter est le nombre de jours de formation "Communication et comportement", qui a presque doublé (7.865,50 jours de formation en 2021 par rapport à 4.456,60 en 2020), alors que le nombre de participants a légèrement diminué (1.169 inscriptions en 2021 par rapport à 1.217 en 2020). Ce thème comprend toutes les formations concernant la communication, la langue, le développement personnel, ainsi que les formations suivies en dehors de l'administration fédérale, par exemple dans le cadre d'une accession au niveau A ou de l'obtention d'un diplôme supérieur. Alors que le nombre de participants aux formations de l'IFA et du CNF a diminué concernant ce thème, le nombre de collaborateurs ayant suivi une formation en dehors de l'administration fédérale a fortement augmenté (de 45 personnes en 2020 à 73 personnes en 2021).

Graphique 2.6.4.III
Activités locales de formation

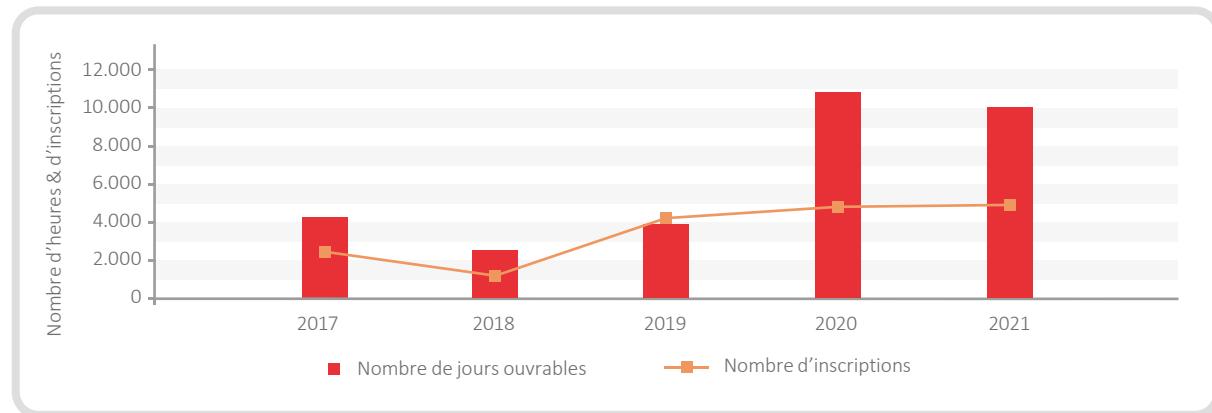


En 2021, les entités et les directions de l'ONEM ont plus que jamais misé sur les activités d'apprentissage internes pour leurs collaborateurs. Toutes ces



activités d'apprentissage et tous ces efforts fournis sur le lieu du travail ont été enregistrés. Il s'agit essentiellement de workshops, de coachings, de réunions d'information, de formations continues et de formations destinées à de nouveaux collègues. En 2021, le CNF a enregistré 9.022 jours d'activités locales de formation et 14.817 inscriptions. C'est une augmentation de 2.100 jours et 2.761 inscriptions par rapport à 2020.

Graphique 2.6.4.IV
Formations asynchrones



En 2021, l'apprentissage asynchrone a perduré. Il joue un rôle important dans les trajets d'apprentissage des collaborateurs de l'ONEM. En 2021, 5.887 inscriptions à des modules e-learning ont été comptabilisées. Cela représente une augmentation de 1.115 par rapport à 2020. Au total, 10.037 heures de travail ont été consacrées à l'apprentissage asynchrone, ce qui représente une diminution de 771 heures par rapport à l'année 2020. Cela signifie qu'en 2021, davantage de personnes ont suivi des elearnings qu'en 2020 mais que ces elearnings étaient plus courts.

En tête se trouvent les elearnings permettant d'apprendre à travailler avec Microsoft Teams. Ces elearnings ont représenté 2.652 heures de travail en 2021, ce qui est presque le double des 1.401 heures de 2020. En outre, tout comme l'année dernière, les elearnings mis au point dans le cadre du projet "Style maison", ayant pour but d'améliorer et d'uniformiser la communication écrite au sein de l'ONEM, ont représenté un grand nombre d'heures. En 2021, 2.424 heures y ont été consacrées. Les elearnings Vérification ont également connu un grand succès l'année dernière, avec un total de 1.340 heures, suivis par les elearning KCC avec 801 heures.

2.6.4.4

D'un trajet d'accueil vers un onboarding

Malgré la nette diminution du nombre de nouveaux collaborateurs (133 en 2021 par rapport à 317 en 2020), le trajet d'accueil a continué sa numérisation. Un module supplémentaire a été proposé, ce qui signifie que le trajet se compose maintenant de 8 cours en ligne de 18,5 heures au total et de 2 modules e-learning de 2 heures. Cela représente une augmentation de 4 heures par rapport à l'année précédente.

Le dernier module créé, à savoir "La stratégie au sein de l'ONEM", a également été organisé pour tous les nouveaux collaborateurs qui sont entrés en service en 2020. Ce module en ligne aborde la vision, la mission, la stratégie, la sécurité de l'information et la déontologie. En plus, cette année, l'ONEM a investi dans la numérisation d'un neuvième module d'accueil. "Au sujet de l'ONEM" porte sur l'ONEM en tant qu'organisation, en tant qu'institution de sécurité sociale et en tant qu'institution fédérale. Le module a été testé et approuvé et sera présenté à tous les nouveaux collaborateurs en 2022.

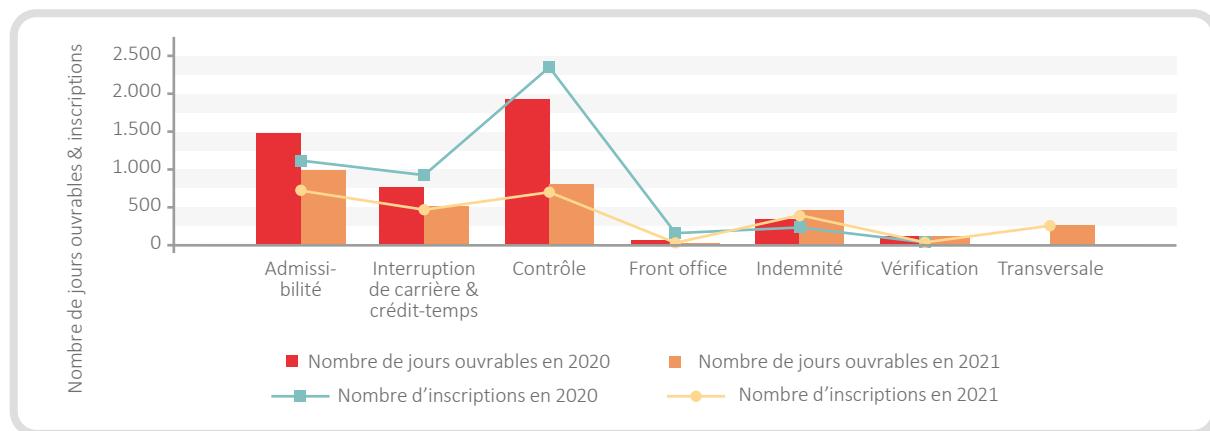
Enfin, l'intégralité du trajet d'accueil sera intégrée dans le tout nouveau processus d'*onboarding*.

2.6.4.5

Zoom sur le chômage et l'interruption de carrière/le crédit-temps

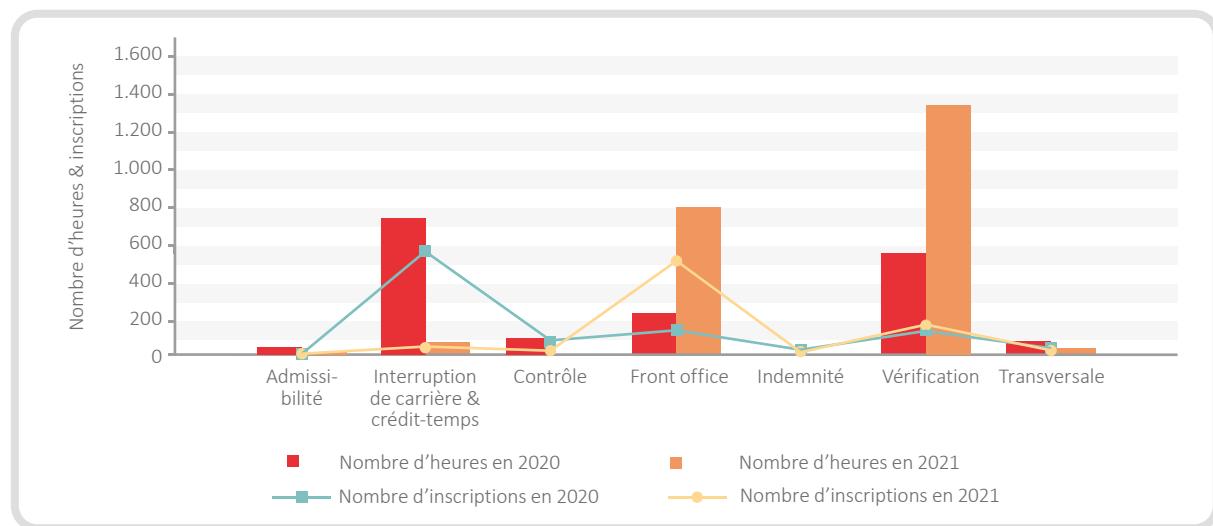
2021 était une année avec beaucoup moins de modifications réglementaires et techniques. Cette réduction combinée avec un nombre plus faible de nouveaux collaborateurs, se traduit donc également en un plus petit nombre de formations (de base) concernant ce thème.

Graphique 2.6.4.V
Les formations synchrones en chômage et en IC/CT





Graphique 2.6.4.VI
Les formations asynchrones en chômage et en IC/CT

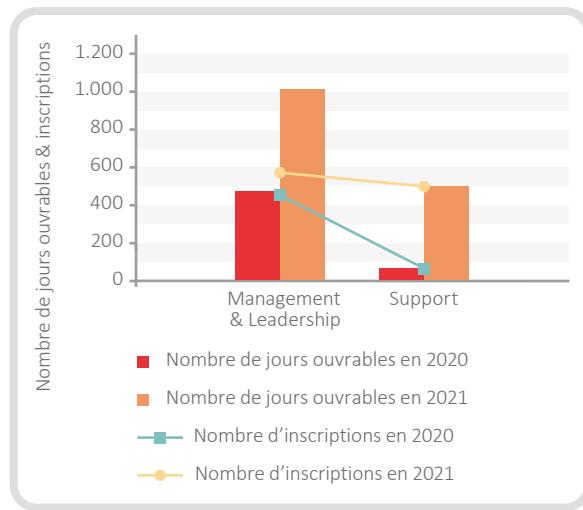


En 2021, le renforcement et la professionnalisation du contact center se sont poursuivis, ce qui se reflète dans les chiffres des formations asynchrones relatives au front office. La plupart des 532 inscriptions concernaient l'e-learning sur l'application Genesys, qui a été suivi par 334 personnes. Ce module contient des fiches d'instructions et des vidéos qui guident pas à pas les collaborateurs du front office dans l'utilisation de cette application de gestion des appels.

2.6.4.6 Zoom sur le management et le leadership

Les formations en leadership pour les dirigeants débutants ont été lancées, comme prévu, en 2021, toutefois dans un environnement en ligne, et elles ont été adaptées sur le plan du contenu au contexte de la gestion d'équipe à distance.

Graphique 2.6.4.VII
Les formations synchrones “Management & leadership”



Le nombre de jours de formation “Management & leadership” a doublé par rapport à 2020, pour atteindre 1.060 jours. La plupart de ces jours, pas moins de 644, ont été consacrés à une formation de base de cinq jours pour les dirigeants débutants. 130 nouveaux dirigeants y ont participé.

Pour les formations “Support” pour les dirigeants, tant le nombre de jours que le nombre d'inscriptions est en forte augmentation. Cette hausse est surtout due aux formations en ligne concernant l'utilisation de SAS VA afin de pouvoir consulter et interpréter les rapports chiffrés. 222 personnes y

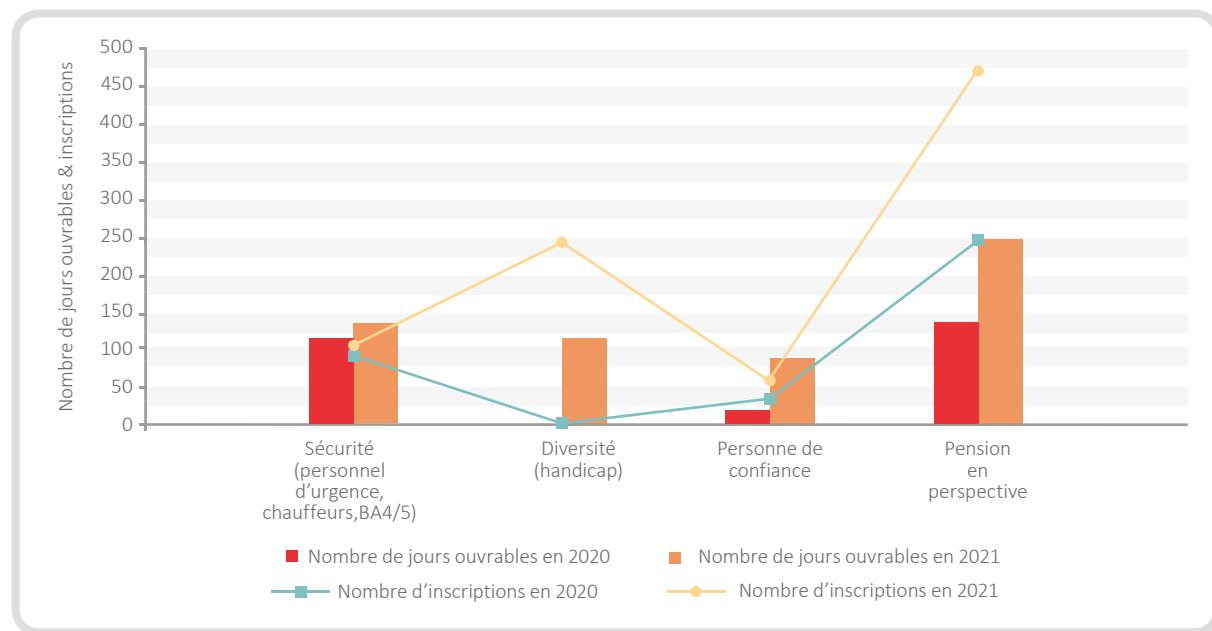
ont participé, pour un total de 222 jours de formation. La formation “Absence d'un collaborateur. Parlons-en !” a permis aux dirigeants de disposer d'outils afin d'engager la conversation avec des collaborateurs qui ont fait face à une absence de longue durée, et a été l'occasion de travailler sur la prévention. La formation a déjà commencé en 2020, mais s'est poursuivie en 2021 pour 194 dirigeants.

2.6.4.7 Zoom sur le bien-être et la sécurité

En raison des différentes vagues de coronavirus, certaines formations en présentiel étaient particulièrement difficiles à organiser. Les formations pour lesquelles les exercices et la pratique sont très importants, ont dû être reportées à plusieurs reprises pour des raisons de sécurité. Pour les recyclages, des modules synchrones ont toutefois été organisés en ligne, pour que les brevets de secouristes expérimentés puissent être prolongés. En plus des secouristes, nos chauffeurs ont également pu bénéficier d'un recyclage et les personnes qui doivent effectuer en toute sécurité des interventions sur les installations électriques, ont pu bénéficier d'une formation synchrone en ligne (respectivement BA4 ou BA5). Cela a représenté 134 jours de formation destinés à 101 participants.



Graphique 2.6.4.VIII
Formations synchrones “Bien-être et sécurité”



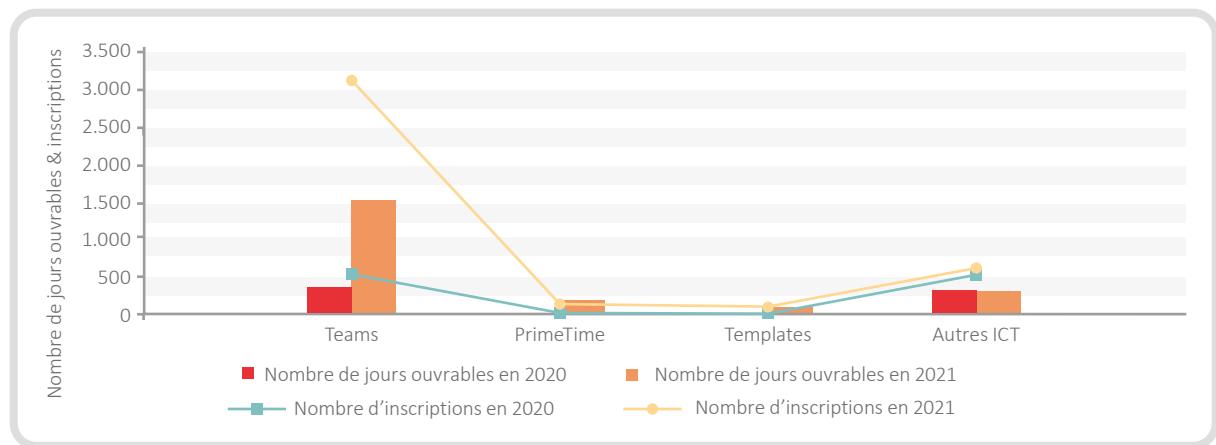
Concernant le bien-être psychosocial, en 2021, l’ONEM a investi dans la prévention des burn-outs et dans la sensibilisation sur les handicaps. Pour la prévention des burn-outs, une formation asynchrone a été proposée en réalité virtuelle. Dans cette formation, les participants ont fait face à des situations dans lesquelles ils devaient décider de quelle manière réagir, et ils ont reçu des conseils pratiques. Ce module a représenté 82 heures de formation asynchrone pour 342 participants. La sensibilisation sur les handicaps a été organisée sous la forme d’un théâtre d’entreprise en ligne. 240 dirigeants, personnes de confiance et collaborateurs HR y ont participé, pour un total de 120 jours.

En 2021 également, les collaborateurs se rapprochant de la fin de leur carrière ont pu compter sur un soutien pour préparer leur pension. Cette année, 471 inscriptions ont été comptabilisées pour les 4 modules de la formation “Pension en perspective”, ce qui représente plus de 100 participants par module. Au total, cette formation représente 249 jours de formation synchrone en ligne.

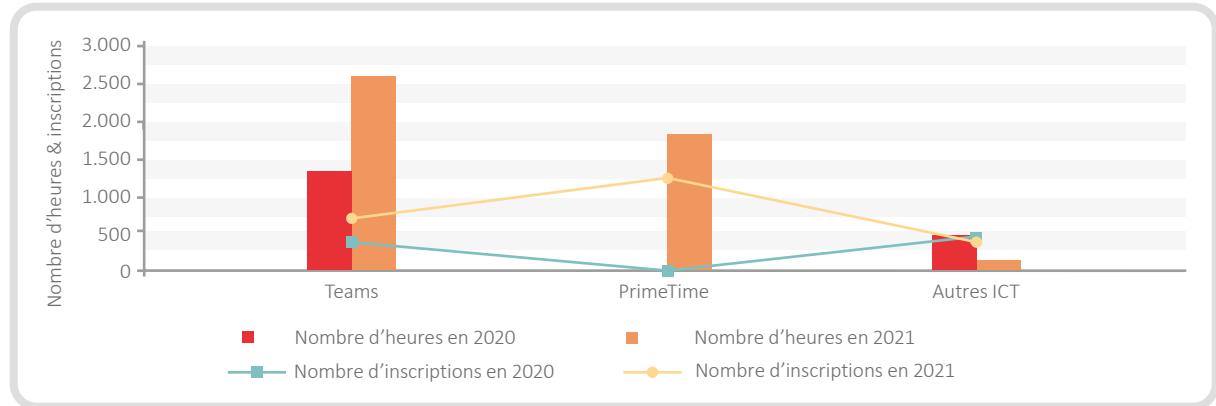
2.6.4.8

Zoom sur les matières “Support”

Graphique 2.6.4.IX
Formations “Support” synchrones



Graphique 2.6.4.X
Formations “Support” asynchrones



Pour ce qui concerne les matières “Support”, en 2021, le CNF a surtout continué d’investir dans l’apprentissage de l’utilisation de nouveaux outils. Ainsi, tous les collaborateurs de l’ONEM ont été invités à une session synchrone accessible à tous sur l’utilisation de Teams en remplacement de Skype. L’objectif principal était de les inciter à faire leurs premiers pas dans Teams en utilisant la messagerie instantanée, en téléphonant et en organisant des réunions. Ils ont reçu des outils pour pouvoir s’exercer et s’habituer au nouvel outil tant que Skype ne disparaît pas officiellement. Les formations Teams ont représenté 1.563 jours de formation synchrone en 2021, soit cinq fois plus de jours que l’année précédente. Nos collaborateurs ont investi 2.652 heures dans les formations asynchrones, soit deux fois plus d’heures qu’en 2020. La formation synchrone a concerné l’entièreté de l’effectif, vu qu’il s’agissait d’une formation obligatoire. La formation asynchrone a été suivie

par 722 participants, soit également deux fois plus qu’en 2020.

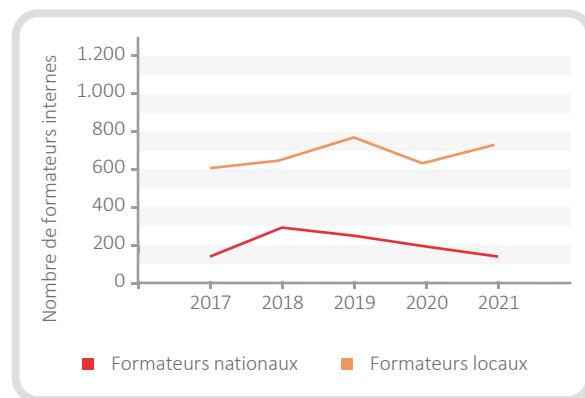
L’année 2021 était également marquée par le changement de notre système d’enregistrement du temps, pour lequel une formation asynchrone a été proposée aux collaborateurs avec de courtes vidéos réalisées par le CNF pour les familiariser avec l’outil. L’e-learning a été suivi par 1.260 collaborateurs, pour un total de 1.820 heures. De plus, les collaborateurs Support et HR ont reçu des sessions synchrones supplémentaires. 182 personnes ont suivi cette session d’une journée.

Enfin, le CNF a également investi dans le développement des compétences des collaborateurs qui vont devoir utiliser la nouvelle application Top Model, afin d’utiliser des lettres types remaniées et plus conviviales. 99 collaborateurs ont participé à cette session synchrone d’une journée.



2.6.4.9 Les formateurs

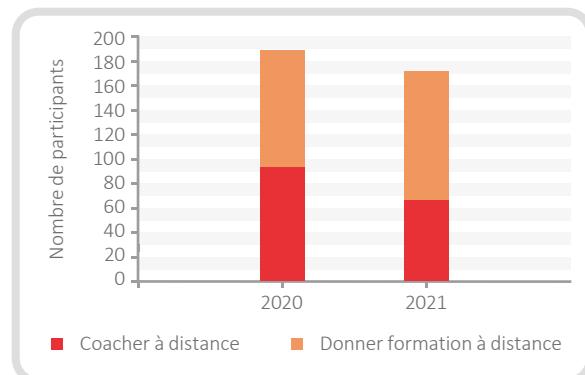
Graphique 2.6.4.XI
Nombre de formateurs internes



Beaucoup de formateurs internes ont encore une fois donné le meilleur d'eux-mêmes afin de mettre à disposition et partager leurs connaissances et leur expertise au sein de notre organisation. Ils ont, eux aussi, développé leurs compétences afin de pouvoir garantir en ligne les meilleurs résultats en matière de formation ainsi qu'une expérience d'apprentissage optimale. Le réseau des formateurs actifs au niveau national comptait cette année 170 personnes, soit une diminution de 29 personnes par rapport à l'année précédente et une diminution de 124 personnes par rapport à 2018. Néanmoins, ils ont assuré pas moins de 93% des formations, soit à peine 1% de moins qu'en 2020.

Contrairement à la diminution du nombre de formateurs au niveau national, le nombre de formateurs au niveau local qui ont assuré l'accompagnement sur le lieu du travail a connu une nouvelle hausse. Leur nombre a augmenté de 115 personnes par rapport à l'année précédente pour atteindre 738 formateurs locaux.

Graphique 2.6.4.XII
Nombre de participants à la formation "Train the trainer"



Afin de continuer à soutenir tous nos formateurs dans leur rôle, l'offre de formations "Train the trainer" s'est poursuivie. En 2021, la session synchrone "Donner une formation en ligne" a été organisée pour 107 formateurs, et ce, pour le même nombre de jours au total. L'année précédente, 96 formateurs avaient déjà pu la suivre.

Ils n'étaient pas les seuls à bénéficier d'un soutien dans leur rôle. Une session spécifique "Accompagner et coacher à distance" a aussi été proposée aux personnes chargées d'accompagner de nouveaux collaborateurs, à savoir les dirigeants ou des collègues expérimentés. Celle-ci a été suivie par 67 participants. En 2020, 93 personnes avaient également déjà pu y participer.

2.6.5

La communication

Comme 2020, l'année 2021 a aussi été marquée par la crise sanitaire. La direction Communication – Gestion des connaissances – Front office a donc vécu une année particulièrement mouvementée et rythmée par les nombreux changements intervenus dans la gestion de la crise.

Chacun connaît le rôle crucial que joue la communication en période de crise :

- La communication des mesures corona prises par le gouvernement en matière de chômage et d'interruption de carrière s'est faite essentiellement par le biais du site onem.be qui a de nouveau été largement consulté en 2021 ;
- Les assurés sociaux ont énormément sollicité notre contact center qui a, lui aussi, enregistré une quantité d'appels supérieure à la moyenne des années précédentes (cf. point 2.7 processus Front Office) ;
- En interne, la succession rapide des modifications réglementaires a engendré d'importants travaux de mise à jour des outils de gestion et de partage des connaissances qui sont mis à la disposition des collaborateurs (cf. point 2.6.6 Gestion des connaissances) ;
- Le recours massif au télétravail pour près de 90% des collaborateurs de l'ONEM et la multiplication de nouvelles règles à suivre pendant la crise sanitaire ont entraîné la rédaction de nombreuses informations sur notre intranet.

2.6.5.1

La communication interne

La communication institutionnelle vers le personnel est principalement assurée par le biais de trois canaux complémentaires : Kiosque, Dixit Magazine et Dixit Cadres. Kiosque est la première page que les collaborateurs voient s'afficher lorsqu'ils allument leur ordinateur. Cette page d'accueil de l'intranet constitue le moyen le plus rapide et le plus sûr d'informer l'ensemble des collaborateurs sur toute l'actualité qui concerne l'ONEM.

Créé en SharePoint, Kiosque préfigure ce que sera le nouvel intranet de l'ONEM et offre des possibilités de communication beaucoup plus en phase avec les nouvelles technologies comme l'utilisation

de séquences vidéo ou de liens vers des sites internes ou externes. En outre, il est également possible de consulter le portail à tout moment de la journée, en tout lieu et sur tout appareil, comme un téléphone portable ou une tablette.

La crise du coronavirus a engendré de nombreuses communications à destination des collaborateurs de l'ONEM. Les informations sur les consignes de sécurité, les mesures relatives aux nouvelles conditions de travail, les modifications réglementaires, les décisions prises par notre gouvernement ou encore les messages de soutien au personnel sont venus s'ajouter aux actualités traditionnelles que l'on retrouve habituellement sur Kiosque. En 2021, l'équipe de rédaction a publié 436 articles sur l'intranet.

En 2021, des vidéos explicatives ont été réalisées et diffusées dans le cadre du processus de statutarisation du personnel : 5 capsules vidéo donnent toutes les explications nécessaires et guident les candidats dans les différentes étapes vers la statutarisation.

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 en fonction de leur site d'affectation.

A côté de Kiosque et de ses informations quotidiennes, les cadres de l'ONEM reçoivent chaque mois une newsletter électronique (Dixit Cadres) traitant d'un sujet en rapport avec leur fonction au sein de l'institution.

L'ensemble du personnel peut aussi lire chaque trimestre le magazine d'entreprise (Dixit Magazine) qui analyse l'actualité de l'ONEM en donnant le plus possible la parole aux agents de terrain. Depuis avril 2020 et la généralisation du télétravail pour la majorité du personnel, le Dixit Magazine est uniquement publié en version électronique : le format a été revu pour s'adapter à la lecture sur écran et les articles, plus courts, font davantage place aux témoignages des collaborateurs.

Ces trois canaux complémentaires (Kiosque, Dixit et Dixit Cadres) contribuent à préserver le lien entre collègues et le lien entre l'administration et son personnel, ce qui est essentiel, particulièrement en période de crise.



2.6.5.2

La communication visuelle dans les bâtiments

Dès le début de la crise, le respect des mesures sanitaires et la sécurité du personnel ont été des priorités pour l'ONEM. La direction Communication a très vite développé une campagne de communication sur l'importance du respect de ces mesures et a mis en œuvre un véritable dispositif de signalisation pour l'ensemble des bureaux et l'Administration centrale. Le Service graphique et l'Imprimerie ont réalisé un package complet de supports visuels, d'affiches, d'autocollants, de pictogrammes... de façon à ce que les services Support, répartis dans l'ensemble des bâtiments de l'ONEM, disposent de tout le matériel nécessaire pour faire respecter les mesures sanitaires dans les locaux et pour assurer un cadre de travail sécurisé. Un catalogue reprenant l'ensemble des supports disponibles a été mis en ligne pour permettre aux bureaux de passer commande, si nécessaire. Dans le courant de l'année 2021, les différentes entités et directions de l'administration se sont préparées à un retour progressif au bureau en commandant 1.286 visuels. Des rappels réguliers ont été diffusés pour sensibiliser les collaborateurs aux gestes barrières à adopter pour éviter la propagation du virus.

2.6.5.3

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 : Citoyens, Employeurs 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 sur l'évolution des statistiques concernant le chômage, les différentes formes d'interruption de carrière ou encore les fermetures d'entreprises.

A la suite des diverses mesures prises par le gouvernement face à la crise du coronavirus, la page d'accueil du site a été revue de façon à donner plus de visibilité à l'information concernant ces mesures. Les feuilles infos destinées au public ont été mises à jour à de nombreuses reprises. Nos experts réglementaires ont aussi rédigé des FAQ reprenant les

questions les plus fréquemment posées par les assurés sociaux et ont constamment tenu à jour cet "espace corona" du site de l'ONEM, facilement identifiable par une bannière en haut de la page d'accueil du site.

En 2021, l'ONEM a adapté sa politique d'utilisation des cookies ainsi que son outil de suivi statistique des visiteurs afin d'offrir une meilleure protection des données privées pour ses utilisateurs. Depuis 2021, seuls les visiteurs qui ont explicitement mentionné leur accord, entrent en ligne de compte dans le calcul des visiteurs du site internet.

Au total, près de 3 millions de visiteurs se sont rendus sur notre site au cours de l'année 2021. Près de 11 millions de pages ont été consultées tout au long de l'année. Les feuilles infos présentes sur notre site ont été consultées plus de 1,6 millions de fois au cours de l'année écoulée tandis que les formulaires ont été téléchargés plus de 300.000 fois.

L'importante charge de travail engendrée par la crise sanitaire n'a pas empêché nos services de poursuivre les développements du site :

- Début décembre 2021, le chatbot qui avait été développé en 2020 a été mis à jour. Aujourd'hui, ce chabot est en mesure de répondre à davantage de questions posées par nos clients. Jusqu'à présent, il pouvait fournir des informations sur les missions de base (chômage et interruption de carrière/credit-temps). Le client recevait également les données de contact de l'ONEM ou du FFE. Dans cette nouvelle version, le client reçoit des informations plus détaillées par type d'allocation (chômage, chômage temporaire, congé parental, crédit-temps...). Le nombre de réponses aux questions a ainsi été considérablement augmenté.
- L'ONEM a également décidé de faire évoluer son site internet afin de mettre le visiteur au centre de l'expérience de consultation. Entamés en 2020, les travaux préparatoires à un *redesign* du site se sont poursuivis en 2021. Des tests ont été réalisés, en collaboration avec des experts, auprès de citoyens et d'employeurs afin de déterminer la manière dont ils consultent le site et y cherchent des informations. Bon nombre de textes ont été revus afin de les rendre plus lisibles et accessibles à un large public. La mise en production du nouveau site est prévue pour 2022.

Enfin, le site de l'ONEM 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.

2.6.5.4 Les contacts avec la presse

Depuis des années, les collaborateurs de la direction Communication répondent, avec l'aide des experts réglementaires et des porte-paroles, aux questions des journalistes ainsi qu'aux demandes de renseignements ou d'interviews.

Au total, pour l'année 2021, le service a traité 82 appels émanant de journalistes et l'ONEM a été cité dans 860 articles tous médias confondus : presse écrite, radio, télé.

Chaque mois, l'ONEM communique aussi aux médias les chiffres sur l'évolution du chômage et des différents régimes d'interruption de carrière.

2.6.5.5 Les campagnes de communication

Depuis plusieurs 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.

En 2021, la direction Communication a poursuivi ses efforts afin de promouvoir les applications en ligne de l'ONEM.

Pour l'ensemble des citoyens, cette promotion est essentiellement assurée par le biais du site internet de l'ONEM et des messages postés sur les réseaux sociaux.

Pour les employeurs, en plus de la promotion par le biais du site, l'ONEM leur envoie régulièrement des mailings reprenant les informations essentielles pour pouvoir effectuer rapidement les démarches nécessaires vis-à-vis de leurs travailleurs. Cette

communication directe vers près de 10.000 employeurs a permis à bon nombre d'entre eux de suivre les changements réglementaires plus fréquents que d'habitude pendant la crise du coronavirus et d'utiliser ainsi la procédure la plus rapide pour ne pas pénaliser leurs travailleurs en demande de chômage temporaire.

La direction Communication a envoyé 3 mailings de ce type en 2021 :

- Le 30.03.2021 – Nouvelles mesures Brexit et dernières actualités concernant le chômage temporaire ;
- Le 24.09.2021 – Prolongation de la procédure simplifiée de chômage temporaire force majeure corona jusqu'au 31.12.2021 ;
- Le 15.12.2021 – Prolongation de la procédure simplifiée de chômage temporaire force majeure corona jusqu'au 31.03.2022.

L'objectif de la direction Communication est d'envoyer plus régulièrement ce type de mailings en 2022 et de créer ainsi une véritable newsletter, principalement à destination des employeurs.

2.6.5.6 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. Par le biais de 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.

Dès le début de la crise du coronavirus en mars 2020, le nombre d'abonnés sur nos réseaux sociaux a considérablement augmenté. La page Facebook de l'ONEM compte aujourd'hui 3.580 abonnés. A titre de comparaison, en janvier 2020, cette même page Facebook comptait environ 1.000 abonnés.



En décembre 2021, la page Twitter de l'ONEM comptait 589 followers (politiciens, journalistes, employeurs...) et la page LinkedIn était suivie par 10.569 abonnés. L'augmentation du nombre d'abonnés sur LinkedIn a été la plus spectaculaire (50 abonnés en janvier 2020). Sur LinkedIn, sont publiés tant des communiqués de presse que des publications statistiques, de nouveaux formulaires, des chiffres du chômage ou des offres d'emploi. Les publications les plus lues, likées et partagées sont généralement celles qui concernent les décisions gouvernementales relatives au coronavirus et les offres d'emploi.

2.6.5.7 Les enquêtes de satisfaction

Afin de répondre aux exigences de son contrat d'administration, et toujours dans l'optique d'améliorer la qualité de son service aux clients, l'ONEM mène chaque année plusieurs enquêtes de satisfaction auprès du public. Au cours du dernier trimestre 2021, deux enquêtes de satisfaction ont été organisées : l'une concernait l'accueil téléphonique, l'autre traitait de la procédure de demande d'interruption de carrière.

En ce qui concerne l'accueil téléphonique, la satisfaction des personnes qui ont appelé notre contact center reste très élevée, et ce malgré la crise qui a provoqué une quantité d'appels bien plus importante que d'habitude. Au total 1.898 clients ont répondu à l'enquête et 83,8% d'entre eux se disent satisfaits ou très satisfaits du service reçu auprès de notre contact center.

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 91% pour la qualité de leur accueil, 84% pour leur niveau de compétences et 84% pour la clarté de leurs explications.

Concernant la procédure de demande d'interruption de carrière, tant la satisfaction des employeurs que celle des travailleurs ont été évaluées.

1.620 employeurs ont répondu à l'enquête. Parmi eux, 700 avaient utilisé le formulaire papier pour introduire leur demande auprès des services de l'ONEM. 87,3% de ces employeurs étaient satisfaits

du formulaire jugé clair, simple et facile à compléter. 920 employeurs avaient quant à eux introduit la demande via l'application informatique de l'ONEM. Là aussi, le taux de satisfaction enregistré a été très positif : 95,21% d'entre eux ont trouvé l'application claire, rapide et facile à utiliser.

Du côté des travailleurs, 4.382 bénéficiaires d'une forme d'interruption de carrière ou de crédit-temps ont répondu à l'enquête. 93,9% d'entre eux étaient satisfaits du traitement de leur demande par l'ONEM. 92% sont satisfaits du délai de traitement de leur dossier. A signaler que de plus en plus de travailleurs effectuent leur demande par voie électronique : plus de 50% des demandes ont été introduites de façon électronique en 2021 alors que ce pourcentage n'était que de 30,8% en 2018, avant la crise. Et cette demande électronique ne pose pas de problèmes à ceux qui l'utilisent puisque 96% d'entre eux se disent satisfaits de l'application.

Tableau 2.6.5.1
Chiffres clés de la direction Communication en 2021

Nombre de visiteurs du site web	2.908.314
Nombre de pages consultées	10.905.519
Nombre de communiqués de presse	26
Nombre d'articles sur l'ONEM	860
Nombre de jours où l'ONEM est apparu dans la presse	254
Nombre d'appels téléphoniques de journalistes	82
Nombre d'articles d'actualité sur l'intranet	436
Nombre de pages A4 en offset	11.822.200
Nombre de photocopies en reprographie	1.922.584

2.6.6

Gestion de la connaissance

L'ONEM développe une approche structurée en matière de gestion des connaissances nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Les collaborateurs doivent disposer des connaissances nécessaires au moment opportun et on ne peut se permettre de perdre les connaissances et l'expérience des personnes qui quittent l'ONEM.

Le service Gestion de la connaissance (KM) veille à ce que les collaborateurs aient accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour pouvoir effectuer leur travail. La tâche du service consiste à rendre ces informations facilement accessibles et à veiller à ce qu'elles soient claires et fiables.

Durant la crise du coronavirus, il était assurément nécessaire de maintenir autant que possible à jour les bibliothèques et les outils, et ce précisément pour soutenir les collaborateurs face à l'augmentation de la charge de travail.

En collaboration avec la Coordination front office, le service Gestion de la connaissance gère l'iTool, une banque de données pratique qui assure que les collaborateurs du contact center puissent répondre rapidement et uniformément dans un langage compréhensible aux questions les plus complexes de nos clients. Cette année, la cellule iTool a déployé beaucoup d'efforts pour fournir les informations les plus récentes et les plus exactes possibles dans le cadre des mesures corona, et ce par le biais des actions suivantes : un soutien supplémentaire aux auteurs et aux validateurs par le biais d'une nouvelle plateforme de collaboration sous la forme d'un team site et de l'organisation de sessions d'informations. Un nouveau module e-learning est également en préparation afin de soutenir les nouveaux collaborateurs du contact center qui doivent apprendre à utiliser l'iTool et d'autres sources intéressantes, ainsi qu'à faire des recherches dans ces applications.

Depuis 16 ans, RioDoc est la bibliothèque interne de l'ONEM. Les collaborateurs peuvent y retrouver toutes les informations, tant pour les processus back office que pour les processus de support. RioDoc contient des instructions, des feuilles info, des formulaires..., soit plus de 8.549 documents actifs et plus de 5.300 documents archivés. Le ser-

vice se charge du contrôle de la qualité et a mené 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 poursuivi la sensibilisation auprès des collègues afin qu'ils puissent trouver les informations disponibles dans l'intranet de l'ONEM de la manière la plus rapide et la plus autonome possible.

En 2021, les sessions "Chercher dans les sources d'information de l'ONEM" ont été suivies à distance par 152 nouveaux collaborateurs des entités et de l'administration centrale dans le cadre de la formation d'accueil.

Le service Gestion de la connaissance poursuit également sa recherche de collaborateurs prêts à s'investir dans le rôle d'ambassadeur. Leur rôle consiste à stimuler leurs collègues à utiliser de manière autonome les différentes sources d'information. À la suite de cette action, la grande majorité des entités a déjà mis en place un réseau d'ambassadeurs. 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 aux collaborateurs d'utiliser plus efficacement les bibliothèques RioDoc et RioLex, constituent des outils complémentaires. Au printemps, le service a lancé une plateforme Teams pour les ambassadeurs, contenant des informations utiles et des astuces hebdomadaires afin de les soutenir dans leur rôle.

La gestion d'ONEMTech (le site web de l'ONEM destiné aux partenaires et aux utilisateurs professionnels externes) fait également partie des tâches du service Gestion de la connaissance. Ce site a attiré 920 nouveaux utilisateurs en 2021. On a également comptabilisé environ 95.110 consultations du portail en 2021.

Le syllabus Admissibilité est un outil important de partage des connaissances. Le syllabus contient surtout des informations pratiques relatives à l'Admissibilité. Il contient aussi bien des dispositions réglementaires que des procédures qui doivent être appliquées au quotidien. Le syllabus a également été adapté en 2021 en fonction de la nouvelle réglementation et en collaboration avec des ex-



perts du terrain. En étroite collaboration avec le coordinateur de processus Admissibilité, une plate-forme Teams a été créée dans laquelle sont regroupées des initiatives locales relatives à la documentation. Ainsi, les experts et les chefs des entités ont l'occasion de partager leur documentation. Bien entendu, le premier objectif est ici d'examiner cette documentation afin de l'intégrer dans le syllabus Admissibilité national.

En 2021, différents auteurs ont poursuivi l'actualisation du syllabus Vérification qui fait partie intégrante du trajet d'e-learning pour les vérificateurs débutants. Cinq chapitres sont déjà mis à la disposition des participants. Les vérificateurs expérimentés retrouvent eux aussi des informations d'une manière accessible dans le nouvel environnement M365. L'équipe de rédaction de la 'note mensuelle Vérification' a continué à rédiger et publier la 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. La collaboration permanente entre les auteurs et les validateurs des 11 entités coopérantes montre que le fait de travailler avec les autres entités et au-delà de la frontière linguistique crée une ouverture vers les autres entités et régions.

Ces différents syllabi et la note mensuelle 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 Réglementation et le Service linguistique.

Des team sites sont à la disposition des collaborateurs de l'ONEM afin d'échanger des idées et des connaissances. Ils portent sur des thèmes spécifiques et sont destinés à certains groupes de collaborateurs, comme les groupes de projet ou à soutenir les réseaux des gestionnaires des processus Back office. Les team sites facilitent la communication et la collaboration. En 2021, la direction ICT a poursuivi l'action consistant à transférer les team sites classiques de tous les processus vers Teams ou de nouveaux team sites, le service KM apportant un soutien.

L'ONEM dispose également d'un certain nombre de "kits de survie" qui soutiennent le transfert des connaissances entre collaborateurs expérimentés et moins expérimentés. Ils permettent de garantir la continuité du service lorsqu'un collaborateur est absent. Le kit de survie pour les chefs du processus Vérification a été actualisé en 2021 et simultanément transféré vers un nouvel environnement dans le team site du syllabus Vérification. Cette initiative a elle aussi été réalisée grâce à la collaboration entre un duo de gestionnaires de processus néerlandophone et francophone, qui partagent leurs connaissances et leurs expériences en tant que dirigeants.

Le service Gestion de la connaissance a coordonné l'exercice annuel qui soutient les directions de l'Administration centrale dans la détection des fonctions ou activités critiques. Le service KM propose également un accompagnement aux titulaires de ces fonctions dans la documentation de leur fonction et lors du transfert des connaissances.

Enfin, début 2021, le service a repris la gestion du chatbot, disponible via www.onem.be. En premier lieu, l'équipe a travaillé sur la base des expériences avec le chatbot Marc en 2020. Grâce à une combinaison de connaissances techniques et réglementaires, l'équipe KM est parvenue à proposer un nouveau concept avec entre autres des boutons d'options. L'équipe a également élargi le thème initial des fiches fiscales avec un éventail d'items réglementaires et de données de contact. Une première version du chatbot, appelé Ori, a été lancée au mois de mai 2021. Depuis le lancement en mai jusqu'à fin décembre, 120.116 clients ont posé un total de 399.254 questions. Grâce aux *lessons learned* des analyses journalières des questions des clients et à une recherche permanente d'amélioration, une version 2.0 a été mise à disposition depuis le site internet ONEM, et ce déjà au mois de décembre.

Dans le cadre d'un séminaire international, organisé par l'AISS le 08.12.2021, le service a présenté le chatbot. Une candidature pour une bonne pratique a également été introduite auprès de l'AISS.

2.6.7 Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2021

La direction Développement de l'organisation (DOO) stimule l'innovation et détecte les opportunités d'amélioration pour la gestion et le fonctionnement de l'organisation. Elle soutient le management dans la préparation, l'établissement et le suivi du planning stratégique. De plus, cette direction offre un support méthodologique lors de l'introduction de nouvelles techniques de management et de nouveaux instruments de gestion. Outre ces activités, DOO se charge également de la création et de la mise à jour des différents outils relatifs au management des performances et de la qualité (tableaux de bord, productivité, etc.), ainsi que de la coordination de tout ce qui concerne la responsabilité sociétale.

Afin de professionnaliser la gestion de projets, l'ONEM a créé un *Project Management Office* (PMO) ainsi qu'une équipe de gestionnaires de projet au niveau stratégique de la direction DOO. Ils sont tous deux opérationnels depuis janvier 2020. L'objectif du PMO est :

- de mieux justifier le "pourquoi" d'un projet : faisabilité, coûts-bénéfices, effets escomptés ;
- d'appliquer une méthodologie uniforme pour les projets stratégiques basée sur Prince2 (*PRojects IN a Controlled Environment*) ;
- d'améliorer la priorisation des projets ;
- d'améliorer la gestion des projets ;
- de structurer la planification des ressources et le suivi (budget, durée, collaborateurs) ;
- d'augmenter l'implication des clients (internes et externes) du début à la fin ;
- d'optimiser l'implication des experts et des collaborateurs dans les projets ;
- d'augmenter la transparence concernant les projets ;
- d'avoir une meilleure vue sur les liens entre les projets et sur leurs interdépendances ;
- de tirer des leçons des projets clôturés, pour pouvoir en tenir compte lors de futurs projets (*lessons learned*).

Afin que la gestion de projets à l'ONEM puisse se dérouler de la manière la plus transparente possible, un team site y afférent a été développé dans SharePoint. Celui-ci est accessible à tous les collaborateurs. Ce team site se compose d'un volet méthodologique et d'un volet relatif au contenu.

Le volet méthodologie comprend toutes les informations relatives à la méthodologie de projet de l'ONEM. Les informations théoriques concernant la méthode Prince2 constituent un aspect important de ce volet, lesquelles ont été conçues sur mesure pour l'ONEM. En outre, l'on y retrouve également des informations sur le cycle de vie d'un projet, les différents rôles et responsabilités, les templates à utiliser, le suivi budgétaire, etc.

Le volet relatif au contenu se focalise sur les projets stratégiques en cours. C'est dans ce volet que figure la documentation de base de chaque projet représentant un aperçu des objectifs par projet. Les gestionnaires de projets peuvent également y publier chaque mois leur rapport de suivi (*Highlight Reports*). Un document de synthèse mensuel donnant une vue d'ensemble de tous les projets en cours est également publié.

Négociations du contrat d'administration 2022-2024

Le service Développement de l'organisation soutient le management pour préparer les textes et les négociations relatives au contrat d'administration 2022-2024 avec le Comité de gestion, le Comité intermédiaire de concertation (CIC) et le ministre du Travail. Un budget a été demandé pour de nouveaux projets de modernisation et les crédits pour le personnel statutaire y ont été inclus.

Réalisation de la nouvelle stratégie 2022-2024

La direction Développement de l'organisation avait un rôle de coordination lors de la réalisation de la nouvelle stratégie de l'ONEM 2022-2024, qui a été validée définitivement lors du séminaire stratégique d'automne 2021. Le texte définitif a été précédé d'une réflexion intensive, avec une attention particulière à la consultation tant des directeurs que des collaborateurs du terrain.

La réflexion relative à la stratégie 2022-2024 avait déjà été lancée lors du séminaire stratégique de printemps (le 29 et le 31 mars 2021), et a été appro-



fondue lors de workshops avec les directeurs et lors de focus groupes avec les collaborateurs. Les participants ont été invités à se poser les questions suivantes, pour chaque objectif stratégique (stratégie 2018-2021) :

- Quelles transitions voulons-nous réaliser dans les 3 prochaines années pour les clients, les partenaires, les collaborateurs, l'organisation, la société...?
- Quels bénéfices voulons-nous réaliser ?
- Quels éléments manquent actuellement pour réaliser ces transformations/objectifs ?

Sur base de cet input, DOO a commencé en été 2021 la rédaction d'un projet de texte pour la nouvelle stratégie.

Les projets stratégiques en cours ont été classés par thème ;

Les objectifs opérationnels ont été formulés ;

Une formulation parlante de l'objectif stratégique a été conçue ;

Des KPI ont été définis pour permettre de démontrer si la stratégie est effectivement réalisée.

Lors du séminaire stratégique d'automne, la stratégie de l'ONEM 2022-2024 a été finalisée.

Enquête sur la culture organisationnelle

Début octobre 2021, une enquête sur la culture organisationnelle a été menée auprès de tous les collaborateurs de l'ONEM. 1.220 collaborateurs y ont participé.

De l'enquête, il est ressorti que la plupart des collaborateurs considèrent l'ONEM comme une organisation très organisée et hiérarchisée (processus, tableaux de bord) dans laquelle les chefs sont des gestionnaires qui mettent en œuvre des changements progressivement et par étapes. Nous sommes ambitieux et orientés vers un objectif.

À l'avenir, les collaborateurs souhaitent évoluer vers une culture plus familiale et innovante, axée sur le bien-être, l'implication et le travail d'équipe, avec le dirigeant comme coach et mentor, et moins axée sur la performance. En outre, il apparaît également que les collaborateurs tirent principalement satisfaction du fait qu'ils travaillent dans "l'intérêt général des citoyens". Suivi respectivement de

"mon processus" et "mon équipe" pour les collaborateurs des entités, et de "mon équipe" et "mon entité et ma direction" pour les collaborateurs de l'administration centrale.

En 2022, DOO analysera les résultats de l'enquête plus en détail.

2.6.8 ICT et service numérique

L'informatique et les services numériques sont pris en charge par les directions ICT et Procédures de travail. Les activités de ces deux directions sont relativement différentes, et ce malgré le fait qu'elles apportent toutes deux un 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 analysent les besoins du client, effectuent les analyses fonctionnelles et techniques nécessaires, programment les applications, les testent, puis les mettent à la disposition des utilisateurs. La direction assure également en permanence la mise à jour des applications existantes.

Elle aide également les clients internes à trouver 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 collaborateurs de l'ONEM mais aussi, indirectement, de tous les utilisateurs externes qui ont recours à ses services. Elle apporte son aide aux clients internes lorsque ceux-ci ont des questions et/ou rencontrent des incidents techniques, et ce par le biais d'un *Service Desk* qui lui est propre. La direction gère, en outre, l'infrastructure informatique et elle suit les évolutions techniques. Par ailleurs, dans ses choix, elle tient toujours compte des possibilités au sein du G-Cloud, des conventions-cadres existantes et des réglementations en vigueur, dont le RGPD.

Elle assiste les utilisateurs des différents services grâce à une structure orientée service qui se base sur un *Service Management IT* bien développé et grandissant.

2.6.8.1.2 Les principales réalisations en 2021

La direction ICT de l'ONEM met à la disposition du personnel et des clients de l'Office des applications informatiques modernes et conviviales pour ainsi garantir un service rapide et de qualité.

Elle assure le suivi des nouvelles réalisations par le biais d'une approche en mode projet, et ce en collaboration avec les directions concernées, telles que Procédures de travail, Contrôle interne et gestion des processus, Travaux & Matériel, etc. La direction est en outre un partenaire à part entière du *Project Management Office* (PMO) de l'ONEM qui est opérationnel depuis début 2020. Bon nombre de ces projets trouvent leur origine dans le contrat d'administration, tandis que d'autres visent à améliorer le fonctionnement interne de la direction ICT. Un certain nombre de ces projets seront expliqués plus en détail ci-après.

En 2021 et au service de ses clients internes, la direction ICT a entrepris les premières démarches en vue d'impliquer plus activement ses utilisateurs finaux dans le processus de développement de ses services. Bien avant d'écrire la première ligne de code, la direction développe des prototypes de nouvelles applications à l'aide de workshops de co-création et d'exercices de *service design* en collaboration avec les utilisateurs finaux et elle effectue des tests pour déterminer, par exemple, l'interface la plus conviviale. Cela permet de faire en sorte que l'utilisateur final ait déjà une idée de la solution définitive à un stade précoce et de vite rectifier le tir lorsque cela s'avère nécessaire. Les résultats étant très positifs, cette façon de procéder sera renforcée en 2022.

Durant le second semestre de l'année 2021, la direction ICT a également mis en place un premier monitoring permettant au *Service Desk* de réagir de manière proactive lorsqu'une application business n'est plus disponible. En 2022, ce monitoring et son suivi structuré au moyen d'un processus de gestion des événements seront développés plus avant.

Afin de parvenir notamment à un monitoring détaillé des performances de ces applications, la direction ICT a, durant le Q1 de l'année 2021, effectué avec succès un POC de l'outil de monitoring *Dynatrace One Agent*. Entre-temps, elle assure également d'ores et déjà le suivi des premières applications destinées au processus Interruption de carrière qui sont en production. Le développement plus avant de ce monitoring se poursuivra en 2022.

En 2021, la direction ICT a en outre opéré quelques changements importants dans sa propre organisation et dans ses structures afin d'assurer un fonc-



tionnement plus efficient et un service cohérent. Elle a ainsi mis la gestion de tous les processus ITSM sous la direction de la branche *Professional Services*, placé l'entièreté des équipes opérationnelles sous la branche *Infrastructure Services*, regroupé tous les soutiens de première ligne dans une équipe "EUSD" et revu les standards et les normes du processus de développement des applications JAVA.

Pour faire en sorte que ses utilisateurs finaux travaillent dans des conditions aussi optimales que possible, durant le premier semestre de l'année 2021, la direction ICT a équipé tous les postes de travail de l'ONEM d'un écran 27" et chaque collaborateur a reçu un nouveau casque téléphonique. C'est aussi dans ce cadre qu'à la fin de l'année 2021, de la mémoire supplémentaire a été ajoutée sur pratiquement chaque ordinateur portable de l'ONEM et que l'Office a migré vers une version plus récente de Windows Client. Quant aux bureaux du chômage, ils ont été équipés d'un nouveau système de *safe buttons*.

En 2021, la direction ICT s'est attelée à la mise au point d'un processus permettant de contrôler les facturations aux fins de diminuer les infractions et les fraudes à l'égard de l'ONEM. Des accords existent et la formalisation du processus se poursuivra en 2022.

La direction ICT s'efforce en outre de devenir un service agile prêt à s'adapter aux évolutions dans le monde de l'informatique.

Pour ce faire, en 2021, elle a, d'une part, continué à renforcer son *IT Service Management*. La direction ICT a entrepris plusieurs actions sur ce plan, notamment : introduction du *Service Level Management*, optimisation de ses processus de support et, en collaboration avec la direction CIGP, poursuite de la description de ces processus. Conjointement avec l'*entreprise architect*, qui est en service depuis fin juin 2021, la direction ICT s'est, dans ce cadre, également attelée à l'élaboration d'une procédure pour la mise en production de nouveaux services et produits, pour leur développement et pour leur suppression progressive, à savoir le dénommé processus du cycle de vie des produits et des services. Ce processus sera lui aussi élaboré plus avant en 2022.

D'autre part, comme indiqué précédemment, la direction ICT opte également pour une approche en mode projet. Pour ce faire, durant la première moitié de l'année 2021, elle a créé un rôle de *Project delivery manager*, et ce en collaborant étroitement avec PMO. Ce rôle doit non seulement améliorer le fonctionnement en mode projet au sein de la direction, mais aussi veiller à une meilleure organisation du travail et à une gestion plus efficente des ressources. Afin d'avoir une meilleure vue sur ces ressources, durant le Q1 de l'année 2021, la direction ICT a fourni un portfolio reprenant toutes les activités effectuées en son sein et elle a également misé sur un enregistrement plus strict du temps.

Fin 2021, la direction ICT a également lancé le système de "l'offre" afin de parvenir à un suivi plus professionnel et à un service de meilleure qualité. Cela signifie que chaque nouveau développement est précédé d'une proposition d'offre, de telle manière à ce que toutes les personnes concernées sachent clairement ce qui sera réalisé et quels sont les efforts à fournir. Ce faisant, elle a aussi donné le coup d'envoi d'une gestion des capacités plus optimale.

Toujours en 2021 et toujours en étroite collaboration avec la direction Procédures de travail, la direction ICT a poursuivi la modernisation de différents processus de l'ONEM. Et ce par le biais de réalisations et de contributions aux différents projets stratégiques, ou par la poursuite du développement fonctionnel des applications existantes.

Qui plus est, toujours en 2021, la direction ICT s'est à nouveau pleinement concentrée sur le projet MARILIN visant à transférer les applications clés de l'ONEM vers une plate-forme moderne. Ce projet vise à faire migrer toutes les applications Mainframe vers une nouvelle plateforme informatique compatible avec l'environnement G-cloud.

Toujours dans cette optique de flexibilité, la direction ICT met toujours un point d'honneur à préserver sa continuité opérationnelle (voir ci-après). Elle y est parvenue notamment en faisant appel et contribuant autant que possible aux synergies entre les IPSS, également en 2021. Différents cahiers des charges ont ainsi été établis dans lesquels l'ONEM a joué un rôle de moteur ou un rôle de contributeur actif pour la mise du projet sur le marché. En outre, la démarche visant à réduire davantage l'utilisation

des services G-cloud a été poursuivie, notamment par l'entremise de l'introduction d'une plate-forme cloud privée.

Après avoir migré les serveurs tests et les serveurs de développement vers HyPaaS (*Hypervisor as a Service*) en 2021, la direction ICT a continué sur sa lancée en 2022 en migrant déjà une première partie (30%) des serveurs de production. L'objectif est de migrer 30% de serveurs de production supplémentaires en 2022.

Dans le cadre d'une agilité sécurisée, la direction ICT a en outre, durant la première moitié de l'année 2021, achevé le programme Fortigate et migré les postes clients vers une version plus récente de Kaspersky. Début septembre 2021, la direction ICT a anticipé des évolutions futures en augmentant la capacité de la bande passante disponible.

Toujours dans l'optique d'une sécurité renforcée, durant la seconde moitié de l'année 2021, la direction ICT a réalisé des tests approfondis en vue de l'instauration d'une nouvelle politique en matière de mots de passe. Cette politique est opérationnelle depuis septembre 2021. Pour finir, la direction ICT a également revu l'accès aux applications externes et posé les fondements d'une amélioration significative du niveau de sécurité.

L'objectif de la direction ICT est de fournir des applications de qualité et d'assurer leur maintenance. C'est dans ce cadre qu'a été implanté le programme "Neoload" durant le Q1 de l'année 2021 et que celui-ci est utilisé par les membres de la Test Team.

Au vu de la place de plus en plus grande que prend O365 au sein de l'ONEM, en septembre 2021, la direction ICT a fixé la gouvernance pour les standards de développement et de configuration au sein du portfolio O365 et elle a approfondi la méthode Scrum pour SharePoint. En 2021, elle a commencé le même exercice pour ses applications Java et les travaux se poursuivront en 2022.

Dans un objectif de maturité financière, en 2021, elle a, pour la gestion du budget et des commandes, œuvré à la conception d'une gestion budgétaire intégrée et d'un budget pluriannuel, et ce dans le cadre du projet DigiFin. Ce même projet vise également une numérisation et une intégration maxi-

males de la gestion des commandes ICT avec les Services financiers : *Digital Chain - Purchase to Pay*. Le cahier spécial des charges de ce projet a été finalisé durant le Q4.

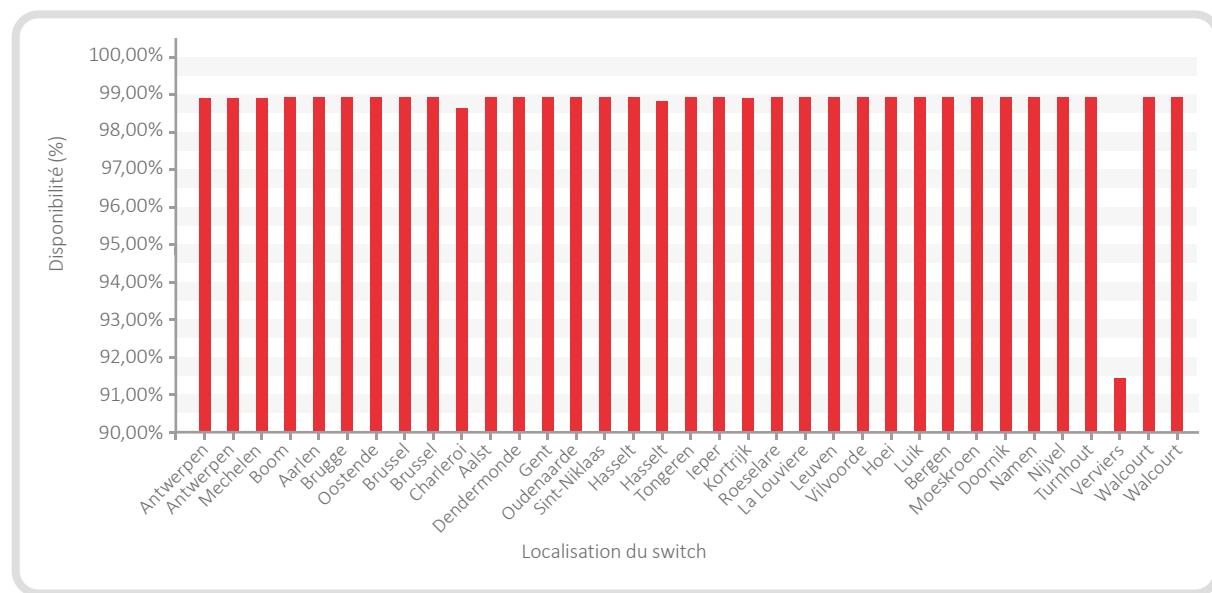
Afin de concrétiser tous ces projets, en 2021, la direction ICT a également investi dans ses collaborateurs internes en augmentant les connaissances liées aux nouvelles technologies et aux ressources, et en les partageant. Cela a notamment permis de renouveler le site web interne reprenant des explications sur l'organisation, les rôles, les responsabilités et les processus qui existent au sein de la direction ICT, mais aussi les dernières actualités, ainsi que les tableaux de bord et les KPI.

Enfin, en 2021, la direction ICT a également poursuivi la professionnalisation de son organisation interne et de ses services en s'appuyant sur les principes ITIL¹.

¹ ITIL est une approche qui permet 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 IT (et pas uniquement les services d'infrastructure) afin de satisfaire aux exigences du client et au niveau de service (livraison à temps, bonne protection, etc.).



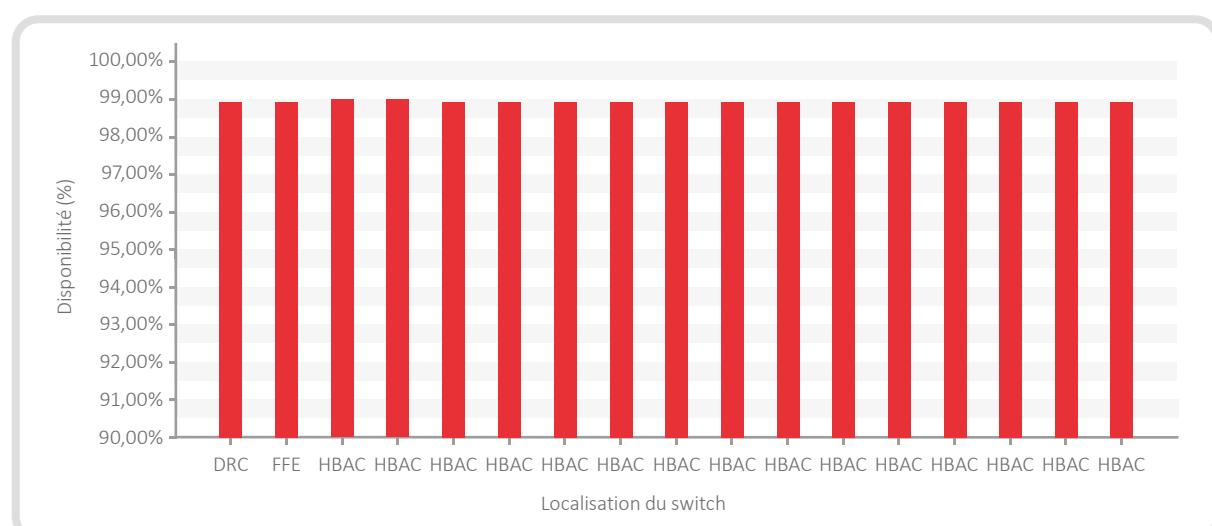
Graphique 2.6.8.I
Disponibilité du réseau local en 2021



Ce graphique montre la disponibilité des commutateurs auxquels sont connectés les utilisateurs finaux qui travaillent dans les bureaux. Attention: il s'agit des chiffres 24/24 et 7/7; donc pas uniquement durant les heures de bureau. Les interventions ou les interruptions survenues en dehors de ces heures sont comptabilisées et elles ont une incidence sur les chiffres, mais pas sur le service au client. Certains bureaux disposent de plus d'un commutateur. La raison diffère d'un bureau à l'autre. Cela peut être dû au grand nombre d'utilisateurs dans le bureau, à la répartition des utilisateurs dans plusieurs bâtiments, etc.

En 2021, la disponibilité du réseau était très élevée dans tous les bureaux, sauf dans l'entité de Verviers, et ce en raison des inondations de juillet 2021.

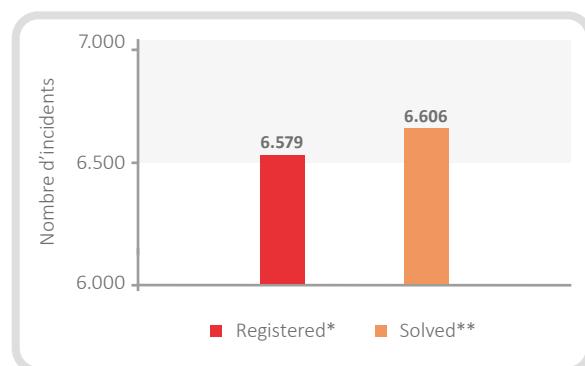
Graphique 2.6.8.II
Disponibilité du réseau local à l'AC, au FFE et au DRC en 2021



Ce graphique montre la disponibilité des commutateurs auxquels sont connectés les utilisateurs finaux qui travaillent à l'Administration centrale, au FFE et au Data Recovery Center. Attention: il s'agit des chiffres 24 h/24 et 7 j/7; donc pas uniquement durant les heures de bureau. Les interventions ou les interruptions survenues en dehors de ces heures sont comptabilisées et elles ont une incidence sur les chiffres, mais pas sur le service au client. Plusieurs commutateurs sont prévus à l'administration centrale (HBAC). Cela est dû à la taille, à la disposition du bâtiment et au grand nombre d'utilisateurs.

En 2021, la disponibilité du réseau était très élevée à l'Administration centrale, au FFE et au DRC.

Graphique 2.6.8.III
Nombre d'incidents IT en 2021



Les chiffres n'englobent que les incidents pour la direction ICT et ils ont donc trait à notre continuité opérationnelle. Les incidents relatifs à la performance fonctionnelle des applications de l'ONEM sont traités par le Helpdesk Procédures de travail et ceux-ci ne sont ici pas pris en compte.

* Registered : il s'agit des incidents ouverts en 2021 par EUSD (notre service d'assistance de première ligne), une autre équipe ICT ou un correspondant ICT.

**Solved : il s'agit des incidents résolus en 2021. Ceux-ci n'ont toutefois pas toujours été ouverts en 2021.

Le nombre d'utilisateurs du VPN

En 2021, nous avons recensé un total de 2.769 utilisateurs VPN, parmi lesquels on dénombre 192 nouveaux utilisateurs.



Graphique 2.6.8.IV

Nombre de déploiements pour Java (Omnitracker) et pour le Mainframe (SURE) en 2021



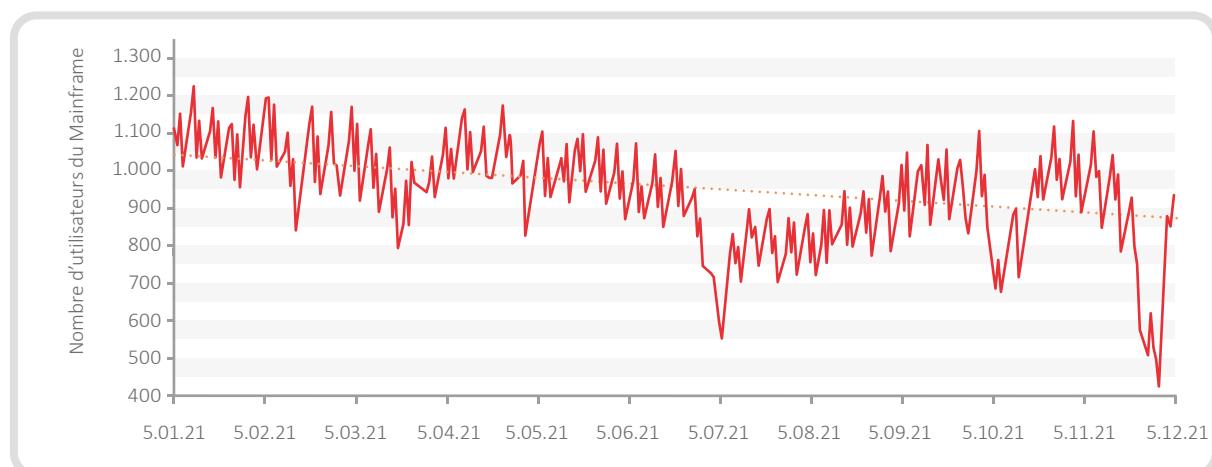
Les chiffres englobent le nombre de déploiements que l'*Operations Team* de la direction ICT a effectué par mois pour Java ou pour le Mainframe en 2021.

Act-Task : il s'agit du nombre de déploiements pour Java et du nombre de tâches (SURE) pour le Mainframe.

Inst-Prog : il s'agit du nombre d'instances concernées par activité et du nombre de programmes compilés.

Graphique 2.6.8.V

Nombre maximum d'utilisateurs connectés simultanément au Mainframe en 2021



Les chiffres font à chaque fois apparaître une baisse temporaire du nombre d'utilisateurs aux alentours et pendant les périodes de vacances. En outre, la courbe de tendance montre également une diminution progressive au cours de l'année 2021. Cette diminution est due aux départs à la pension et au fait qu'un plus grand nombre de fonctionnalités du Mainframe ont aussi été reprises par des applications Java.

2.6.8.2

Les activités de la direction Procédures de travail

La direction Procédures de travail est au service 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 élaboré.

Elle dispose d'un helpdesk auquel les utilisateurs peuvent adresser leurs questions ainsi que d'une équipe d'accompagnement qui rend régulièrement visite aux entités. Cette visite s'effectue 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 ses 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 sont généralement 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 en fonction des remarques formulées par les utilisateurs. La crise du coronavirus a presque systématiquement retardé ces projets car les priorités ont dû être revues.

En 2021, un certain nombre de projets pluriannuels en cours ont été poursuivis. Il s'agit, par exemple, de la demande d'allocations après une maladie (formulaire C6, déclaration d'aptitude physique). Une variante électronique a été développée pour cette demande sur les sites des organismes de paiement : l'e-C6, un premier exemple de demande d'allocation

électronique. Après que l'assuré social y a apposé sa signature électronique, l'organisme de paiement transmet ce formulaire électronique à l'ONEM où son traitement est poursuivi. Le formulaire a été mis en production début 2020, mais à la suite de la crise sanitaire, il a fallu mettre les choses en suspens en raison du fait qu'un accompagnement des chômeurs n'était alors plus possible. Les travaux reprendront lorsque les mesures corona prendront fin.

Sept entreprises pilotes font usage de la carte de contrôle chômage temporaire électronique (e-C32). Il s'agit d'une application électronique destinée aux citoyens qui remplace le formulaire de contrôle chômage temporaire et qui est disponible sur le site portail de la sécurité sociale (www.socialsecurity.be) ainsi que sur une application que les chômeurs peuvent télécharger sur leur smartphone. À la suite de la crise du coronavirus, l'élargissement plus avant de cette application a été reporté.

Le projet européen EESSI (*Electronic Exchange of Social Security Information*) constraint les institutions européennes de sécurité sociale à échanger par voie électronique les données nécessaires concernant les dossiers des personnes sollicitant des allocations de sécurité sociale dans l'Union européenne.

Pour permettre des échanges électroniques transfrontaliers, l'UE a mis à la disposition des institutions l'application internet RINA. Depuis 2019, cette application permet de transmettre de manière sécurisée des données/messages/documents importants dans le cadre de l'EESSI. L'ONEM a choisi d'utiliser RINA pour transmettre aux autres États membres les formulaires européens standardisés (et donc de ne pas développer une application propre).

L'ONEM adhère intégralement à l'EESSI pour les échanges *Unemployment* (depuis 09.2019), *Recovery* (depuis 12.2019) et *Family Benefits* (depuis 12.2021).

Dans le cas de l'assurance-chômage, des messages électroniques structurés (SED) sont envoyés et reçus pour :

- l'échange des informations nécessaires à l'obtention du droit aux allocations de chômage (assurabilité) ;



- l'exportation d'allocations de chômage ;
- les demandes de remboursement entre États membres ;
- la récupération d'allocations.

En 2021, l'ONEM a échangé des données relatives à des périodes d'assurabilité pour 2.924 personnes. Les entités de l'ONEM ont envoyé des demandes à d'autres institutions européennes pour 812 personnes. Elles ont traité 2.112 dossiers transmis par ces institutions.

L'ONEM a reçu des messages pour l'exportation des droits de 1.159 personnes. Il s'agit de chômeurs qui quittent la Belgique et qui exportent leur allocation à l'étranger. Les personnes qui arrivent en Belgique et qui perçoivent des allocations étrangères ne sont connues que des services régionaux de l'emploi.

En 2021, l'ONEM a préparé l'intégration des organismes de paiement dans RINA pour l'échange des informations nécessaires à la constatation du droit aux allocations de chômage. Cette intégration se fera début 2022.

2.6.8.2.2

Principales réalisations en 2021

Le Business Process Reengineering Interruption de carrière (LOIC)

Grâce à un projet pluriannuel, l'application Mainframe Interruption de carrière sera remplacée par une application Java dotée d'une interface conviviale et d'un certain nombre de nouvelles facilités.

L'objectif est de réaliser le paiement effectif des allocations et les récupérations en 2022.

E-Deduction

Le projet e-Deduction est un flux électronique pour les saisies du SPF Finances ou du secteur financier. Il permet de traiter un dossier de saisie dans la banque de données Saisies de manière entièrement automatisée (envoi d'informations à l'organisme de paiement, feed-back aux Finances ou aux organismes financiers, gestion des modifications, mainlevées). Le SPF Finances a été le premier à utiliser ce flux, lequel a ensuite été étendu aux organismes financiers en 2020. En 2021, ils ont été rejoints par un établissement de crédit (4 autres avaient déjà franchis le pas en 2020).

En 2021, l'ONEM a reçu 27.290 nouvelles saisies via e-Deduction (en sus des 78.941 modifications et des 15.809 mainlevées).

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 : l'e-C3. 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). L'application permet à tous les chômeurs complets de communiquer leurs jours de chômage et les jours lors desquels ils n'étaient pas disponibles pour le marché du travail à leur organisme de paiement par voie électronique.

À la suite de la crise du coronavirus et de l'urgence d'utiliser des canaux numériques qu'elle a causée, un grand nombre de nouveaux utilisateurs a commencé à utiliser l'e-C3. Cela a entraîné une forte augmentation du nombre de paiements d'allocations de chômage complet sur la base d'une carte e-C3.

En 2021, 74.428 nouveaux utilisateurs se sont enregistrés dans l'application et 1.528.370 paiements ont été effectués sur la base d'une carte e-C3 (contre 1.285.062 paiements en 2020).

L'e-Box citoyen

L'e-Box est un espace en ligne sécurisé lancé en 2012 qui permet à l'Administration d'échanger des documents officiels avec les citoyens. L'ONEM est un pionnier en la matière et il utilise l'e-Box :

- pour les demandes électroniques de crédit-temps et d'interruption de carrière, ainsi que pour la communication des décisions prises en la matière ;

- pour les fiches fiscales interruption de carrière.

En 2021, l'ONEM a envoyé 1.213.211 documents dans l'e-Box des citoyens (contre 1.985.931 en 2020).

Fin 2021, 1.754.677 citoyens avaient activé leur e-Box via my e-Box (contre 1.005.574 fin 2020). En outre, 630.547 autres e-Box ont été activées par d'autres fournisseurs, comme Doccle ou le "burger-profil" flamand.

La demande électronique de crédit-temps et d'interruption de carrière (e-LO)

Les travailleurs du secteur privé souhaitant prendre un crédit-temps ou une forme spécifique d'interruption 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 site portail de la sécurité sociale (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 e-Box et choisir de compléter la demande et de la transmettre à l'ONEM sur papier.

Outre l'application web, il existe également un canal batch. Celui-ci permet aux employeurs ou aux secrétariats sociaux de transmettre les demandes d'interruption de carrière/de crédit-temps de différents travailleurs en même temps (batch).

Les demandes électroniques représentent 44% du nombre total de demandes introduites en 2021.

Fin 2021, une enquête a été menée auprès d'employeurs et de travailleurs. L'application e-LO a obtenu un score de satisfaction de 95% chez les utilisateurs.

Break@Work - la situation du crédit en interruption de carrière ou crédit-temps

L'application Break@Work permet aux travailleurs d'avoir un aperçu du nombre de mois et de jours de crédit-temps, d'interruption de carrière ou de congés thématiques qu'ils ont déjà pris, ainsi que du nombre de mois et de jours qu'il leur reste. Ils peuvent également y consulter le montant de leurs allocations et générer une attestation reprenant le crédit restant.

Il est possible de se connecter à Break@Work à l'aide de sa carte d'identité électronique, de itsme ou d'un code personnel via une app mobile. L'application a été développée de manière à pouvoir être consultée facilement sur une tablette ou un smartphone.

En 2021, ils étaient 189.472 visiteurs à y effectuer un total de 482.564 simulations par le biais de cette application (en 2019, l'on comptait 489.866 simulations pour 154.497 visiteurs).

En 2022, les fonctionnalités de Break@Work seront élargies en ce sens qu'une fonctionnalité d'avertissement y sera ajoutée pour le travailleur. Le travailleur pourra avertir son employeur par le biais de l'application de son intention de prendre une interruption. Ces données seront ensuite enregistrées dans l'écran de gestion e-LO+ de l'employeur. L'employeur pourra donc, à partir de cet écran de gestion, introduire la demande d'interruption dans e-LO+. Ces fonctionnalités ont été développées en 2021 et seront mises à la disposition des utilisateurs début 2022.

OCR

L'OCR, ou *Optical Character Recognition*, est un système qui permet de convertir le texte d'un formulaire scanné en un texte modifiable. Le nouveau service OCR chargé de traiter de cette façon les formulaires de demande d'interruption de carrière et de crédit-temps papier, a vu le jour en 2018. À ses débuts, le service traitait uniquement les formulaires de demande de congé parental. En 2019, les formulaires de demande d'assistance médicale sont venus s'y ajouter. Le service OCR traite actuellement environ 60% du nombre total de formulaires de demande papier.



En 2021, le fonctionnement de l'OCR a fait l'objet d'une évaluation. Dans un avenir proche, l'OCR ne sera pas élargi à d'autres formes d'interruption de carrière ou de crédit-temps. En 2022, l'accent sera mis sur l'élargissement de l'informatisation via e-LO.

Déclaration électronique de chômage temporaire

Les employeurs sont obligés de transmettre leurs communications de chômage temporaire à l'ONEM par voie électronique. Dans des cas exceptionnels, une déclaration papier reste toujours possible. 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).

La mesure de crise décrétée en 2020, qui consiste à généraliser le chômage temporaire pour force majeure corona sans obligation de déclaration, a été maintenue tout au long de l'année 2021. Le nombre de communications de chômage temporaire a donc été anormalement bas.

En 2021, l'ONEM a reçu 378.111 communications électroniques de chômage temporaire (contre 878.054 en 2020). L'ONEM a en outre traité 5.819 communications de chômage temporaire papier (83.513 en 2020). Le nombre de déclarations papier est ainsi passé d'un pourcentage anormalement élevé de 8,69% (en raison des annexes "quarantaine" en 2020 qui ne pouvaient pas être envoyées par voie électronique) à un pourcentage normal de 1,52%.

Une autre mesure de crise a consisté à suspendre l'obligation qu'avaient les travailleurs d'être en mesure de présenter un formulaire de contrôle C3.2A. Cette mesure a eu pour conséquence logique de conduire aussi à un nombre anormalement bas d'inscriptions de formulaires de contrôle dans le livre de validation électronique en 2021, à savoir 117.950 (contre 962.412 en 2020).

Déclaration de risques sociaux

Lorsqu'un risque social se produit (par exemple du chômage temporaire ou du travail à temps partiel permettant au travailleur de solliciter une allocation de garantie de revenus), le secteur chômage a besoin que l'employeur lui fournisse des données pour 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 2020, à la suite d'un avis du Conseil national du travail (avis n°1901 du 25.03.2014), les travaux préparatoires visant à généraliser la DRS scénario 1 (formulaires C4) se sont poursuivis en vue d'une entrée en vigueur concrète. L'entrée en vigueur a été retardée en raison des mesures sanitaires.

Tableau 2.6.8.I
Répartition par scénario DRS

	2017	2018	2019	2020	2021
Scénario 1 – déclaration de fin du contrat de travail	111.313	119.219	120.795	113.297	122.786
Scénario 2 – déclaration de fixation du droit au chômage temporaire	501.044	485.779	488.962	2.252.065	969.425
Scénario 3 – déclaration de début du travail à temps partiel	476.031	458.691	444.691	380.172	375.481
Scénario 5 – déclaration mensuelle des heures de chômage temporaire	1.583.367	1.535.950	1.673.765	7.482.860	4.599.169
Scénario 6 – déclaration mensuelle de travail à temps partiel (allocation de garantie de revenus)	2.991.044	3.278.349	3.465.509	3.296.374	2.992.540
Scénario 7 – déclaration mensuelle de travail en atelier protégé	2.961	2.544	2.364	2.325	2.224
Scénario 8 – déclaration mensuelle de travail dans le cadre d'un programme d'activation	746.724	811.662	835.995	761.111	712.393
Scénario 9 – déclaration pour la constatation du droit aux vacances jeunes ou seniors	31.472	31.739	34.758	25.229	25.980
Scénario 10 – déclaration mensuelle d'heures de vacances jeunes ou seniors	65.572	68.382	70.501	55.165	54.559
Scénario 11 – déclaration mensuelle du travail portuaire relative au chômage et à la sécurité d'existence		46.577	94.810	84.521	79.845
Total	6.509.528	6.838.872	7.232.120	14.453.119	9.934.402

Tableau déclarations électroniques de risques sociaux

En 2020, le nombre de DRS a atteint un record historique en raison des mesures de soutien aux travailleurs salariés : le régime de chômage temporaire simplifié "corona". En 2021, le nombre de DRS pour les scénarios de chômage temporaire (scénarios 2 et 5) était encore et toujours élevé par rapport au nombre enregistré au cours des années antérieures à 2020, mais ce nombre était malgré tout significativement plus faible qu'en 2020.

Consultations de la Banque Carrefour de la sécurité sociale

Les différentes institutions de 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 collaborateurs de l'ONEM

Banque de données	Nombre de consultations
Registres	10.129.050
Répertoire des employeurs à l'ONSS/ONSSAPL	690.579
Banque de données relatives aux salaires et au temps de travail à l'ONSS (DmfA)	9.275.104
Fichier du personnel/Périodes Dimona	1.611.258
Données carrière professionnelle comme indépendant	1.486.593
Données périodes de maladie indemnisées	2.667.146
Cadastre des pensions	2.846.950
Répertoire secteur Chômage auprès de la Banque Carrefour	51.158
Rentrées SPF Finances	414.495
Consultation durée du chômage auprès du FOREM	8.911.620
Total 2021	37.213.925
Total 2020	51.909.959

La Banque Carrefour permet également d'échanger un nombre considérable d'attestations. En 2021, l'ONEM a reçu 52.311.077 attestations électroniques de la part d'autres institutions (+9%).

Le nombre de messages envoyés par l'ONEM à d'autres institutions est, quant à lui, de 75.986.909 unités, contre 76.705.837 en 2020 (-1%).

2.6.9 CIGP et Audit interne

2.6.9.1 Une gestion des risques permanente

La direction Contrôle interne et Gestion de processus a pour mission de détecter, de prioriser, d'analyser et de gérer des risques qui concernent :

- la réalisation de la mission et des objectifs opérationnels de l'ONEM ;
- la réalisation des engagements du contrat d'administration et des objectifs des tableaux de bord ;
- l'application uniforme de la réglementation ;
- la qualité de l'application de la réglementation et le respect des procédures.

Cela se fait au moyen de :

- La réalisation d'analyses de processus et de risques :
 - L'établissement de descriptions de processus pour les sept processus de l'ONEM et pour les directions de l'Administration centrale : de processus AS IS vers des processus TO BE pour garantir une méthode de travail optimisée et uniforme ;
 - L'inventaire des risques liés à ces processus ;
 - La description des mesures de contrôle existantes pour limiter ces risques ;
 - La détermination de la probabilité et de l'impact de chaque risque, sans mesure de contrôle et avec mesure de contrôle, en ce compris l'établissement d'une matrice de risques permettant de cartographier les risques critiques ;
 - La rédaction d'un rapport reprenant des recommandations et sur la base duquel :
 - Pour les directions de l'Administration centrale :
 - Une action est immédiatement entreprise pour les risques critiques ;
 - Des actions concrètes sont intégrées dans les plans opérationnels des directions pour optimiser les processus et/ou maîtriser les risques.
 - Pour les sept processus des entités :
 - Un profil des risques opérationnel est établi par processus ;

- Un plan d'action est mis en place pour maîtriser ces risques opérationnels ;
- Le suivi des recommandations qui sont formulées à la suite d'audits internes et externes (p. ex. par la Cour des comptes).
 - Pour la concrétisation des recommandations, des plans d'action sont élaborés. La direction Contrôle interne et Gestion des processus suit la progression de ces plans d'action.
- L'analyse des tableaux de bord :
 - La direction Contrôle interne et Gestion des processus suit les résultats des processus Back office de manière à la fois proactive et réactive. Il est fait rapport au Top et aux directeurs à ce sujet de manière périodique. En cas d'identification, à cette occasion, de risques donnés, la direction intervient, en mettant par exemple en place une solidarité entre les entités pour garantir une répartition équitable du travail.
- La réalisation d'enquêtes de qualité ainsi que d'analyses ad hoc concernant les missions clés des entités.
- Le suivi permanent de la mise en œuvre des engagements du contrat d'administration et la rédaction d'un rapport à ce sujet.
- Le suivi de la gestion des plaintes et la rédaction d'un rapport à ce sujet.

2.6.9.2 Un service d'audit interne professionnel

La direction Audit interne a, dans le cadre de la gestion des risques, une mission "d'assurance". A l'issue d'une analyse indépendante et méthodologique, la direction Audit interne donne une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques susceptibles de mettre en péril la réalisation des engagements de l'ONEM.

A la fin de chaque audit, la direction Audit interne formule un avis objectif concernant le niveau de maîtrise du processus, ainsi que des recommandations destinées à optimiser la gestion des risques. La direction Audit interne transmet ses rapports directement aux fonctionnaires dirigeants.

En 2021, malgré les obstacles occasionnés par la crise du coronavirus et les difficultés de recrutement de nouveaux collègues, le service a effectué

un audit du processus Front office. Les recommandations formulées pour optimaliser le processus ont été reprises dans le projet "New Front office".

En outre, en coordination avec la fonction de contrôle interne, le travail d'audit relatif aux processus financiers de l'ONEM a démarré, en guise de support à la réalisation des conditions préalables pour la certification des comptes de l'ONEM par la Cour des comptes. Ce processus d'audit déterminera aussi dans une large mesure le planning d'audit pour 2022.

Le service d'audit interne de l'ONEM se charge aussi du secrétariat du Comité d'audit commun des IPSS, qui soutient les fonctions d'audit des différents IPSS sur le plan méthodologique. Le travail de secrétariat comprend aussi bien des tâches pour lesquelles les compétences des auditeurs sont requises qu'un support purement administratif. Ce Comité s'est réuni à cinq reprises durant l'année 2021. En raison de la crise du coronavirus, il était nécessaire d'organiser toutes les réunions en vidéo-conférence.

La direction Audit interne participe également au réseau Platina, qui réunit les auditeurs internes des IPSS.

En 2021, les auditeurs de l'ONEM ont collaboré de manière très active à la poursuite de la réalisation d'un *Quality assessment* par le biais d'un *peerreview* entre les services d'audit des IPSS. Dans ce cadre, la qualité des services d'audit interne a été évaluée par rapport aux normes internationales. Cet exercice doit mener à une optimalisation de la maturité des services d'audit des IPSS.

2.7

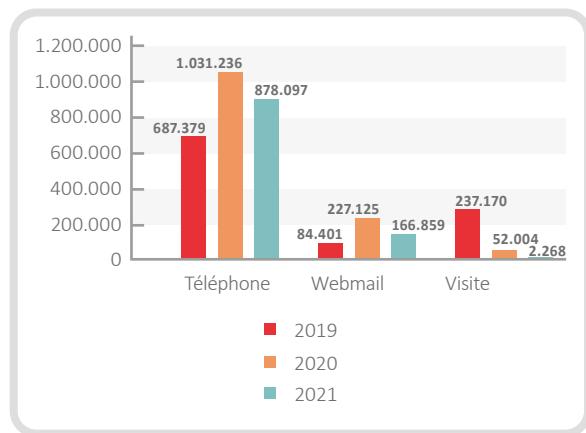


Le processus Front office

Dans le courant de l'année 2021, les collaborateurs du Front office ont encore eu fort à faire : le nombre d'appels téléphoniques et de mails reçus était encore supérieur à celui d'avant la crise du coronavirus. Le nombre de visiteurs dans les bureaux est resté bas étant donné que l'ONEM recevait ceux-ci uniquement sur rendez-vous.

Le processus Front office est le processus le plus récent et il se trouve encore partiellement dans une phase de projet. Cette phase va se poursuivre en 2022 avec pour objectif un contact clients professionnel organisé de manière claire et offrant un plus grand nombre de possibilités de contact au client. Le développement du suivi de la qualité se poursuit également.

Graphique 2.7.I
Evolution des différents canaux de communication sur une base annuelle



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 dans 1 des 30 bureaux de l'Office. Ces collaborateurs sont à même de répondre aux questions grâce à des écrans d'aperçu spécialement développés à cet effet ainsi qu'à d'autres sources d'information destinées aux collaborateurs du front office.

Outre les trois matières de première ligne, il y a aussi trois matières de deuxième ligne vers lesquelles un collaborateur de première ligne peut transférer l'appel : l'admissibilité, l'indemnisation et le RCC.

Les collaborateurs qui répondent au téléphone travaillent au front office en plus de leurs tâches au

sein du back office. Ils ont donc un rôle de collaborateur du front office et ils effectuent des shifts de 2 heures ou 2,5 heures. Le coordinateur de processus Front office effectue une analyse détaillée afin de veiller à ce qu'un nombre suffisant de collaborateurs soit disponible à tout moment pour traiter les appels téléphoniques. Cette analyse prend en compte les paramètres suivants : le nombre d'appels prévus, la durée moyenne d'une conversation, le niveau de service souhaité mais aussi l'actualité.

Une équipe de cinq personnes suit les activités de manière centralisée. 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 et gère le planning pour son entité ou son bureau.

En juin 2021, Cohezio, le service externe pour la prévention et la protection au travail, a organisé des focus groupes avec un certain nombre de collaborateurs ayant le rôle de collaborateur du front office. Ces focus groupes ont ciblé le bien-être de ces collaborateurs et révélé un certain nombre de points d'attention concernant le fonctionnement actuel. Un audit interne et une analyse des risques ont démontré que l'organisation devrait être simplifiée afin de réduire un certain nombre de risques au sein du processus.

C'est pourquoi, en accord avec le management et en concertation avec les directeurs de l'ONEM, il a été décidé de diminuer le nombre de collaborateurs impliqués dans le processus. Il a également été décidé de créer une véritable fonction de collaborateur du front office et de mettre en place une ligne hiérarchique plus claire au sein du processus. A cette fin, un nouveau projet stratégique a vu le jour.

2.7.1.2

Les banques de données

Afin de pouvoir répondre rapidement et correctement aux questions des clients, trois banques de données ont été mises à la disposition des collaborateurs :

- L'iTool : cette banque 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. Elle clarifie ce que les collaborateurs peuvent exactement répondre aux questions posées par les citoyens, sans avoir recours au jargon de l'ONEM. Fin 2021, cette banque de données contenait plus de 343 fiches en français et en néerlandais.
- Les écrans d'aperçu généraux : cette banque de données sert à donner une réponse sur l'état d'avancement d'un dossier. L'écran d'aperçu Interruption de carrière compte huit rubriques (données de paiement, anomalies, éventuelles procédures d'audition, courriers envoyés). L'écran d'aperçu Chômage en compte également huit (données de paiement, documentation scannée, litiges, données concernant l'employeur). Pour le chômage temporaire, il n'y a pas d'écran d'aperçu. Toutefois, un écran de gestion est développé afin qu'il puisse être utilisé par les collaborateurs. En 2021, ces écrans ont été mis à jour. Des possibilités supplémentaires y ont été ajoutées de manière à ce que les collaborateurs du front office puissent répondre à davantage de questions.
- 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 la réponse qui lui a été donnée à ce moment-là. Depuis début 2021, celui-ci comprend aussi les rapports des visites qui ont eu lieu dans les bureaux de l'ONEM.



2.7.1.3

Gestion centrale du front office

La coordination centrale du front office suit les activités des collaborateurs du FO et veille à ce que les collaborateurs travaillent de manière uniforme dans l’ensemble du pays. Elle assure aussi le support technique des activités front office. Pour ce faire, elle dispose d’un certain nombre d’applications logicielles spécifiques :

- GAX : pour créer de nouveaux profils et effacer des profils de collaborateurs du front office qui ne travaillent plus à l’ONEM, gérer les heures d’ouverture et de fermeture et gérer les messages automatiques du menu déroulant. En 2021, 225 nouveaux profils ont été créés dans ce logiciel (en 2019, il y en a eu 110, en 2020, 530). Un profil existant a dû être adapté dans 40 cas ; 86 profils ont été supprimés.
- CC Pulse : pour le suivi en temps réel des temps d’attente, des statuts des collaborateurs et des résultats du contact center.

Le réseau Front office dispose aussi d’un team site. Les gestionnaires de processus des différentes entités y échangent des informations. La plate-forme est, entre autres, utilisée pour pouvoir échanger aisément des shifts au sein du front office, pour communiquer des données utiles pour le planning ou des accords de travail.

Le planning des shifts téléphoniques est une tâche importante de la coordination centrale. Chaque mois, le coordinateur de processus vérifie combien de collaborateurs sont nécessaires pour atteindre les objectifs. Les gestionnaires de processus peuvent indiquer à quels moments un shift au sein du front office n’est pas possible pour eux (réunions/formations). Les planificateurs centraux établissent les plannings définitifs sur la base de cet input. Les bureaux communiquent par la suite les noms des collaborateurs qui effectuent le shift.

La coordination centrale suit aussi le déroulement des shifts en temps réel. Des collaborateurs supplémentaires peuvent se connecter lorsque les temps d’attente deviennent trop longs. Ou, lorsqu'il y a moins d'appels, des collaborateurs peuvent se déconnecter et aller travailler au back office.

Les collaborateurs de la cellule de coordination centrale travaillent aussi à des projets d’amélioration pour la téléphonie afin que le processus se déroule de la manière la plus efficace possible. En 2021, une proposition de suivi de la qualité a été faite. Le coaching et le feed-back ont aussi fait l’objet de réflexions.

2.7.1.4

Formation

Étant donné que la plupart des collaborateurs de l’ONEM travaillaient à domicile en 2021, la formation des collaborateurs et des gestionnaires de processus Front office a été revue. Toutes les formations ont été mises en ligne. Une version en ligne de l’e-learning Genesys téléphonie a été élaborée et adaptée dans le courant de l’année. Un e-learning existe aussi depuis 2021 concernant l’utilisation de Genesys pour l’encodage des visiteurs. Enfin, un certain nombre de directives importantes pour les collaborateurs du FO ont été reprises dans un quiz qui a été publié sur la plateforme de formation de l’ONEM.

2.7.1.5

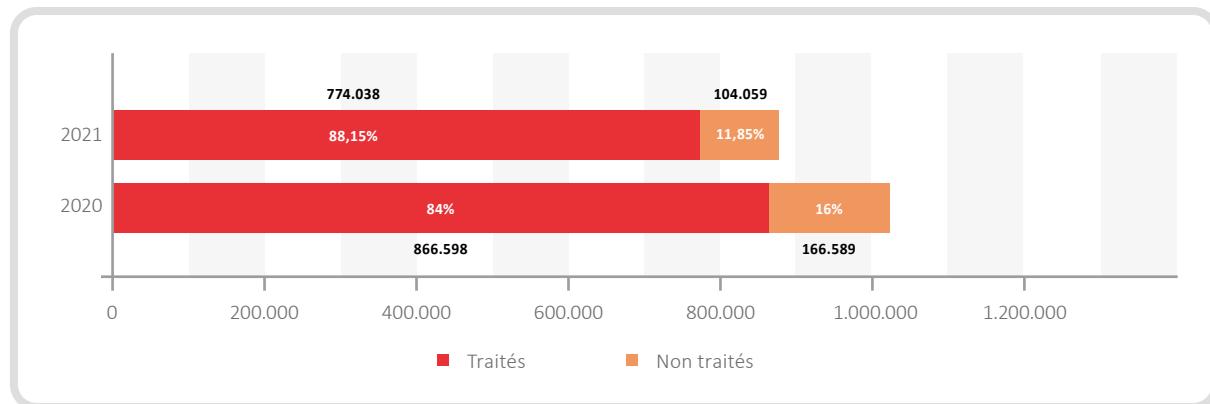
Résultats

Dans le courant de 2021, l'on a enregistré 878.097 appels entrants en première ligne du front office. La grande majorité d'entre eux ont été traités par un collaborateur du front office (774.038 appels). Cela équivaut à 88,15% des appels. Le nombre d'appels entrants a diminué de 14,85% sur une base annuelle mais il a augmenté de 27,75% par rapport à la période précédant la pandémie.

Tableau 2.7.1.I
Première ligne front office – résultats par matière

Matière	Nombre d'appels	Appels traités	Evolution sur une base annuelle
Interruption de carrière	384.803	341.882	-3,48%
Chômage	541.631	381.561	-16,65%
Chômage temporaire	451.451	40.595	-53,89%
Total	878.097	866.598	-14,85%

Graphique 2.7.1.I
Evolution annuelle du nombre d'appels traités et nombre d'appels non traités en première ligne



Pour la plupart des matières, le nombre d'appels est resté supérieur à celui d'avant la crise du coronavirus. Les lignes Chômage ont en tout cas reçu de très nombreux appels pendant toute l'année. Les lignes Interruption de carrière ont encore dû traiter un grand nombre d'appels mais, hormis un pic en novembre, les volumes sont restés gérables. C'est principalement après de longs week-ends et des jours de congé que ces lignes ont eu beaucoup plus d'appels à traiter.

En deuxième ligne du front office Chômage, 119.430 appels entrants ont été recensés. Le nombre d'appels a, de ce fait, continué d'augmenter par rapport à 2020. La grande majorité d'entre eux (109.445 appels) ont été traités par un collaborateur du front office. Cela équivaut à 91,64% des appels.



2.7.2 Accueil des visiteurs spontanés

La crise du coronavirus a eu un impact important sur le contact clients de l'ONEM. C'est sur le plan de l'accueil des visiteurs spontanés que cet impact était le plus clairement visible. Depuis 2020, les clients qui le souhaitent peuvent prendre un rendez-vous téléphonique avec leur bureau du chômage. Cela n'a pas changé en 2021. Depuis septembre, les bureaux de l'ONEM peuvent à nouveau recevoir les visiteurs mais uniquement sur rendez-vous. Le nombre de visites dans les bureaux est toutefois resté limité : il y a eu 2.286 visites.

Un calendrier spécifique par entité a été créé afin d'enregistrer et de gérer ces rendez-vous. Un nouvel outil de prise de rendez-vous sera introduit en 2022 afin que tout se passe au mieux.

Afin de garantir la sécurité des visites, toutes les mesures nécessaires ont été prises dans les espaces d'accueil comme l'installation de parois en plexiglas et la mise à disposition de gel hydroalcoolique.

Depuis début 2021, chaque visite est encodée dans la banque de données des prises de contact. Pour l'instant, celle-ci contient donc les prises de contact par téléphone ainsi que les visites dans les bureaux. A terme, elle reprendra aussi les mails.

2.7.3 Contacts par mail

Le nombre d'e-mails qui ont été envoyés par le biais du formulaire sur le site web de l'ONEM était inférieur à celui de l'année passée. Au total, 166.859 e-mails ont été reçus par le biais du site web, soit une diminution de 26,53%.

Dans le cadre du projet KCC, le but est de prévoir une coordination centrale pour les mails également et de traiter ceux-ci localement. En 2021, le logiciel du contact center a été adapté à cet effet. Il est maintenant possible d'envoyer des mails par le biais de l'e-Box. L'intégration technique de ce logiciel et la révision du formulaire e-mail sur le site internet sont en cours.



3

Le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises (FFE)



3

Introduction

En 2021, 6.445 entreprises ont fait faillite, dont 2.194 occupaient du personnel. Par rapport à 2020, on enregistre 324 faillites d'entreprises occupant du personnel en moins (-12,87%). La perte d'emplois consécutive à une faillite a continué à baisser en 2021 pour atteindre 12.823 emplois perdus (-40,66% par rapport à 2020) et a atteint un niveau historiquement bas. La baisse dans le nombre de faillites et la perte d'emplois peuvent essentiellement être expliquées par les mesures gouvernementales visant à soutenir les entreprises en difficultés lors de la crise sanitaire.

La tendance à la baisse du nombre de faillites s'est manifestée par la diminution du nombre de dossiers d'entreprise créés et moins de victimes d'une faillite ont introduit une demande d'intervention. Le Fonds a ouvert 6.824 nouveaux dossiers de fermeture d'entreprises (-11,59% par rapport à 2020) et a reçu 12.839 nouvelles demandes d'intervention de travailleurs pour des rémunérations et des indemnités dont l'employeur était encore redéuable (-12,44% par rapport à 2020).

Le nombre de travailleurs qui ont reçu une indemnité du Fonds a diminué, passant de 17.134 à 14.872 travailleurs en 2021 (-13,20% par rapport à 2020). En revanche, le montant versé en 2021 a lui légèrement augmenté, passant de 220.848.431,98 EUR à 229.481.034,76 EUR en 2021. Il s'agit d'une augmentation limitée de 3,91%. En outre, le Fonds a versé un montant de 41.843.823,12 EUR dans le cadre du chômage temporaire (-31,14% par rapport à 2020). Le chômage temporaire corona est considéré comme du chômage temporaire pour force majeure et n'est donc pas à charge de l'employeur ni, par conséquent, à charge du Fonds.

En 2021, le personnel du Fonds comptait en moyenne 66,75 unités à temps plein (+4,66% par rapport à 2020).

3.1

Nouveautés dans la législation relative aux fermetures et la législation apparentée

En 2021, et comme chaque année, les arrêtés royaux reprenant les nouveaux taux de cotisations patronales ont été publiés (trois AR du 07.03.2021, MB du 20.03.2021).

En outre, l'art. 5 de l'AR 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 a été modifié (AR du 29.08.2021, MB 10.09.2021). L'accord social dans le cadre de la répartition de l'enveloppe bien-être 2021-2022 des travailleurs prévoyait un certain nombre de mesures, notamment pour la matière chômage. L'une de ces mesures était de relever les montants minima et le plafond en matière de chômage temporaire. Le but n'était pas que le Fonds doive en supporter la charge. Afin d'y répondre, l'art. 5 de l'AR précité a été modifié comme suit :

- les mots "33% des 99,43% du montant total" sont remplacés par les mots "33% des 98,57% du montant total" ;
- les mots "27% des 99,43% du montant total" sont remplacés par les mots "27% des 98,57% du montant total".

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 2021, le Fonds a versé aux personnes victimes de fermetures un montant de 223.353.247,65 EUR.

Tableau 3.2.1.l

Ventilation et évolution des dépenses afférentes aux fermetures depuis 2017 en EUR

Année	Indemnités de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Extra-statutaire Sabena	Total
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
2020	11.734.932,42	199.450.940,84	1.850.925,70	3.005.504,90	5.886,72	0,00	216.048.190,58
2021	14.243.183,37	204.934.264,74	2.124.200,31	2.045.712,51	5.886,72	0,00	223.353.247,65
Différence 2020/2021	+2.508.250,95	+5.483.323,90	+273.274,61	-959.792,39	0,00	0,00	+7.305.057,07
Evolution 2020/2021 (en %)	+21,37%	+2,75%	+14,76%	-31,93%	0,00%	0,00%	+3,38%

Tableau 3.2.1.II
Evolution du nombre de bénéficiaires d'une indemnité depuis 2017

Année	Indemnités de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Extra-statutaire Sabena	Total
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
2020	5.997	14.633	487	1.126	1	0	22.244
2021	6.779	12.857	498	766	1	0	20.901
Différence 2020/2021	+782	-1.776	+11	-360	0	0	-1.343
Evolution 2020/2021 (en %)	+13,04%	-12,14%	+2,26%	-31,97%	0,00%	0,00%	-6,04%

Depuis 2017, on observe une tendance à la hausse dans les dépenses totales du Fonds, à l'exception de l'année 2019. Les dépenses totales du Fonds en 2021 ont augmenté de 3,38% par rapport à l'année 2020.

Le nombre de bénéficiaires d'une indemnité a diminué de 6,04% par rapport à l'année 2020.

Il est à noter qu'un bénéficiaire peut percevoir plus d'un type d'indemnité au cours d'une même année (exemple : une indemnité de fermeture et des indemnités contractuelles). En 2021, ce sont, au total, 14.494 personnes différentes occupées dans le secteur industriel et dans le secteur commercial qui ont perçu une indemnité du Fonds.

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes :

Indemnités contractuelles (204.934.264,74 EUR)

En 2021, 12.857 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 204.934.264,74 EUR. Cela représente, en moyenne, un montant de 15.939,51 EUR par ayant droit. Ces dépenses représentent 91,75% des dépenses totales du Fonds.

En 2021, les dépenses en indemnités contractuelles ont enregistré une légère augmentation (+2,75%). Malgré une diminution du nombre de travailleurs payés (-12,14%) par rapport à 2020, l'augmentation des dépenses résulte d'un coût moyen plus élevé (+16,94%).

Compte tenu du délai de traitement d'un dossier d'entreprise, en 2021, ce sont principalement les travailleurs dont l'entreprise a fermé en 2020 et en 2021 qui ont été indemnisés.

Complément d'entreprise (2.045.712,51 EUR)

En 2021, le Fonds a versé un complément d'entreprise à 766 bénéficiaires d'une indemnité. Cela correspond à un montant total de 2.045.712,51 EUR, soit 0,92% des dépenses totales. L'indemnité mensuelle moyenne s'élève à 281,16 EUR.

La tendance à la baisse dans les dépenses en complément d'entreprise depuis 2017 s'est poursuivie en 2021 avec une baisse de 31,93% par rapport à 2020. Cette baisse des dépenses s'explique par une diminution du nombre de bénéficiaires d'une indemnité (-31,97%).

Etant donné que le paiement des chômeurs avec complément d'entreprise s'étale sur plusieurs années, en 2021, le Fonds a continué à payer les dossiers en cours et a commencé, en outre, à effectuer un versement pour 95 nouveaux dossiers (contre 160 en 2020). Le Fonds a également clôturé 361 dossiers individuels, ce qui a entraîné une diminution du nombre total de bénéficiaires.

Indemnités de fermeture (14.243.183,37 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 2021, 6.779 bénéficiaires ont perçu une indemnité de fermeture, et ce pour un montant total de 14.243.183,37 EUR. Cela représente, en moyenne, un montant de 2.101,07 EUR par ayant droit. Ces dépenses représentent 6,38% des dépenses totales du Fonds.

En 2021, les dépenses relatives à l'indemnité de fermeture ont augmenté (+21,37%) par rapport à l'année 2020.

L'augmentation des dépenses en 2021 est essentiellement due à l'augmentation du nombre d'ayants droits de 5.997 à 6.779 (+13,04%). Le coût moyen a également augmenté (+7,37%).

Indemnités de transition (2.124.200,31 EUR)

En 2021, une indemnité de transition a été versée à 498 bénéficiaires pour un montant total de 2.124.200,31 EUR, ce qui représente en moyenne 4.265,46 EUR par bénéficiaire. Ces dépenses représentent environ 0,95% des dépenses totales du Fonds. Par rapport à l'année 2020, les dépenses totales ont augmenté de 14,76%. L'augmentation est essentiellement due à la hausse du coût moyen qui est passé de 3.800,67 EUR à 4.265,46 EUR (+12,23%).

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 2021, 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 2021, le Comité particulier a pris une décision positive dans 56 dossiers d'entreprises quant à l'applicabilité de la loi relative aux fermetures d'entreprises dans le secteur non marchand et les professions libérales.

En 2021, le Fonds a versé 6.127.787,11 EUR à 389 bénéficiaires (dont 378 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 2017 en EUR

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
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
2020	4.797.352,88	2.888,52	4.800.241,40
2021	6.123.172,49	4.614,62	6.127.787,11
Différence 2020/2021	+1.325.819,61	+1.726,10	+1.327.545,71
Evolution 2020/2021 (en %)	+27,64%	+59,76%	+27,66%

Tableau 3.2.2.II

Évolution du nombre de bénéficiaires d'une indemnité depuis 2017

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
2017	301	6	307
2018	298	2	300
2019	341	0	341
2020	328	1	329
2021	388	1	389
Différence 2020/2021	+60	0	+60
Evolution 2020/2021 (en %)	+18,29%	0,00%	+18,24%

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes :

Indemnités contractuelles (6.123.172,49 EUR)

En 2021, 388 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 6.123.172,49 EUR. Il s'agit là d'une augmentation par rapport à 2020 (+27,64%).

Cette augmentation est essentiellement due à la hausse du nombre de bénéficiaires (+18,29% par rapport à 2020). En outre, le coût moyen par ayant droit a également augmenté et passe de 14.626,08 EUR à 15.781,37 EUR (+7,90%).

Complément d'entreprise (4.614,62 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. En 2020, le Fonds n'a reçu qu'une nouvelle demande de complément d'entreprise. En 2021, le Fonds a versé une indemnité à 1 chômeur avec complément d'entreprise, et ce pour un montant total de 4.614,62 EUR. L'indemnité mensuelle moyenne s'élève à 384,55 EUR.

3.2.3 Chômage temporaire

Tableau 3.2.3.I

Evolution de la part que le Fonds prend en charge dans les dépenses de l'ONEM pour le chômage temporaire depuis 2017 en EUR

Année	Dépenses de la même année	Régularisations année précédente	Total chômage temporaire	Evolution en % du total chômage temporaire
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	112.039.000,00	-3.569.294,20	108.469.705,80	-0,68%
2020	61.177.000,00	-414.048,41	60.762.951,59	-43,98%
2021	43.683.000,00	-1.839.176,88	41.843.823,12	-31,14%

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 2021, la part du Fonds dans le chômage temporaire s'est montée à 43.683.000,00 EUR. Le chômage temporaire corona est considéré comme du chômage temporaire pour force majeure et n'est donc pas à charge de l'employeur ni, par conséquent, à charge du Fonds.

Conformément à l'art. 5 de l'AR 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 2020 a révélé que le Fonds avait payé 1.839.176,88 EUR d'avances en trop à l'ONEM. En 2021, ce montant a été transféré au Fonds.

3.2.4

Dépenses de gestion

Tableau 3.2.4.I
Dépenses budget de gestion en EUR

	2017	2018	2019	2020	2021
1. Dépenses de personnel	6.288.643,15	4.906.721,56	4.178.732,95	6.385.119,65	5.569.447,99
	85,44%	82,39%	81,51%	77,83%	83,50%
2. Dépenses de fonctionnement – ordinaire	641.752,14	755.376,44	515.807,79	1.135.716,50	644.602,35
	8,72%	12,68%	10,06%	13,84%	9,66%
3. Dépenses de fonctionnement – informatique	266.832,50	122.376,86	238.699,91	525.770,21	267.865,42
	3,63%	2,05%	4,66%	6,41%	4,02%
4. Litiges (honoraires et frais de justice)	162.890,61	170.732,69	193.219,32	157.433,20	187.839,03
	2,21%	2,87%	3,77%	1,92%	2,82%
Total des dépenses	7.360.118,40	5.955.207,55	5.126.459,97	8.204.039,56	6.669.754,79

En 2021, les dépenses de gestion du Fonds ont atteint 6.669.754,79 EUR. Habituellement, une partie des frais de personnel et de fonctionnement pour une année est payé durant le premier trimestre de l'année suivante. En 2020, cette somme était plus élevée que les années précédentes.

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 répercute 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 2017

Année	Nombre de faillites avec personnel	Nombre d'emplois perdus	Nombre de travailleurs indemnisés ¹	Total des indemnités payées par le FFE en EUR	Nombre d'agents FFE (unités temps plein)
2017	3.477	21.774	19.557	201.696.342,32	62,75
2018	3.590	21.597	18.834	209.771.765,64	64,09
2019	3.590	24.500	17.228	172.444.740,09	63,81
2020	2.518	21.608	17.134	220.848.431,98	63,78
2021	2.194	12.823	14.872	229.481.034,76	66,75

¹ 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. Grâce au soutien du gouvernement lors de la crise du coronavirus, il y a eu moins de faillites en 2021. 2.194 entreprises avec personnel ont fait faillite (-12,87% par rapport à 2020). Les pertes d'emploi afférentes diminuent pour atteindre 12.823 emplois perdus (-40,66% par rapport à 2020). On s'attend à ce que les répercussions de la crise du coronavirus se manifestent ultérieurement par une augmentation du nombre de faillites.

Le nombre de travailleurs qui pouvaient compter sur une indemnité du Fonds s'élevait à 14.872 en 2021 (-13,20% par rapport à 2020). Le montant total que le Fonds a alloué à ces travailleurs a légèrement augmenté pour atteindre 229.481.034,76 EUR, c.-à-d. une augmentation de 3,91% par rapport à 2020.

Les moyens en personnel engagés par le Fonds pour la réalisation de sa mission ont augmenté en 2021 pour atteindre en moyenne 66,75 unités à temps plein. En raison de la crise du coronavirus, le Fonds a continué de miser en 2021 sur le télétravail maximal, les formations en ligne et la collaboration virtuelle pour exécuter ses missions. Le Fonds a, en outre, continué à investir dans son personnel en renouvelant ses méthodes de travail, en adaptant des applications pour les utilisateurs, en mettant en place une polyvalence, 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 2021, les recettes du Fonds ont atteint 343.722.061,14 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante :

Tableau 3.3.1.I
Évolution des moyens financiers du Fonds depuis 2017 en EUR

Année	Cotisations patronales financement du chômage temporaire et régularisations	Cotisations patronales tâches classiques et régularisations	Cotisation spéciale de compensation et régularisations	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Intervention de tiers dans les dépenses de fonctionnement	Financement alternatif	Total
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
2020	112.007.229,20	135.429.057,43	9.454.392,72	43.217.520,01	167,30	3.202.113,00	303.310.479,66
2021	151.231.000,00	133.291.000,00	17.218.300,00	38.642.623,12	117,72	3.339.020,30	343.722.061,14
Différence 2020/2021	+39.223.770,80	-2.138.057,43	+7.763.907,28	-4.574.896,89	-49,58	+136.907,30	+40.411.581,48
Évolution 2020/2021 (en %)	+35,02%	-1,58%	+82,12%	-10,59%	-29,64%	+4,28%	+13,32%

En 2021, les rentrées du Fonds ont augmenté de 13,32% par rapport à 2020, passant de 303.310.479,66 EUR à 343.722.061,14 EUR. Cette augmentation est principalement due à une augmentation des cotisations patronales perçues en vue du financement du chômage temporaire. En revanche, les récupérations auprès des employeurs et des travailleurs sont en baisse en 2021 (-10,59%). 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 2017.

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
2017	0,22	0,18	0,18	/
2018	0,19	0,14	0,14	/
2019	0,19	0,14	0,14	/
2020	0,17	0,12	0,12	/
2021	0,17	0,12	0,12	/

Les ressources provenant des cotisations patronales pour les tâches classiques ont diminué (-1,58%), passant de 135.429.057,43 EUR en 2020 à 133.291.000,00 EUR en 2021.

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% des coûts 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 2021 s'élève à 0,14%. Les ressources issues de ces cotisations ont augmenté et sont passées de 112.007.229,20 EUR en 2020 à 151.231.000,00 EUR en 2021.

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 2021, le Fonds a perçu un montant de 17.218.300,00 EUR de l'ONSS par rapport à une recette de 9.454.392,72 EUR en 2020. Cette augmentation est due à la non-indexation des salaires annuels et au calcul de la cotisation sur l'indemnité de rupture qui est basée sur les prestations fournies à partir du 1^{er} janvier 2014.

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 2021, le Fonds a enregistré un remboursement dans 1.800 dossiers, soit pour un montant total de 38.103.580,46 EUR. Par rapport à 2020, il s'agit là d'une diminution du montant récupéré (-10,38%). Le nombre de dossiers dans lesquels un montant a été récupéré a également diminué, passant de 2.018 en 2020 à 1.800 en 2021.

Un montant de 539.042,66 EUR d'allocations indûment versées a été récupéré auprès de travailleurs. Il s'agit là d'une diminution de 23,09% par rapport à 2020.

Financement alternatif

Jusqu'en 2016, le Fonds recevait un financement alternatif de la part de l'Etat 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. À 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 perçu de financement alternatif était de 3.595.000,00 EUR, en 2020 c'était 3.202.113,00 EUR et en 2021, le financement alternatif était de 3.339.020,30 EUR (+4,28%).

3.3.1.2

Moyens financiers pour le secteur non marchand et les professions libérales (recettes)

En 2021, les recettes du Fonds ont atteint 5.757.356,38 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante :

Tableau 3.3.1.III

Évolution des moyens financiers du Fonds depuis 2017 : secteur non marchand et professions libérales

Année	Cotisations patronales	Cotisation spéciale de compensation	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Total
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
2020	4.062.994,27	680.636,33	415.889,94	5.159.520,54
2021	4.220.500,00	828.900,00	707.956,38	5.757.356,38
Différence 2020/2021	+157.505,73	+148.263,67	+292.066,44	+597.835,84
Évolution 2020/2021 (en %)	+3,88%	+21,78%	+70,23%	+11,59%

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%. À partir de 2016 jusqu'à 2021 inclus, le taux de cotisation a été fixé à 0,02%.

Les rentrées provenant des cotisations patronales ont légèrement augmenté (+6,45%). Le Fonds a reçu en 2021 un montant total de 4.220.500,00 EUR en cotisations patronales, ainsi qu'un montant de 828.900,00 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 2021, un montant de 703.216,48 EUR a été récupéré auprès des employeurs, ce qui représente une augmentation de 76,53% par rapport aux 398.362,72 EUR en 2020. Ce montant comprend des remboursements dans 33 dossiers contre 31 dossiers en 2020. De plus, un montant de 4.739,90 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 du plan stratégique et opérationnel

Le Fonds a fixé trois objectifs stratégiques pour matérialiser sa vision et sa mission :

1. le client au centre de la procédure de faillite : payer encore plus correctement et plus vite ;
2. une organisation agile : prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement ;
3. digital au maximum : une prestation de services efficiente pour tous et optimiser les processus et les 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. Le plan stratégique et opérationnel fait l'objet d'un suivi mensuel et est soumis chaque trimestre à l'Administrateur général, ainsi qu'à son adjoint.

Dans le cadre du premier objectif stratégique – le client au centre de la procédure de faillite : payer encore plus correctement et plus vite –, le Fonds a, en 2021, poursuivi le projet stratégique pluriannuel 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. En outre, en 2021, un nouveau projet a été lancé pour le développement d'une (double) signature électronique du travailleur (ou de son représentant) et du curateur sur le formulaire de demande électronique. Avec cette (double) signature électronique, le Fonds souhaite pouvoir augmenter la convivialité pour les clients et réduire le délai de traitement d'une demande, ce qui contribue à un paiement plus rapide. Les analyses fonctionnelles et techniques pour le développement de la (double) signature électronique ont été finalisées pour que son implémentation puisse avoir lieu en 2022. En oc-

tobre 2021, le CNT a donné un avis positif sur les modifications réglementaires nécessaires pour rendre la (double) signature électronique possible, et pour assimiler l'introduction et l'acceptation de la créance électronique à une signature.

Afin de payer les travailleurs de manière plus correcte et plus vite, le Fonds souhaite automatiser et uniformiser les règles de calcul de la plupart des indemnités contractuelles octroyées au niveau national et sectoriel et ce, en concertation avec les partenaires sociaux. En 2021, le Fonds a adapté sa banque de données selon le consensus qui a été atteint avec les partenaires sociaux concernant le calcul des arriérés de salaire.

En 2021, pour améliorer la qualité de ses services, le Fonds a continué à investir dans la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès de ses clients et partenaires. En novembre, 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 (53,1%) voire très satisfaits (46,9%). L'enquête de satisfaction qui a été organisée en novembre et en décembre auprès des citoyens révèle que 88,5% des personnes interrogées étaient satisfaites voire très satisfaites du service du Fonds. L'analyse des résultats de ces enquêtes sera poursuivie en 2022 et les résultats donneront lieu à des actions d'amélioration.

L'un des objectifs opérationnels du 2^e pilier stratégique du Fonds – une organisation agile : prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement – est d'étendre l'utilisation de l'e-Box. En plus des fiches fiscales, de l'accusé de réception et du décompte, le Fonds place depuis mars 2021 une copie de la lettre d'information dans l'e-Box du travailleur. Cette lettre informe les travailleurs victimes d'une fermeture concernant leurs droits et obligations dans le cadre de la fermeture.

En outre, en 2021, une analyse par rapport aux plafonds que le Fonds applique pour les indemnités contractuelles a été terminée. L'on a examiné si les

plafonds appliqués cadrent encore dans le contexte socio-économique actuel. Le résultat de cette analyse a été soumis au Comité de gestion et aboutira, à partir de 2022, à l'adaptation des plafonds pour les indemnités contractuelles. Cela entraîne des modifications sur le plan réglementaire, informatique et organisationnel.

En 2021, toujours dans le cadre du 2^e pilier stratégique, une analyse juridique a été effectuée afin de vérifier si certains articles dans la législation relative aux fermetures d'entreprises actuelle doivent être adaptés.

Enfin, une analyse concernant l'harmonisation de la période de référence pour l'indemnité de fermeture pour ouvriers et employés vers un délai de 18 mois précédent la fermeture a également été réalisée. Cela a mené à une adaptation de la période de référence. Les modifications sur le plan réglementaire, informatique et organisationnel seront mises en œuvre en 2022.

Le troisième objectif stratégique consiste à garantir une prestation de service efficiente pour tous, en optimalisant les processus et les services. Pour ce faire, en 2021, les mises à niveau techniques nécessaires ont été effectuées et les applications ICT ont été rendues plus conviviales pour les collaborateurs du Fonds.

En 2021, le Fonds a en outre continué à décrire des processus, à élaborer des manuels de processus et à appliquer le lean management et la gestion des risques dans le cadre de sa gestion par processus.

Afin de garantir une prestation de service efficiente et correcte, le Fonds a poursuivi en 2021 la mise en place et l'affinement d'un processus d'échange avec le Service central de contrôle de l'ONEM en vue de prévenir et de combattre la fraude sociale.

Pour pouvoir garantir une prestation de service efficiente et l'optimisation des processus et des services, les courriers que le Fonds envoie aux travailleurs dans la procédure de récupération ont été automatisés dans une banque de données.

En 2021, le suivi automatique des numéros de comptes bancaires dans la banque de données a été élargi aux créanciers légaux et aux bénéficiaires que le travailleur indique sur son formulaire de de-

mande. Cette opération a résulté en un historique qui reprend toutes les modifications apportées à un numéro de compte bancaire dans la banque de données.

Enfin, l'échange de données électronique avec le Fonds Métal a été automatisé.

Outre les trois objectifs stratégiques, le Fonds a élaboré en 2021 des actions d'amélioration pour rendre le décompte plus lisible pour le travailleur, pour élargir et clarifier la motivation du non-octroi de certaines indemnités, pour élargir les instruments de mesure pour le service Récupérations, pour informer les travailleurs concernant les services et les outils en matière de promotion du bien-être mental et pour pouvoir constituer des provisions comptables relatives aux actions judiciaires de manière précise.

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), en 2021, le Fonds atteint, avec 96,70%, largement la norme fixée dans le contrat d'administration, à savoir soumettre pour décision au Comité de gestion au moins 80% des dossiers dans un délai de 6 mois à dater de la faillite.

En 2021, 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 99,86%, 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 99,48%.

Le Fonds contrôle également, sur la base d'échantillons, si les décisions prises sur les dossiers des travailleurs relatives à l'admissibilité et au calcul des indemnités sont conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. La norme pour le nombre de décisions correctes a été fixée à 92% (art. 28). En 2021, cette norme a été largement atteinte, avec une moyenne de 96,82% d'indemnités calculées correctement.

3.3.3

Moyens sur le plan de l'informatique et des applications

En 2021, le Fonds a poursuivi le projet stratégique pluriannuel visant à intégrer l'application e-F1 (introduction par voie électronique des demandes d'indemnisation) dans l'application Regsol pour la déclaration de créances dans le Registre de la solvabilité.

En outre, le Fonds a travaillé sur le développement d'une (double) signature électronique (e-ID) par le citoyen ou son mandataire et par le curateur sur le formulaire de demande électronique, et ce afin d'accélérer le traitement des demandes.

Le système de gestion de documents numérique du Fonds a également été modernisé afin d'améliorer l'expérience utilisateur, et d'accélérer ainsi le traitement de dossiers.

Par ailleurs, le Fonds a élargi davantage l'utilisation de l'e-Box pour informer les citoyens. En 2021, la lettre d'information destinée aux victimes d'une faillite pour les informer de leurs droits et obligations a été placée dans l'e-Box des travailleurs.

En outre, le Fonds a élargi l'échange de données électronique en automatisant l'échange de données avec le Fonds Métal.

Les instruments de mesure du service Récupération ont été intégrés dans un instrument *Business Intelligence* (Qlik Sense) afin de faciliter la gestion pour le management.

En 2021, le Fonds a revu et modifié quelques documents destinés aux travailleurs :

- la notification de décisions négatives a été rendue plus lisible pour les travailleurs et a été complétée avec des informations relatives aux possibilités de recours ;
- le décompte, c'est-à-dire, le détail du paiement au travailleur, a été davantage élargi avec des informations relatives aux possibilités de recours et une révision de la motivation pour laquelle certaines indemnités ne sont pas, ou seulement partiellement, octroyées.

Enfin, le Fonds a élargi le suivi automatique de numéros de compte bancaires aux créanciers légaux et aux bénéficiaires indiqués par le travailleur, et ce, pour enregistrer toutes les modifications dans un historique.

3.3.4 Information et communication

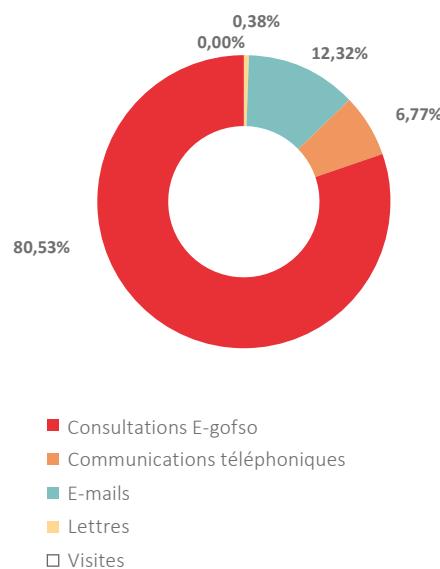
Afin que les gestionnaires de dossiers des services de production puissent traiter efficacement et en toute quiétude les dossiers de fermeture, le Fonds dispose d'un point de contact central pour les questions du monde extérieur. Le service Clients se charge de répondre quotidiennement aux questions des travailleurs sur l'état de leur dossier, et ce, principalement par téléphone et par e-mail. En 2021, les collaborateurs du service Clients ont traité 15.261 e-mails (-3,20% par rapport à 2020) et 8.388 appels téléphoniques (-11,11% par rapport à 2020).

Le graphique 3.3.4.I montre que les clients écrivent moins souvent un courrier ou se rendent moins souvent au Fonds pour obtenir des informations concernant leur dossier. Seul 0,38% des clients a envoyé une lettre et le Fonds a reçu un seul visiteur en 2021. Cela s'explique principalement par les mesures de sécurité en raison de la crise sanitaire. Les travailleurs prenaient plus facilement contact par e-mail (12,32%) ou par téléphone (6,77%) pour obtenir des informations concernant leur dossier de fermeture. L'application Internet E-GOFSO, qui permet aux travailleurs d'accéder à leur dossier de fermeture en ligne dans un environnement sécurisé, a été consultée à 99.760 reprises (80,53%) en 2021 et reste la manière la plus usitée d'obtenir des informations sur l'état d'avancement d'un dossier. Pour les organisations représentatives des travailleurs, cette application Internet est un outil utilisé fréquemment pour recueillir des informations sur les dossiers de fermeture de leurs membres.

Graphique 3.3.4.I

Quel moyen de communication utilise le client pour être informé de l'état d'avancement de son dossier de fermeture ?

Contact clients FFE : répartition des moyens de communication (en %)



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).

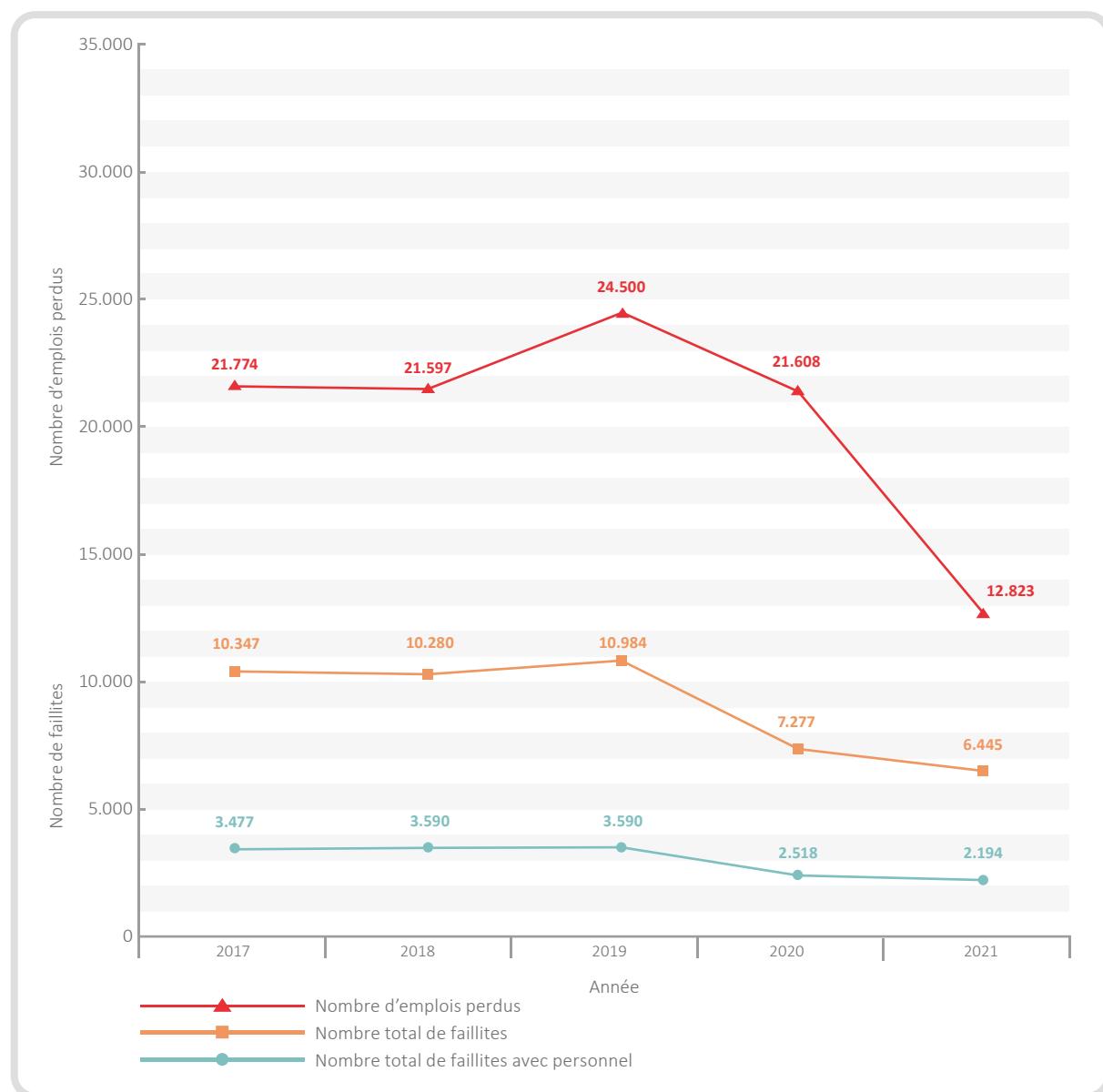
Environ 43% des travailleurs ayant introduit un formulaire de demande en 2021 ont opté pour un suivi de dossier proactif. Plus de la moitié d'entre eux (63,26%) ont préféré suivre leur dossier en ligne et être informés par e-mails des modifications importantes apportées à leur dossier de fermeture. En outre, 25,49% ont préféré être informés par SMS. Enfin, 9,51% 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 leur dossier de fermeture. Seulement 1,74% des travailleurs a préféré être informé par courrier concernant des modifications importantes.

Les enquêtes de satisfaction auprès de différents groupes cibles de clients et de partenaires révèlent également que le Fonds accorde beaucoup d'importance à l'orientation client. En 2021, trois enquêtes de satisfaction ont été menées : deux enquêtes qui ont évalué la satisfaction par rapport à la prestation de service générale du Fonds au client (auprès des gestionnaires de dossiers des organisations des travailleurs et auprès du citoyen) et une enquête qui a évalué spécifiquement la satisfaction relative au service téléphonique du Fonds.

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 2017-2021



En 2021, le nombre de faillites et les pertes d'emplois liées ont atteint un niveau historiquement bas. Le moratoire temporaire sur les faillites du 24 décembre 2020 au 31 janvier 2021 a donné aux entreprises en difficulté un répit supplémentaire. En outre, les nombreuses mesures gouvernementales destinées aux entreprises en difficulté ont fourni le soutien nécessaire. Il y avait moins de faillites et moins de pertes d'emplois, vu que les entreprises pouvaient faire usage du système de chômage temporaire pour force majeure, de la possibilité de report du paiement du précompte professionnel, de la TVA sans intérêts de retard et de la possibilité de report individuel du paiement des cotisations sociales à l'ONSS. En outre, il y avait également une réduction des cotisations ONSS pour le secteur de l'événementiel, un soutien supplémentaire dans le paiement des primes de fin d'année dans le secteur de l'horeca, etc. Les entreprises dont la continuité était menacée par la crise sanitaire ont ainsi bénéficié d'une protection contre les confiscations et la faillite. Les conséquences de la crise sanitaire ne se manifesteront peut-être qu'après un certain temps.

Au total, en 2021, 6.445 entreprises ont fait faillite (-11,43% par rapport à 2020), dont 2.194 occupaient du personnel (-12,87% par rapport à 2020). La perte d'emplois consécutive à une faillite a néanmoins continué à baisser en 2021 pour atteindre 12.823 emplois perdus (-40,66% par rapport à 2020).

Les faillites les plus lourdes en termes de pertes d'emploi de 2021 sont : E5-Mode (585 emplois perdus), Belsay (210 emplois perdus) et Wamos Benelux (167 emplois perdus).

Tableau 3.3.5.I

Perte d'emplois consécutive à des faillites par secteur de 2017 à 2021 inclus

Par secteur	Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	Extraction de minéraux	Industries manuf- acturières	Électricité, gaz et eau	Con- struction	Commerce, banques et assurances	Transports et commu- nications	Services	Autres	Total
207										
2017		0	3.009	118	4.465	8.743	1.170	3.695	367	21.774
2018	357	4	1.568	0	4.017	10.542	1.269	3.546	294	21.597
2019	303	0	3.329	5	3.231	9.751	2.038	5.432	411	24.500
2020	94	0	2.141	6	2.356	11.012	2.309	3.183	507	21.608
2021	86	0	706	16	2.576	5.190	1.449	2.298	502	12.823
Différence 2020/2021	-8	0	-1.435	+10	+220	-5.822	-860	-885	-5	-8.785
Évolution 2020/2021 (en %)	-8,51	0	-67,02	+166,67	+9,34	-52,87	-37,25	-27,80	-0,99	-40,66
Part en % en 2020	0,44	0,00	9,91	0,03	10,90	50,96	10,69	14,73	2,35	100,00
Part en % en 2021	0,67	0,00	5,51	0,12	20,09	40,47	11,30	17,92	3,91	100,00
Différence en part 2020/2021 (en %)	-0,24	0,00	+4,40	-0,10	-9,19	+10,49	-0,61	-3,19	-1,57	

La diminution des pertes d'emploi (-40,66%) par rapport à 2020 est principalement visible dans le secteur des industries manufacturières (-1.435 emplois perdus), dans le secteur du commerce, des banques et des assurances (-5.822 emplois perdus), dans le secteur du transport et de la communication (-860 emplois perdus) et dans le secteur des services (-885 emplois perdus).

Le secteur du commerce, des banques et des assurances demeure, en 2021, le secteur le plus touché, avec la perte de 5.190 emplois, représentant ainsi 40,47% du nombre total de pertes d'emplois.

En 2021, la perte d'emploi augmente seulement dans le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau et dans le secteur de la construction.

Tableau 3.3.5.II
Perte d'emplois consécutive à des faillites par province
de 2017 à 2021 inclus

Par province	Anvers	Bruxelles	Hainaut	Limbourg	Liège	Luxem-bourg	Namur	Flandre		Flandre		Total
								orient-tale	Brabant flamand	Brabant wallon	occiden-tale	
2017	3.359	4.497	2.739	1.229	1.725	250	836	2.720	1.009	1.563	1.847	21.774
2018	4.072	5.196	2.114	1.681	1.862	214	615	1.954	1.126	1.091	1.672	21.597
2019	4.017	4.371	2.858	1.424	2.172	328	968	2.698	1.223	1.490	2.951	24.500
2020	4.759	3.608	1.580	1.585	1.207	206	353	2.925	2.996	838	1.551	21.608
2021	1.723	2.844	1.649	620	1.383	159	500	1.882	738	634	691	12.823
Différence 2020/2021	-3.036	-764	+69	-965	+176	-47	+147	-1.043	-2.258	-204	-860	-8.785
Évolution 2020/2021 (en %)	-63,79	-21,18	+4,37	-60,88	+14,58	-22,82	+41,64	-35,66	-75,37	-24,34	-55,45	-40,66

Tableau 3.3.5.III
Perte d'emplois consécutive à des faillites par Région
de 2017 à 2021 inclus

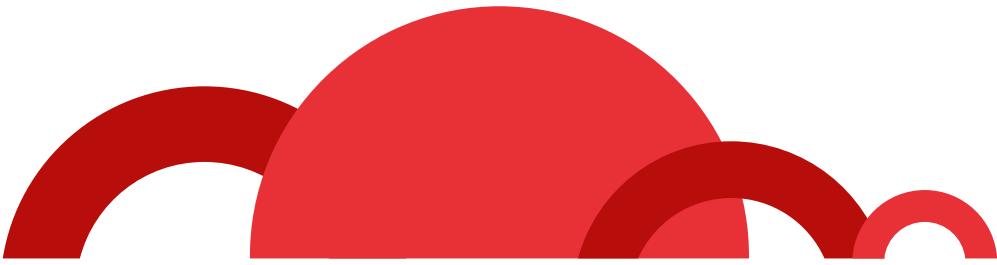
Par Région	Flandre	Wallonie	Bruxelles	Total
2017	10.164	7.113	4.497	21.774
2018	10.505	5.896	5.196	21.597
2019	12.313	7.816	4.371	24.500
2020	13.816	4.184	3.608	21.608
2021	5.654	4.325	2.844	12.823
Différence 2020/2021	-8.162	+141	-764	-8.785
Évolution 2020/2021 (en %)	-59,08	+3,37	-21,18	-40,66
Part en % en 2020	63,94	19,36	16,70	100
Part en % en 2021	44,09	33,73	22,18	100
Différence en part 2020/2021 (en %)	-19,85	+14,37	+5,48	

Par rapport à 2020, le nombre de pertes d'emplois a diminué en 2021 tant en Région flamande qu'en Région de Bruxelles-Capitale. Seule la Région wallonne connaît une légère augmentation de perte d'emplois.

Malgré la forte diminution du nombre d'emplois perdus (-59,08% par rapport à 2020) en Flandre, la Région flamande enregistre le plus grand nombre de pertes d'emplois en 2021. Au total, 5.654 personnes ont perdu leur emploi dans cette Région. La diminution des pertes d'emplois en Flandre se fait le plus sentir dans la province d'Anvers (-3.036 emplois perdus, soit -63,79% par rapport à 2020) et dans le Brabant flamand (-2.258 emplois perdus, soit -75,37% par rapport à 2020).

En Wallonie, les pertes d'emplois ont augmenté légèrement de 3,37% par rapport à 2020 et 4.325 personnes ont perdu leur emploi.

Bruxelles enregistre une diminution des pertes d'emploi de 21,18% par rapport à 2020, soit 2.844 emplois perdus. Le Fonds attribue le nombre de postes de travail perdus à la province ou à la Région où le tribunal d'entreprise 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
ACOS	Agence centrale des organismes de sécurité sociale
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
AET	Autorité européenne du travail
AG	Arrêté du Gouvernement
AGR	Allocation de garantie de revenus
AIP	Azure Information Protection
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
BaaS	Back-up as a Service
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
CIGP	Contrôle interne et Gestion des processus
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
ESSI	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
ELA	European labour authority
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme



EN3S	Ecole nationale supérieure de sécurité sociale
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
ET	Environnement de travail
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
HYPaaS	Hypervisor as a Service
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
IFPP	INTOSAI Framework of Profession Pronouncements
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
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IPSS	Institutions publiques de Sécurité sociale
IS	Inspection
ISA	International Standards of Auditing
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
KDD	Knowledge Discovery in Databases
KM	Knowledge Management
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
OCR	Optical Character Recognition
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
PLF	Passenger Locator Form
PLOT	Plaatselijke Loketten voor Tewerkstelling
PMO	Project Management Office
PO	Plan opérationnel
POC	Personnel - Organisation - Communication
POC	Proof of concept
Prince2	Project IN controlled Environments
ProMES	Productivity Measurement and Enhancement System
PSI-CO	Public sector innovation through collaboration
PTP	Programme de transition professionnelle
RCC	Régime de chômage avec complément d'entreprise
Regsol	Registre central de solvabilité
RGPD	Règlement général pour la protection des données
RGPT	Règlement général pour la protection du travail
RGTI	Répertoire général des travailleurs indépendants
RINA	Reference Implementation for a National Application
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
SLA	SLA / Service Level Agreement
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
SPOC	Single Point of Contact
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



Lay-out et impression : ONEM - direction Communication
Editeur responsable : ONEM - Administrateur général
Bld de l'Empereur 7 - 1000 Bruxelles