



L'ONEM en 2018

Volume 1:
rapport d'activités

Préface



Des économies et des changements structurels

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

En 2018, le budget de fonctionnement fédéral de l'ONEM (informatique, mobilier, fournitures, consommations, immeubles ...) a été amputé de 26% par rapport au même budget en 2014.

Ces restrictions budgétaires impactent également le budget du personnel et donc la politique de recrutement de l'ONEM. Ainsi, entre décembre 2014 et décembre 2018, l'effectif du personnel a diminué de 13,2%, soit 640 personnes (en plus du personnel transféré vers les régions dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat). Toutefois, après plusieurs années de gel ou de fortes restrictions dans les recrutements, l'ONEM a pu engager davantage de personnel en 2018, année au cours de laquelle 284 nouveaux collaborateurs ont rejoint l'Office. Grâce à une bonne gestion du budget, pour la première fois depuis 2009, le nombre des recrutements en 2018 a été supérieur au nombre des départs (275).

C'est dans ce contexte que l'ONEM a poursuivi en 2018 la mise en œuvre des réformes entreprises ces dernières années:

- les transferts de compétences décidés dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat se sont poursuivis. Pour certaines matières, le pouvoir de décision appartient désormais au service régional et la compétence d'exécution à l'ONEM. Ces matières nécessitent, dès lors, une collaboration permanente et intensive pour laquelle de nouvelles procédures et de nouveaux flux de données ont été élaborés. Le nombre de compétences qui restent encore à transférer se réduit de plus en plus. Il faut toutefois rappeler que, dans certaines matières transférées et même s'il ne reste pas compétent pour l'exécution, l'ONEM continue à gérer les dossiers et les paiements qui ont pris cours avant le transfert;
- la réorganisation des services commencée en 2015 s'est consolidée. Les activités de back office sont progressivement centralisées dans les 16 bureaux principaux tandis que les activités de front office restent assurées au plus près des assurés sociaux et des employeurs dans les 30 bureaux. A l'intérieur de ces entités, les nombreux services ont été intégrés dans 7 processus. L'ONEM a aussi généralisé l'application de la gestion par processus et du Lean management en vue d'une plus grande implication des collaborateurs et d'une plus grande efficacité et uniformité des procédures;
- après un important travail préparatoire et une période de tests de plusieurs mois, l'ONEM a lancé en octobre 2018 son Contact clients. La première étape est le numéro de téléphone unique : lorsqu'un client appelle, il est immédiatement dirigé vers un collaborateur qui dispose d'un aperçu du dossier de l'appelant (s'il est déjà connu de nos services) et d'écrans d'aide pour pouvoir traiter l'appel dans les meilleures conditions. En 2019, ce traitement professionnel des demandes faites à l'ONEM sera enrichi par une gestion centralisée des mails et des courriers. L'objectif est d'optimiser les différents canaux d'information;
- enfin, pour offrir les meilleures conditions de travail aux agents dans un contexte professionnel nouveau, l'ONEM a continué à implémenter progressivement une nouvelle organisation du tra-

vail, encourageant notamment le télétravail, les bureaux partagés et les principes d'autonomie, de confiance et de responsabilité.

L'ONEM après le transfert des compétences

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

L'impact de cette réforme est important pour l'ONEM qui conserve toutefois son core business historique, à savoir mettre en œuvre le système d'assurance-chômage, y compris le chômage avec complément d'entreprise (anciennement prépension) et le chômage temporaire, ainsi que les systèmes d'interruption de carrière et de crédit-temps, plus d'autres allocations comme les allocations dans le cadre du rapprochement des statuts ouvrier et employé, les allocations pour les accueillantes d'enfants ou les vacances jeunes. Il y a lieu d'ajouter à ces missions, celles du Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprise qui dépend aussi de l'ONEM.

L'ensemble de ces missions représente, après transferts, un budget global de 7,9 milliards d'euros.

Le nombre mensuel moyen de personnes percevant des allocations de chômage a diminué en 2018 (voir volume 2 : Indicateurs du marché du travail et évolution des allocations). La charge de travail n'est toutefois pas réduite dans la même mesure car la diminution des allocataires est compensée par l'augmentation des transitions sur le marché du travail, qui génère davantage de demandes à traiter. Par ailleurs, le traitement de ces demandes est bien plus complexe qu'auparavant. Et les contrôles préventifs qui sont désormais effectués avant l'ouverture des droits (vérification de l'adresse, de la situation familiale, de la non perception d'autres revenus...) entraînent aussi une charge de travail supplémentaire. Même si l'année 2018 n'a pas été marquée par de grandes réformes réglementaires (une quinzaine de modifications), rappelons toutefois que, depuis 2009, la réglementation appliquée par l'ONEM a été modifiée à 253 reprises.

Au total, l'ONEM a octroyé des allocations à 1.459.697 travailleurs différents en 2018. Tenant compte du fait qu'un travailleur peut percevoir plu-

sieurs allocations de nature différente au cours d'une même année (par exemple des allocations de chômage et des allocations d'interruption de carrière), cela représente 1.706.375 statuts distincts dans lesquels ces travailleurs ont été indemnisés.

Si l'on tient compte de l'effectif du personnel après totalité des transferts de compétences, soit 3.193 agents, l'ONEM se classe comme la quatrième des 46 administrations fédérales (après les SPF Finances, Justice et Intérieur).

La qualité du service

En 2018, l'ONEM a respecté les 127 engagements contenus dans son contrat d'administration.

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

En 2018, par exemple, le délai de traitement moyen des demandes d'allocations de chômage était de 6,1 jours, soit le délai le plus court jamais enregistré !

Ces résultats sont confirmés par les différentes enquêtes de satisfaction réalisées auprès de nos clients. En 2018, plusieurs enquêtes ont été menées:

- 17.000 mails d'enquête ont été envoyés aux employeurs et secrétariats sociaux pour sonder leur satisfaction au sujet de l'application électronique e-tempora qui permet d'introduire une déclaration de chômage temporaire. Sur les 2.657 questionnaires complétés, 94,3% des répondants se déclarent satisfaits de l'application;
- 3 enquêtes ont été organisées au sujet de l'interruption de carrière. Auprès des bénéficiaires d'allocations d'abord. Sur les 5.733 questionnaires complétés, 94,5% des répondants se disent satisfaits du service offert par l'ONEM. Les employeurs, groupe cible des deux autres enquêtes, se disent aussi satisfaits de la procédure de demande d'une interruption de carrière: ceux qui utilisent encore les formulaires papier le sont à 91,3% et ceux qui utilisent l'application électronique e-lo+ sont satisfaits à 95,2% et se disent prêts à recommander l'usage de cette application à d'autres employeurs;
- le site internet de l'ONEM a aussi été soumis à l'évaluation des internautes. 83,7% des répon-

dants se disent satisfaits du site, de la qualité et de la clarté des informations qui s'y trouvent;

- dans le cadre du projet Style maison destiné à uniformiser les réponses aux demandes de renseignements et courriers adressés à l'ONEM, une enquête a, pour la première fois, mesuré la satisfaction des assurés sociaux qui reçoivent un courrier ou un mail de l'ONEM suite à une demande d'informations. Là aussi les résultats confirment la qualité du service au client offert par l'ONEM puisque les répondants à l'enquête sont satisfaits de la manière dont l'information souhaitée leur a été communiquée : 82,6% de satisfaction lorsque cette information est donnée par mail et 90% lorsqu'elle est donnée par courrier.

La poursuite de la modernisation

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

En 2018, l'ONEM a poursuivi ses travaux relatifs à la migration des applications mainframe vers une nouvelle plateforme informatique moderne, compatible avec l'environnement G-cloud. Cette migration se poursuivra en 2019. Elle est essentielle pour garantir la continuité d'un bon service au client.

Les performances de l'ONEM en matière de digitalisation d'un processus complet d'indemnisation sont particulièrement visibles dans le domaine de l'interruption de carrière. Annuellement, environ 400.000 personnes, soit 10% des travailleurs salariés belges, ont recours à l'un des régimes d'interruption de carrière. Toutes les phases de ce processus ont été informatisées de façon à fournir au client un service de qualité, rapide et moderne.

L'usage de la procédure électronique de demande d'allocations d'interruption (y compris pour le congé parental et le congé pour assistance médicale ...) se propage chez les travailleurs et les employeurs. 58.861 demandes électroniques ont été faites en 2018 (49.998 en 2017 et 37.116 en 2016).

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. Un an après son lancement près de 400.000 simulations ont été réalisées par environ 130.000 visiteurs. Une nouvelle fonctionnalité permet aujourd'hui d'obtenir directement l'attestation pour l'employeur via l'application. En 2018, l'application a été nominée pour les eGov Awards dans la catégorie User-friendly et pour les DataNews Awards.

En 2018, un nouveau service a été créé à l'Administration centrale : le service OCR pour Optical Character Recognition, un système permettant de convertir le texte d'un formulaire scanné en un document digital destiné à être introduit dans l'application informatique. Aujourd'hui, les formulaires de demande de congé parental pour l'ensemble du pays sont traités par ce service. Les autres formulaires relatifs aux allocations d'interruption suivront.

L'ONEM a été le premier et reste le principal utilisateur de l'eBox, c'est-à-dire la boîte aux lettres électronique des assurés sociaux. 530.832 boîtes aux lettres électroniques étaient activées fin 2018 (pour 428.909 en 2017). L'ONEM a déposé 854.375 documents en 2018 dans l'eBox. Et, parmi les documents disponibles dans l'eBox, les documents de l'ONEM sont ceux qui sont le plus consultés.

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

La carte de contrôle électronique permettant au chômeur de déclarer chaque mois ses périodes de chômage et les autres événements qui ont une incidence sur l'indemnisation s'étend également. Cette application, accessible sur PC, tablette ou smartphone, a déjà été utilisée par plus de 162.218 chômeurs, dont 40.652 nouveaux utilisateurs enregistrés en 2018.

Les services offerts aux employeurs sont aussi de plus en plus numériques. En 2018, près d'1 million de déclarations de chômage temporaire ont été faites par voie électronique (soit plus de 98%).

L'usage des déclarations électroniques de risque

social (variante électronique des formulaires papier) s'est encore étendu en 2018, année au cours de laquelle on compte plus de 6,8 millions de déclarations électroniques.

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

Des contrôles ciblés

Soucieux de réduire le plus efficacement possible la fraude et les usages impropres, l'ONEM continue également à informatiser ses procédures de contrôle. Le datamatching, a priori et a posteriori, continue à se généraliser. Plus de 40 types de croisements de données sont ainsi effectués de manière systématique par l'ONEM en plus des 8 croisements de données faits par les organismes de paiement. Les techniques de datamining sont également de plus en plus utilisées pour mieux cibler les enquêtes sur les situations à risques et permettent d'augmenter les ratios d'infractions constatées par rapport au nombre de contrôles effectués.

Dans le cadre du plan d'action de lutte contre la fraude du gouvernement, des efforts particuliers ont été faits en 2018 pour intensifier la lutte contre la fraude domiciliaire et le travail au noir. Nous croisons désormais nos données avec celles provenant des fournisseurs d'énergie et avec les données émanant du SPF Finances en matière de paiement des pensions alimentaires. Nous tentons aussi de détecter, notamment via internet, l'exercice frauduleux d'une activité accessoire.

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

Les montants indus constatés ont diminué en 2018.

Cette évolution résulte de la régionalisation des titres-services et, au moins en partie, de la généralisation progressive des contrôles préventifs, de l'effet dissuasif des contrôles et sanctions et de la diminution du nombre d'allocataires. Le montant restant à récupérer a lui aussi diminué en 2018.

Le développement des collaborateurs

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

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

Pour assurer cette mission, le Centre national de formation de l'ONEM peut compter sur un important réseau d'instructeurs internes parmi lesquels 294 ont été actifs en 2018.

Au total, 13.515 journées de formation ont été suivies par le personnel de l'ONEM en 2018. Ce chiffre est en nette progression par rapport à l'année précédente. Une augmentation qui s'explique principalement par la reprise progressive mais toujours sélective des recrutements et donc des formations destinées aux nouveaux collaborateurs ainsi que par une forte augmentation des formations en réglementation chômage.

A ces chiffres, il faut ajouter les 2.580 heures de cours en e-learning suivies par 1.226 participants et plus de 6.370 jours d'activités locales de formation au sein des bureaux et des directions de l'ONEM.

En 2018, tous les cadres qui ont une mission d'évaluation de leurs agents ont suivi un trajet d'apprentissage portant sur la gestion des compétences et des talents. La base du trajet était un outil d'apprentissage basé sur le jeu (Energize tool) ainsi qu'un module de formation en ligne. Au total, ce sont 53 formations Energize qui ont été organisées, et ce pour 618 personnes. 1.160 personnes se sont aussi inscrites au module de formation en ligne.

L'ONEM est aussi très actif en matière de gestion documentaire et de partage des connaissances. La gestion documentaire se fait au moyen de deux bibliothèques électroniques rassemblant plus de 7.900 documents et textes légaux relatifs aux missions de l'ONEM. Ces textes sont commentés et mis à jour constamment. Une grande partie de ces bibliothèques est également disponible pour les externes, moyennant inscription gratuite sur le site web technique de l'ONEM. 900 nouveaux utilisateurs se sont enregistrés en 2018 sur ce site qui a enregistré 115.000 connexions au cours de l'année.

Le partage des compétences se réalise via des e-communities, des interventions et des workshops. Depuis 2018, des teamsites sont à la disposition des collaborateurs. Ces espaces collaboratifs portent sur des thèmes spécifiques et sont destinés à des groupes de collaborateurs ayant un projet ou un domaine d'activités commun. En 2018, l'ONEM a procédé à la migration des anciennes e-communities vers les teamsites. Fin 2018, 49 teamsites avaient migré.

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

La communication interne repose sur un journal interne, page d'accueil de l'intranet. 494 articles d'actualité y ont été publiés en 2018. Chaque trimestre, un magazine destiné à l'ensemble du personnel est publié à la fois en version papier et en version électronique. Une newsletter électronique est également envoyée au personnel d'encadrement tous les mois.

La direction Communication assure aussi, avec un réseau de porte-parole, la communication externe qui a donné lieu à 1.287 articles sur l'ONEM dans les médias en 2018. La présence de l'ONEM sur Facebook et Twitter permet d'atteindre un public différent tout en diffusant les actualités publiées sur notre site internet telles que les communiqués de presse, les chiffres du chômage, les emplois vacants...

En 2018, la communication externe de l'ONEM était essentiellement orientée vers la promotion des

applications digitales développées pour accroître la qualité du service aux clients. Une vaste campagne d'information et de promotion sur la demande en ligne d'interruption de carrière a été menée auprès des employeurs et des secrétariats sociaux. Toutes les informations vers le citoyen concernant la possibilité d'interrompre sa carrière ou de prendre un crédit-temps ont été revues en privilégiant le principe du digital first. Le lancement en février 2018 de l'application Break@Work a fait l'objet d'une conférence de presse organisée en collaboration avec la cellule stratégique du ministre fédéral de l'emploi.

Le bien-être au travail

Le bien-être des collaborateurs nécessite qu'ils puissent s'impliquer directement au sein de l'Organisation. Deux plates-formes informatiques ont été développées pour cela. L'une, Eureka permet de formuler des propositions d'amélioration : 62 idées ont été postées en 2018. L'autre, plus récente, Inspiro, encourage l'échange de bonnes pratiques locales entre bureaux et directions. Elle compte à ce jour 26 bonnes pratiques.

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

Le télétravail est possible pour tous les agents qui ont des activités télétravaillables. Le nombre de collaborateurs de l'ONEM qui travaillent régulièrement chez eux ou dans un bureau près de chez eux s'élevait en moyenne à 1.199 en 2018 (soit 44% des 2.732 agents qui ont des activités télétravaillables). Une grande majorité d'entre eux ont opté pour le télétravail à domicile.

Cette évolution va de pair avec des expériences de bureau partagé dans les bureaux du chômage où l'infrastructure le permet. Les travaux d'adaptation du bâtiment de l'Administration centrale à ce concept de bureaux partagés ont débuté en 2018. Ils s'achèveront en 2019.

Le bien-être au travail passe aussi par la mise à disposition d'outils modernes et performants. En 2018, Office 365 a été déployé dans l'ensemble des services. Les différents programmes d'Office 365 sont connectés entre eux et parfaitement adaptés au travail du personnel. Aujourd'hui, les activités de

téléphonie, de messagerie électronique, de prise de notes, de partage de documents et de travail collaboratif s'effectuent sur la même plateforme ce qui améliore considérablement le travail quotidien du personnel.

En septembre 2018, l'ONEM a organisé une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble du personnel. Cette enquête permet aux collaborateurs d'exprimer leur avis sur différents aspects de leur travail, de communiquer leurs attentes et de formuler des propositions d'amélioration. Avec 80% des répondants se disant satisfaits de leur travail, le taux de satisfaction général est resté stable par rapport à la dernière enquête de ce type réalisée en 2016, et ce malgré des changements structurels importants tels que la réorganisation des services, le travail par processus, l'installation du Contact clients et le passage au New Way of Working.

Le développement durable et la responsabilité sociétale

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

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

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

Ainsi, entre 2016 et 2018, on enregistre des baisses de consommation de 15% pour l'électricité, de 16% pour l'eau et de 24% pour l'utilisation du papier.

L'ensemble du personnel a été sensibilisé et formé pour développer de bonnes attitudes de respect de l'environnement : de 2014 à 2017, le nombre de collaborateurs qui se rendent au travail en voiture est passé de 44% à 32%, et ce au profit de modes de déplacement plus écologiques tels que les transports en commun ou le vélo.

L'ONEM a aussi développé depuis plusieurs années et progressivement une variante électronique pour tous ses formulaires à compléter par les employeurs. Comme rappelé ci-dessus, les formulaires et déclarations électroniques sont de plus en plus utilisés, réduisant d'autant la consommation de papier.

En 2016, un plan d'action a été élaboré en vue de renforcer les actions entreprises par l'ONEM dans le cadre de sa responsabilité sociétale, principalement vis-à-vis de ses clients. Parmi ces actions en cours, citons l'accroissement de l'accessibilité de l'information, la refonte des codes déontologiques, l'élaboration d'un code de diversité, ou encore une vaste action en faveur de la lutte contre la pauvreté.

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

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

Toujours dans le cadre de sa responsabilité sociétale, l'ONEM a, à nouveau, accueilli de nombreux stagiaires étudiants ou demandeurs d'emploi. En 2018, 294 stagiaires ont réalisé un stage à l'ONEM. Une démarche importante pour un organisme tel que l'ONEM qui veut soutenir les transitions sur le marché de l'emploi.

L'ONEM a aussi créé une "testteam" au sein de son département ICT afin de tester la convivialité des nouvelles applications développées et leur adéquation aux besoins du public. Plusieurs testeurs tra-

vailent à l'ONEM via l'organisation Passwerk qui aide les personnes autistes à trouver un emploi qui leur convient.

Soutien de la gestion

L'ONEM veille aussi à soutenir de manière optimale la gestion paritaire et la politique du Gouvernement par la participation d'experts à de nombreuses réunions et par la mise à disposition de nombreuses notes et analyses détaillées, propositions d'adaptation de la réglementation, statistiques et études innovantes, rapports financiers, évaluations de mesures et estimations budgétaires. Ce fut le cas en 2018 pour permettre au Gouvernement de mettre en place les réformes contenues dans 'l'accord d'été'.

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

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

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

Dès mars 2018, l'ONEM a commencé à élaborer ses engagements pour le nouveau contrat d'administration 2019 - 2021. L'avant-projet du texte a été soumis en juin au cabinet du Ministre de l'Emploi et a ensuite été discuté lors de négociations bilaté-

rales. Ce texte est actuellement entre les mains du gouvernement en affaires courantes depuis le 21 décembre 2018.

Pour encore améliorer l'efficacité de sa gestion interne, l'ONEM a enrichi en 2018 son "cockpit ONEM" qui rassemble en un seul endroit toutes les données de gestion utiles concernant les 16 bureaux du chômage et les directions de l'Administration centrale. Cette plateforme est accessible aux cadres de l'ONEM.

Les partenariats et les synergies

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

En 2018, l'ONEM a intensifié sa collaboration avec les organismes de paiement dans le domaine de la prévention des comportements agressifs des assurés sociaux. Pour renforcer la coopération, un nouveau protocole a été conclu, des journées de rencontre ont été organisées et un rôle de personne de contact a été créé pour avoir un lien direct entre l'ONEM et les OP lors de situations d'urgence. Toutes ces actions concrètes sont supportées par une communication, notamment via des affiches, vers les assurés sociaux.

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

Sur le plan international, l'ONEM assure, depuis plusieurs années déjà, la présidence de la Commission assurance chômage et politiques de l'emploi de l'Association internationale de sécurité sociale qui rassemble 340 institutions de 157 pays.

L'ONEM a poursuivi en 2018 sa collaboration avec les institutions des pays voisins.

Ces partenariats sont importants, notamment dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la fraude. Nos services de contrôle entretiennent des relations avec leurs homologues des pays voisins et participent au réseau mis en place par le Secrétariat général du Benelux. L'ONEM y préside le groupe de travail fraude aux allocations sociales.

En ce qui concerne la lutte contre la fraude sociale, l'ONEM a participé en 2018 à 1.145 actions de contrôle avec d'autres services de contrôle tels que ceux de l'ONSS et le Contrôle des Lois Sociales (CLS). La priorité est donnée au contrôle du travail au noir, au contrôle dans les grands secteurs d'activité et dans les secteurs plus sensibles à la fraude. Ces actions sont coordonnées par le Service d'information et de recherche sociale (SIRS) et par l'Auditeur du travail dans le cadre des cellules d'arrondissement.

Les services de contrôle de l'ONEM collaborent aussi souvent avec les instances judiciaires. D'une part, les contrôleurs de l'ONEM transmettent de leur propre initiative des procès-verbaux (ePV) aux instances judiciaires en vue d'une poursuite pénale lorsqu'ils constatent un délit. 3.229 ePV ont été rédigés en 2018.

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

L'Administrateur général



Georges Carlens

Sommaire

Préface	3
1 Organisation et gestion de l'ONEM	15
1.1 La structure de l'ONEM	17
1.1.1 Comité de gestion	17
1.1.2 Organigramme	18
1.1.3 Liste des bureaux et leur directeur	20
1.1.4 Données de contact des bureaux de l'ONEM	21
1.2 Les évolutions réglementaires	23
1.2.1 Modifications aux mesures d'indemnisation du chômage ordinaire et du régime de chômage avec complément d'entreprise (RCC)	24
1.2.2 Modifications aux mesures de soutien aux travailleurs	27
1.3 Les partenaires de l'ONEM	31
1.3.1 Les services régionaux	32
1.3.2 Les organismes de paiement	32
1.3.3 Collaboration au sein des services de contrôle: service d'information et de recherche sociale, services de police et justice	33
1.3.4 Les autres institutions publiques de la Sécurité sociale (IPSS)	34
1.3.5 Le Médiateur fédéral	34
1.3.6 Une gestion des plaintes intégrée	35
1.3.7 Les contacts internationaux	36
1.3.8 Les CPAS	37
1.4 La gestion de l'ONEM	39
1.4.1 Le modèle de gestion	39
1.4.2 L'exécution du contrat d'administration en 2018	41
1.4.3 La stratégie 2018-2020	42
1.5 16 bureaux du chômage	45
1.6 7 processus	47

2 Les processus	51
2.1 Le processus Admissibilité	53
2.1.1 Procédure	53
2.1.2 Chiffres	54
2.1.3 Cas particulier: octroi d'allocations de chômage provisoires	57
2.2 Le processus Vérification	59
2.2.1 Contrôle du paiement des allocations de chômage	59
2.2.2 Contrôle du paiement des autres allocations	61
2.2.3 Traitement des procédures saisies	63
2.3 Le processus Indemnisation	69
2.3.1 Les principaux motifs de litiges	70
2.3.2 Données chiffrées concernant les litiges	71
2.3.3 Les récupérations	76
2.3.4 Le contentieux judiciaire	86
2.4 Le processus Contrôle	97
2.4.1 Mission et Stratégie	98
2.4.2 Comment contrôler ?	100
2.4.3 Que contrôler ?	105
2.4.4 Suivi et reporting	112
2.4.5 Communication au sujet des résultats en matière de fraude	113
2.4.6 Considérations générales	114
2.5 Le processus Crédit-temps et interruption de carrière	115
2.5.1 Introduction	115
2.5.2 Dossiers traités	115
2.5.3 Délai de paiement	115
2.5.4 Exactitude des décisions	116
2.5.5 Contrôle des paiements d'arriérés	116
2.5.6 Complexité et diversité de la réglementation en matière d'interruption de carrière	116
2.6 Le processus Support	117
2.6.1 La gestion du personnel et l'administration	117
2.6.2 La gestion financière	124
2.6.3 Les bâtiments, la gestion du matériel et l'environnement	143
2.6.4 Les activités du Centre national de formation	145
2.6.5 La gestion des connaissances	147
2.6.6 La communication	149
2.6.7 Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2020	153
2.6.8 ICT et service digital	154

2.7 Le processus Front office	161
2.7.1 Projet stratégique Contact clients	161
2.7.2 La coordination du processus Front office	164
2.7.3 Accueil des visiteurs convoqués ou spontanés	164
2.7.4 Contacts téléphoniques	165
2.7.5 Contacts par webmail	165
 3 Le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises (FFE)	167
Introduction	169
 3.1 Nouveautés dans la législation sur les fermetures et législation apparentée	171
 3.2 Exécution des missions du Fonds	173
3.2.1 Tâches classiques dans les secteurs commerciaux et industriels, les activités extra-statutaires et les restructurations	173
3.2.2 Tâches classiques dans le secteur non-marchand et les professions libérales	176
3.2.3 Chômage temporaire	177
3.2.4 Dépenses de gestion.....	178
 3.3 Gestion des moyens	179
3.3.1 Moyens financiers	181
3.3.2 Moyens en matière de techniques de gestion	185
3.3.3 Ressources en matière d'informatique et applications	187
3.3.4 Information et communication	187
3.3.5 Statistiques sur les pertes d'emploi consécutives à une faillite	189
 Liste des abréviations	193



Organisation et gestion de l'ONEM



La structure de l'ONEM

1.1.1 Comité de gestion

Fédéral

Président

Xavier VERBOVEN

Membres représentant les employeurs

- Marc BLOMME
- Gianni DUVILLIER
- Annick HELLEBUYCK
- David LANOVE (jusqu'au 31/10/2018)
- Herwig MUYLDERMANS
- Guy VANKRUNKELSVEN
- Geert VERSCHRAEGEN
- Jan VOCHTEN (à partir du 01/11/2018)

Membres représentant les travailleurs

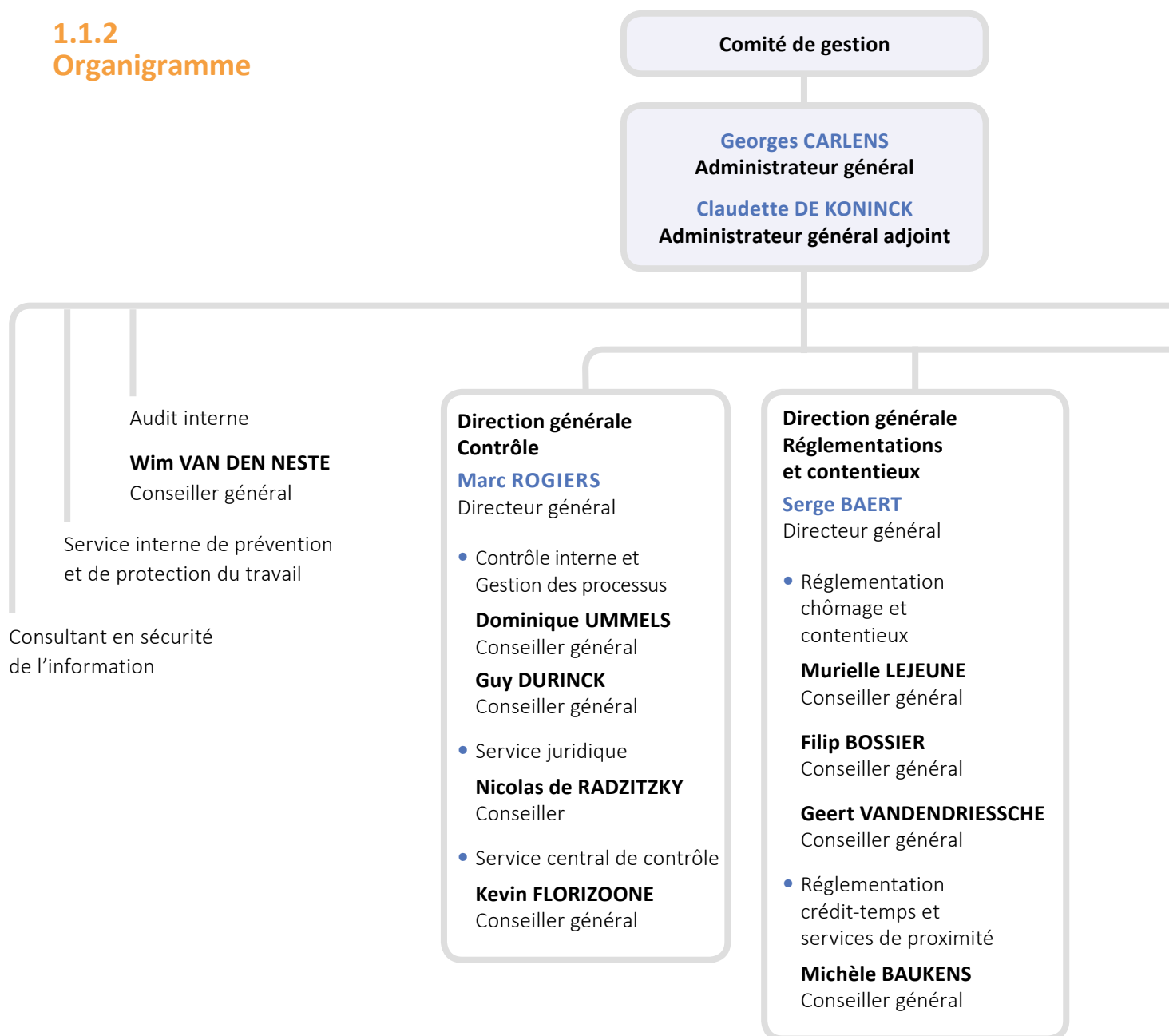
- Philippe BORSU
- Raf DE WEERDT (à partir du 16/10/2018)
- Hilde DUROI
- Anne LEONARD
- Koen MEESTERS
- Sabine SLEGERS
- Miranda ULENS (jusqu'au 16/10/2018)
- Jean VRANKEN

- **Délégué de Mme la Ministre du Budget:** Marc EVRARD
- **Délégué de M. le Ministre de l'Emploi:** Jan VANTHUYNE
- **Administrateur général:** Georges CARLENS
- **Administrateur général adjoint:** Claudette DE KONINCK

Régions

- **FOREM:** Marie-Kristine VANBOCKESTAL
- **Actiris:** Grégor CHAPELLE
- **ADG:** Robert NELLES
- **VDAB:** Fons LEROY

1.1.2 Organigramme



**Direction générale
Support****Guy CLAESSENS**

Directeur général

- Information and Communication Technology

André DEHON

Conseiller général

Annette FIORDALISO

Conseiller général

- Procédures de travail

Luc HOLVOET

(jusqu'au 01/03/2018)

Conseiller général

Philip GYSSELS

Conseiller général

Johan DE WITTE

(à partir du 01/02/2018)

Conseiller général

Gino GESQUIERE

(à partir du 01/12/2018)

Conseiller général

- Travaux et Matériel

Nancy BOVENDAERDE

(à partir du 01/10/2018)

Conseiller général

- Service linguistique

Lionel STASSAR

Attaché

**Direction générale
Personnel - Organisation -
Communication****Patrick BORIBON**

Directeur général

- Human Resources Management

Dominique ROBERT

Conseiller général

- Communication et Gestion de la connaissance

Philippe CHAVALLE

Conseiller général

- Centre national de formation

Micheline LEBOEUF

(à partir du 01/12/2018)

Conseiller général

- Organisation: développement et support

Sandra VAN NEYEN

(à partir du 01/06/2018)

Conseiller général

**Direction générale
Finances, Statistiques
et Etudes****Hugo BOONAERT**

Directeur général

- Services financiers

Marino HEEMSKERK

Conseiller général

- Statistiques, Budget et Etudes

Janick PIRARD

Conseiller général

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

Erik VAN THIENEN

Conseiller général

**16 bureaux du chômage
(30 sites)**

1.1.3

Liste des bureaux et leur directeur

Bureau du chômage d'ANVERS

Geert VERJANS

- Bureau de Boom
- Bureau de Malines

Bureau du chômage de BRUGES

Guido VAN OOST

- Bureau d'Ostende

Bureau du chômage de GAND

Dirk OPSOMER (jusqu'au 01/10/2018)

Joan VAN POUCKE (à partir du 01/10/2018)

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

Bureau du chômage de HASSELT

Diane LAMBRIGHS

- Bureau de Tongres

Bureau du chômage de COURTRAI

Martine MAERTENS

- Bureau de Roulers
- Bureau d'Ypres

Bureau du chômage de LOUVAIN

Eddy VAN AERSCHOT

- Bureau de Vilvorde

Bureau du chômage de TURNHOUT

Tinne GOMMERS

Bureau du chômage de BRUXELLES

Annick HOLDERBEKE

Bureau du chômage d'ARLON

Pascal BOUGELET

Bureau du chômage de MONS

Alain MAYAUX

- Bureau de Mouscron
- Bureau de Tournai

Bureau du chômage de CHARLEROI

Michel UREEL

Bureau du chômage de LA LOUVIERE

Olivier HERPOEL

Bureau du chômage de LIEGE

Marie-Sophie HODY

- Bureau de HUY

Bureau du chômage de NAMUR

Benoît COLLIN (jusqu'au 01/09/2018)

Catherine BERTINATO (à partir du 01/10/2018)

Bureau du chômage de NIVELLES

Baudouin STIEVENART (jusqu'au 01/03/2018)

Eric PAUWELS (à partir du 01/04/2018)

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	Bampslaan 23 - 3500 Hasselt
Louvain	Kolonel Begaultlaan 1A bus 21 - 3012 Louvain
Malines	Stationstraat 102-108 - 2800 Malines
Ostende	Kaaistraat 18 - 8400 Ostende
Roulers	Jan Mahieustraet 49 - 8800 Roulers
Saint-Nicolas	Plezantstraat 159 - 9100 Saint-Nicolas
Termonde	Geldroplan 5 - 9200 Termonde
Tongres	Hondsstraat 25 bus 1 - 3700 Tongres
Turnhout	Spoorwegstraat 24 - 2300 Turnhout
Vilvorde	Leopoldstraat 25 A - 1800 Vilvorde
Ypres	Grachtstraat 11/2a - 8900 Ypres
Région de Bruxelles-Capitale	Adresse
Bruxelles	Chaussée de Charleroi 60 - 1060 Bruxelles

Contact clients

02 515 44 44



Les évolutions réglementaires

L'année 2018 n'a pas été marquée par de grandes réformes réglementaires, ni par un grand nombre de modifications réglementaires (une quinzaine seulement en 2018).

Des mesures ont notamment été prises dans le cadre du contrôle préventif de la situation familiale et du chômage volontaire. Les critères de l'emploi convenable ont, en outre, été adaptés afin de tenir compte des compétences et des talents acquis par le demandeur d'emploi.

D'autres mesures ont été prises pour régler des situations spécifiques.

C'est le cas notamment de:

- l'introduction de la possibilité pour les anciens travailleurs frontaliers qui ne peuvent pas encore prétendre à une pension de retraite étrangère, de continuer à bénéficier des allocations de chômage après l'âge de 65 ans;
- la prolongation du droit aux allocations d'insertion des allocataires éloignés de l'emploi jusqu'à ce qu'une solution structurelle règle définitivement leur situation (en principe, à partir du 1^{er} janvier 2020).

Dans le cadre de la simplification administrative, la procédure d'introduction de la demande d'allocations pour les travailleurs qui sont mis en chômage temporaire à la suite d'une grève ou d'un lock-out a été modifiée.

Grâce à cette nouvelle procédure, les dossiers sont traités de manière plus rapide et les travailleurs sont aussi indemnisés plus rapidement.

En matière d'interruption de carrière et de crédit-temps, les modifications réglementaires concernent principalement les modalités d'exercice des congés thématiques (congé parental, congé pour soins palliatifs et pour assistance médicale).

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

1.2.1.1 Augmentation de la durée de la reprise du travail nécessaire pour éviter une sanction après un abandon d'emploi ou un licenciement litigieux

Antérieurement, un travailleur qui abandonnait un emploi sans motif légitime ou qui était licencié pour un motif équitable eu égard à son attitude fautive, n'encourait pas de sanction, s'il avait exercé un nouvel emploi pendant au moins quatre semaines après son abandon d'emploi ou son licenciement et préalablement à sa demande d'allocations.

Pour éviter les abus et l'usage impropre de cette règle, la réglementation prévoit, depuis le 19 février 2018, que la reprise du travail doit être d'au moins treize semaines. Par conséquent, un travailleur qui reprend le travail pendant moins de treize semaines après un abandon d'emploi ou un licenciement peut être sanctionné pour chômage volontaire. L'ONEM garde cependant toujours un pouvoir d'appréciation, notamment en cas d'abandon d'un emploi convenable pour en occuper un autre.

Cette nouvelle règle vise à responsabiliser davantage le travailleur à ne pas devenir chômeur volontaire.

1.2.1.2 Critères de l'emploi convenable

Pour bénéficier des allocations, un chômeur doit accepter tout emploi convenable qui lui est proposé par le service régional de l'emploi. Il peut être exclu du bénéfice des allocations (pour une durée déterminée ou indéterminée) s'il refuse un emploi convenable.

La réglementation prévoit que, pendant les trois premiers mois de chômage (si le travailleur n'a pas atteint l'âge de 30 ans ou s'il a un passé professionnel inférieur à cinq ans) ou pendant les cinq premiers mois de chômage (dans les autres cas), un emploi est considéré comme non convenable s'il ne correspond ni à la profession à laquelle préparent les études ou l'apprentissage de l'intéressé, ni à sa profession habituelle, ni à une profession apparentée.

Ce principe n'est toutefois pas d'application si les possibilités d'embauche dans la profession considérée sont, d'après le service régional de l'emploi, très réduites.

Depuis le 3 février 2018, ce principe n'est pas non plus d'application si l'emploi correspond, selon le service régional de l'emploi, aux compétences et aux talents acquis par le demandeur d'emploi. Pour la période qui suit les trois ou cinq premiers mois de chômage, il peut également être tenu compte, lors de l'évaluation du caractère convenable d'un emploi offert, des compétences et des talents du demandeur d'emploi, et ce quelle que soit la profession.

Une disposition similaire a été ajoutée pour le demandeur d'emploi âgé de 50 ans ou plus.

1.2.1.3**Conditions de réadmission au bénéfice des allocations de chômage après une exclusion à durée indéterminée pour chômage volontaire**

Antérieurement, le chômeur volontaire exclu du bénéfice des allocations pour une durée indéterminée ne pouvait à nouveau bénéficier d'allocations que s'il satisfaisait aux conditions d'admissibilité ordinaires au bénéfice des allocations de chômage, c'est-à-dire en justifiant du nombre de journées de travail salarié ou de journées assimilées requis pour sa catégorie d'âge dans la période de référence précédant sa demande d'allocations; le nombre requis de journées de travail salarié et journées assimilées ainsi que la durée de la période de référence augmentent en fonction de l'âge atteint par le travailleur au moment de sa demande d'allocations.

En outre, pour cette réadmission, seules les journées de travail et assimilées postérieures au fait qui a donné lieu à l'exclusion peuvent être prises en considération.

Ceci avait comme conséquence que les chômeurs plus âgés devaient justifier d'un nombre de jours de travail ou de jours assimilés plus élevé pour être réadmis alors que le point de départ pour le calcul de l'admissibilité (le fait ayant donné lieu à l'exclusion) est le même pour tous les chômeurs volontaires exclus à durée indéterminée. Par ailleurs, les chômeurs exclus dans le cadre du contrôle de la disponibilité active ont, en outre, la possibilité d'être réadmis au bénéfice des allocations, quel que soit leur âge, s'ils réunissent les conditions d'admissibilité prévues pour les travailleurs de moins de 36 ans, ce qui n'est pas le cas des chômeurs exclus pour chômage volontaire.

Pour mettre fin à cette situation, jugée discriminatoire par certaines juridictions du travail, la réglementation prévoit, depuis le 19 février 2018 que les chômeurs exclus pour chômage volontaire peuvent être réadmis au bénéfice des allocations de chômage aux mêmes conditions que les chômeurs exclus dans le cadre du contrôle de la disponibilité active. Ils peuvent donc être réadmis soit, s'ils satisfont aux conditions d'admissibilité ordinaires soit, quel que soit leur âge, après avoir accompli un stage de 312 jours de travail ou jours assimilés au cours des 21 mois précédant la demande d'allocations.

1.2.1.4**Prolongation du droit aux allocations d'insertion pour les allocataires éloignés de l'emploi ou qui justifient d'une incapacité permanente au travail de 33% au moins**

Depuis le 1^{er} janvier 2012, le droit aux allocations d'insertion est limité à une période de trois ans. Certains événements prolongent cette période (formation professionnelle, dispense ...).

La période de trois ans, éventuellement prolongée, a été, en 2017, augmentée de trois années supplémentaires pour l'allocataire d'insertion qui justifie d'une incapacité permanente au travail de 33% au moins ou qui est reconnu comme éloigné de l'emploi (en raison de facteurs psycho-médico-sociaux qui affectent durablement son insertion professionnelle) et qui suit un trajet d'accompagnement spécifique ou adapté à son état de santé.

Pour cet allocataire, la période totale durant laquelle il pouvait bénéficier des allocations d'insertion, expirait donc au plus tôt à partir du 31 décembre 2017.

Dans l'attente d'une solution structurelle concernant ce public spécifique (applicable, en principe, à partir du 1^{er} janvier 2020), le droit aux allocations d'insertion de ces allocataires est prolongé jusqu'au 31 décembre 2019.

1.2.1.5**Exception à la limite d'âge de 65 ans pour les anciens travailleurs frontaliers**

A partir du 1^{er} janvier 2018, les chômeurs complets peuvent continuer à percevoir des allocations de chômage après le mois au cours duquel ils ont atteint l'âge de 65 ans, s'ils satisfont simultanément aux conditions suivantes:

- avoir été, pendant une période d'au moins quinze ans, ininterrompue ou non, lié par un contrat de travail avec un employeur établi dans un pays limitrophe de la Belgique et être revenu, en principe, chaque jour à sa résidence principale en Belgique;
- ne pas pouvoir prétendre à une pension de retraite étrangère.

Cette modification a été introduite pour éviter que des travailleurs frontaliers ne se retrouvent sans revenus de remplacement parce que d'une part, ils ne peuvent plus bénéficier des allocations de chômage parce qu'ils ont atteint l'âge légal de la pension en Belgique et que d'autre part, en raison d'un âge de la pension plus élevé dans le pays limitrophe où ils ont été occupés comme travailleurs frontaliers, ils ne peuvent pas encore bénéficier de la pension de retraite dans ce pays.

1.2.1.6

Alignement du montant de l'allocation d'insertion et du montant réduit de l'allocation de chômage sur le montant du revenu d'intégration

La réglementation prévoit que, lorsque le montant de l'allocation d'insertion pour le jeune travailleur isolé d'au moins 21 ans est inférieur au montant de l'allocation d'intégration, le montant de l'allocation d'insertion est augmenté jusqu'à atteindre le montant du revenu d'intégration.

En outre, en cas d'évaluation négative dans le cadre du contrôle de la disponibilité active, l'allocation de chômage du travailleur ayant charge de famille et du travailleur isolé est réduite au niveau du montant du revenu d'intégration pendant une période déterminée.

La manière de calculer le montant journalier du revenu d'intégration avait pour conséquence que, dans la pratique, le montant journalier de l'allocation d'insertion du chômeur isolé de 21 ans ou plus ou le montant réduit de l'allocation de chômage était encore légèrement inférieur au revenu d'intégration. Certains allocataires se trouvant dans cette situation sollicitaient alors un complément (de quelques euros) auprès des CPAS, qui étaient obligés de conclure avec eux un projet individualisé d'intégration sociale.

A partir du 1^{er} novembre 2018, le mode de calcul du montant journalier du revenu d'intégration a été adapté: ce montant est désormais obtenu en divisant le montant annuel indexé par 312, arrondi au cent supérieur.

Ce nouveau mode de conversion uniforme du montant annuel indexé du revenu d'intégration en un montant journalier a pour conséquence que, pour

les personnes concernées, le montant de l'allocation d'insertion ou de l'allocation de chômage réduite atteint dorénavant le montant du revenu d'intégration.

1.2.1.7

Compétence territoriale du directeur du bureau du chômage

La réglementation prévoit que le directeur dans le ressort duquel le travailleur a sa résidence principale prend toutes les décisions sur le droit aux allocations.

Depuis le 19 février 2018, les membres du personnel d'un autre bureau du chômage peuvent également prendre des décisions sur le droit aux allocations dans la mesure où le traitement des dossiers dans les délais le requiert. Ces membres du personnel agissent dans les limites des pouvoirs qui leur sont conférés par leur propre directeur, sous l'autorité du directeur du bureau du chômage compétent territorialement.

Cette nouvelle règle a été adoptée dans le but de permettre le traitement des dossiers dans les délais avec un effectif du personnel moins important et en tenant compte de l'informatisation croissante des dossiers.

Les auditions ont toujours lieu au bureau du chômage dans le ressort duquel le travailleur a sa résidence principale.

1.2.1.8

Renforcement du contrôle de la situation familiale

A partir du 19 février 2018, un chômeur qui, concernant sa situation familiale, fait une déclaration inexacte, incomplète, qui omet de faire une déclaration obligatoire ou la fait tardivement, risque une sanction administrative de minimum 8 semaines d'exclusion du bénéfice des allocations de chômage (le minimum était auparavant de 4 semaines). La durée maximale de 13 semaines est maintenue ainsi que la possibilité de donner seulement un avertissement.

Cette mesure a pour but d'inciter le chômeur à déclarer sa situation familiale exacte, tant lors de la demande d'allocations initiale qu'en cours de chômage.

1.2.2 Modifications aux mesures de soutien aux travailleurs

1.2.2.1 Simplification de la procédure en cas de demande d'allocations de chômage temporaire pour cause de grève ou de lock-out

La réglementation applicable avant le 1^{er} janvier 2018 imposait à chaque travailleur qui prétend aux allocations de chômage temporaire à la suite d'une grève ou d'un lock-out d'introduire individuellement une demande d'allocations. De la même manière, l'employeur était tenu de délivrer pour chaque travailleur individuellement une DRS électronique scénario 2. C'est ensuite le Comité de gestion de l'ONEM qui décide, sur la base des demandes introduites si le chômage pour cause de grève ou de lock-out est indemnisable ou pas.

Cette procédure entraînait une lourde charge administrative pour toutes les parties concernées, charge qui était également ressentie comme superflue lorsqu'il s'avérait par la suite que le Comité de gestion n'autorisait pas l'indemnisation. Le délai d'introduction de la demande d'allocations (deux mois) ne permettait toutefois pas au travailleur d'attendre la décision du Comité de gestion avant de constituer ou d'introduire un dossier.

En outre, les décisions négatives du Comité de gestion généraient également du travail supplémentaire pour les bureaux du chômage et pour les organismes de paiement puisque chaque travailleur devait être informé individuellement de la décision négative et qu'ensuite, ces décisions devaient faire l'objet d'un traitement administratif. Cette problématique était d'autant plus aiguë lorsqu'un grand nombre de travailleurs étaient concernés par la grève.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, une nouvelle procédure, simplifiée, est d'application.

Cette nouvelle procédure supprime la demande d'allocations obligatoire, sauf dans les cas où une demande est réglementairement prévue en application des règles générales (notamment en cas de première demande de chômage temporaire ou s'il s'agit du premier chômage temporaire après l'en-

trée en service chez un nouvel employeur). Lorsqu'une demande d'allocations est nécessaire, le délai d'introduction de celle-ci est dorénavant de six mois (au lieu de deux).

Pour l'employeur, l'obligation d'effectuer une DRS électronique scénario 2 pour chaque travailleur est remplacée par une communication électronique commune et unique à l'ONEM, pour l'ensemble des travailleurs de l'entreprise concernés par la même grève. Cette communication électronique est obligatoire mais elle n'est liée à aucun délai. Elle s'applique pour l'ensemble de la grève concernée et ne doit donc pas être renouvelée après une interruption ou au début d'un nouveau mois.

C'est sur la base des données reprises dans la communication électronique de l'employeur (et, si nécessaire, après une enquête complémentaire) que le dossier est présenté pour décision au Comité de gestion. La décision (positive ou négative) du Comité de gestion est encodée immédiatement dans la base de données de l'ONEM, qui communique également ces informations par voie électronique aux organismes de paiement. Ceux-ci peuvent donc savoir rapidement si une allocation de chômage peut être payée ou pas aux travailleurs concernés par la grève et si une demande d'allocations doit être introduite ou pas (dans les cas où c'est réglementairement prévu).

Cette nouvelle procédure permet de raccourcir le délai de traitement des dossiers de demande de chômage temporaire à la suite d'une grève ou d'un lock-out et permet ainsi une indemnisation plus rapide des travailleurs. Elle allège également de manière substantielle la charge administrative pour toutes les parties concernées.

Les règles concernant l'indemnisation des chômeurs temporaires pour cause de grève ou de lock-out sont maintenues.

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

Les modifications réglementaires intervenues en 2018 concernent essentiellement les modalités d'exercice des congés thématiques ainsi que l'adaptation de la notion d'enfant handicapé, en matière de crédit-temps avec motif.

1.2.2.2.1

Réglementation du secteur privé

L'arrêté royal du 30 avril 2018, entré en vigueur le 12 avril 2018, a rendu obligatoire la CCT n°103/4 du 29 janvier 2018. Celle-ci modifie la notion d'enfant handicapé. Dorénavant, le travailleur peut obtenir un crédit-temps pour prendre soin de son enfant handicapé de moins de 21 ans pour autant que cet enfant souffre d'une incapacité physique ou mentale d'au moins 66% ou d'une affection qui a pour conséquence qu'au moins neuf points sont reconnus dans l'ensemble des trois piliers de l'échelle médico-sociale, au sens de la réglementation relative aux allocations familiales.

1.2.2.2.2

Dispositions relatives au congé parental

La loi du 2 septembre 2018 modifiant la loi du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales en ce qui concerne le congé parental, entrée en vigueur le 6 octobre 2018, instaure la possibilité pour le travailleur de réduire ses prestations d'1/10^{ème} dans le cadre du congé parental.

Par ailleurs, la loi du 2 septembre 2018 relative à la flexibilisation des congés thématiques, entrée également en vigueur le 6 octobre 2018, prévoit la possibilité de fractionner le congé parental à temps plein en semaines ainsi que la possibilité de fractionner le congé parental à mi-temps en mois, moyennant l'accord de l'employeur.

Pour que les travailleurs puissent faire usage de ces nouvelles modalités d'exercice du congé parental, les arrêtés royaux régissant le droit au congé parental et aux allocations d'interruption doivent encore être adaptés.

1.2.2.2.3

Dispositions relatives au congé pour soins palliatifs

La loi du 2 septembre 2018 relative à la flexibilisation des congés thématiques prévoit, à partir du 6 octobre 2018, la flexibilisation du congé pour soins palliatifs sous la forme d'une interruption partielle à mi-temps ou d'1/5^{ème}. Dans ce cadre, le travailleur peut choisir, en accord avec son employeur, de répartir la réduction de ses prestations sur une période d'un mois.

1.2.2.2.4

Dispositions relatives au congé pour assistance médicale

La loi du 2 septembre 2018 relative à la flexibilisation des congés thématiques, entrée en vigueur le 6 octobre 2018, prévoit également la possibilité de fractionner le congé pour assistance médicale à temps plein en semaines, avec l'accord de l'employeur.

Cependant, les arrêtés royaux régissant l'assistance médicale doivent encore être adaptés pour permettre aux travailleurs de bénéficier de cette nouvelle possibilité de fractionnement.

Tableau 1.2.2.1

Tableau chronologique des modifications réglementaires

Type	Date	Intitulé	Moniteur belge	En vigueur
AM	04.01.2018	Arrêté ministériel modifiant les articles 23 et 32ter de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991 portant les modalités d'application de la réglementation du chômage	24.01.2018	03.02.2018
AR	07.01.2018	Arrêté royal modifiant l'article 63 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	24.01.2018	01.01.2018
AR	18.01.2018	Arrêté royal modifiant les articles 51, 52, 52bis, 54 et 153 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	09.02.2018	19.02.2018
AR	26.01.2018	Arrêté royal modifiant l'article 142 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	09.02.2018	19.02.2018
AR	07.02.2018	Arrêté royal modifiant l'article 26 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	23.02.2018	01.01.2018
AR	18.03.2018	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 1er juillet 2012 concernant l'introduction d'une demande d'allocation d'interruption par voie électronique	29.03.2018	01.04.2018
AR	30.03.2018	Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n° 103/4 du 29 janvier 2018, 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	12.04.2018	01.04.2018
AR	27.04.2018	Arrêté royal modifiant certains arrêtés royaux relatifs aux régimes d'interruption de la carrière professionnelle et de crédit-temps en matière d'introduction centralisée des demandes d'interruption de carrière et de crédit-temps	22.05.2018	01.06.2018
AR	14.06.2017	Arrêté royal modifiant les articles 118,133 et 137 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, afin de régler la procédure en cas de chômage temporaire lors d'une grève ou d'un lock-out	05.07.2017	01.01.2018
AM	14.06.2017	Arrêté ministériel modifiant les articles 87 et 92 de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991 portant les modalités d'application de la réglementation du chômage, afin de régler la procédure en cas de chômage temporaire lors d'une grève ou d'un lock-out	05.07.2017	01.01.2018
Loi	02.09.2018	Loi du 2 septembre 2018 modifiant la loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales, en ce qui concerne la flexibilisation des congés thématiques	26.09.2018	01.06.2018
Loi	02.09.2018	Loi modifiant la loi du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales en ce qui concerne le congé parental	26.09.2018	06.10.2018
AR	15.10.2018	Arrêté royal modifiant les articles 124 et 130bis de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	29.10.2018	01.11.2018
AR	12.12.2018	Arrêté royal modifiant l'article 64 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage	31.12.2018	01.01.2018



Les partenaires de l'ONEM

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

1.3.1 Les services régionaux

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

L'année 2018 a vu l'exécution de la Sixième Réforme de l'Etat se poursuivre et certaines régions adapter les mesures qui leur ont été transférées, principalement en ce qui concerne les allocations d'activation et les primes. Cela a nécessité une collaboration intensive avec les services de l'emploi mais aussi avec les autres services régionaux, tels que le Département Emploi et Economie sociale en Flandre, le Service public de Wallonie et le Service public régional de Bruxelles.

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

1.3.2 Les organismes de paiement

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

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

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

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

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

Les services de contrôle de l'ONEM collaborent aussi souvent avec les instances judiciaires. D'une part, les contrôleurs de l'ONEM transmettent, de leur propre initiative, des procès-verbaux (e-PV) électroniques aux instances judiciaires en vue d'une poursuite pénale. En 2018, les contrôleurs de

l'ONEM ont dressé 3.229 e-PV. D'autre part, l'intervention des contrôleurs de l'ONEM peut également être requise par les instances judiciaires.

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

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

La Sécurité sociale belge compte plusieurs organisations qui couvrent un certain nombre de risques sociaux ou qui perçoivent les cotisations. Il s'agit notamment de l'INAMI, du SFP, de FAMIFED, 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 2017: 89 nouveaux dossiers en 2018 (contre 83 dossiers en 2017). Il y avait également 42 demandes d'informations supplémentaires.

Tableau 1.3.5.I
Nombre de dossiers introduits

Admissibilité	38
Litiges/cumul/récupérations/tribunal du travail	32
IC/CT/congé parental	15
ALE et entreprises de titres-services	1
FFE	1
Attestation ONEM pour le calcul des pensions	2
Total	89

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 2018, tous les dossiers ont été traités à temps. Le délai de réponse moyen était de 9 jours.

Le Médiateur fédéral a évalué la position de l'ONEM dans 25 dossiers:

Tableau 1.3.5.II
Conclusions du Médiateur

Plaintes non fondées	16
Plaintes fondées	1
Plaintes partiellement fondées	1
Efforts de médiation réussis	5
Sans objet	2
Total	25

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 2018, au total 372 plaintes relatives aux services fournis par l'ONEM via les différents canaux qui permettent d'introduire des plaintes de première ligne. Le délai de traitement moyen était de 7 jours.

En plus des plaintes, 99 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 372 plaintes précitées relatives au service fourni par l'ONEM ont fait l'objet d'une analyse détaillée:

- 14% des plaintes ont été déclarées fondées et ont donné lieu à une révision de la décision prise.
- 28% des plaintes ont été déclarées fondées, sans que cela n'ait eu d'impact sur la décision prise.

Les autres plaintes étaient non fondées ou non recevables.

Le contenu des dossiers de plainte révèle que 60% de toutes les plaintes ont à voir avec des dossiers concernant une décision relative à l'octroi du droit à une indemnité de chômage ou à une interruption de carrière/un crédit-temps. 14% sont des plaintes exprimant un mécontentement par rapport au traitement réservé à des dossiers pour lesquels les conditions d'indemnisation sont contestées. 10% font référence à la difficulté de joindre certains services. Les 16% restants ont trait à divers sujets, comme les attestations, les dispenses, le chômage temporaire, le site web ...

L'analyse de la cause des réclamations montre que la majorité des réclamations résultent, d'une part, de l'insatisfaction et de l'incompréhension des clients quant à l'application de la réglementation et, d'autre part, d'un manque d'orientation client.

La nouvelle stratégie de l'ONEM y prête attention. Avec l'objectif stratégique "Ensemble au service du client: information, délais et qualité", l'ONEM veut continuer à se concentrer sur l'amélioration du service au client, y compris la réduction des délais de traitement.

De plus, le Front office a été professionnalisé dans le cadre du projet stratégique contact Clients. Depuis le 22 octobre 2018, le contact Clients est opérationnel dans toutes les entités pour la téléphonie. L'objectif est une communication transparente et un service rapide, ce qui devrait entraîner une diminution des plaintes concernant l'orientation client.

Au-delà des informations provenant d'autres sources, comme les résultats de l'enquête de satisfaction annuelle auprès des clients, les constatations qui découlent de la gestion des plaintes donnent une indication sur la relation avec les clients. Sur base des leçons tirées, des améliorations ont vu le jour comme l'adaptation de l'information sur le site web ou l'échange d'informations pour assurer un traitement égal et de qualité des demandes des clients.

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

1.3.7 Les contacts internationaux

L'ONEM joue un rôle actif au sein de l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS), depuis de nombreuses années, notamment dans le cadre de la Commission technique des politiques de l'emploi et de l'assurance chômage dont l'Administrateur général de l'ONEM assure la présidence. En 2018, les contributions de l'ONEM ont, principalement, été les suivantes:

- Exposé sur le thème “Garantir l’employabilité et protéger contre la perte d’emploi” dans le cadre du séminaire technique sur la sécurité sociale et les mutations du monde du travail;
- Participation à la rédaction d’un rapport relatif à l’impact de l’économie numérique sur l’emploi et sur la sécurité sociale;
- Elaboration d’une étude de cas relative à l’évolution de l’organisation du travail, des profils et des compétences dans les institutions de la sécurité sociale pour rencontrer les défis et les opportunités de l’économie numérique;
- Participation à l’enquête de l’AISS sur le travail de plateforme, la couverture sociale en général et, en particulier, l’assurance chômage obligatoire;
- Elaboration de lignes directrices spécifiques à l’emploi et au chômage dans le cadre des lignes directrices sur l’erreur, l’évasion et la fraude;
- Participation et contributions au séminaire international sur la lutte contre l’erreur, l’évasion et la fraude;
- Participation à la préparation du Forum Mondial de la sécurité sociale qui se tiendra en octobre 2019 à Bruxelles, à l’initiative des Institutions publiques de sécurité sociale de Belgique.

En 2018, l'ONEM a poursuivi sa collaboration avec les institutions des pays voisins (Allemagne, France, Luxembourg et Pays-Bas), notamment dans les domaines suivants: établissement des formulaires européens dans le cadre de l'application des dispositions relatives aux travailleurs migrants, bonnes pratiques en matière de gestion, collaboration en matière de récupération d'allocations indues, transmission réciproque de constats susceptibles de révéler des situations délictueuses et vérification de l'absence de cumul entre allocations belges et

étrangères. L'Office a aussi publié une version actualisée de l'évolution du chômage en Belgique, Allemagne, France et Pays-Bas.

En ce qui concerne la France, une rencontre bilatérale a été organisée avec la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) en vue d'échanger des bonnes pratiques en matière de politique de contrôle. Par ailleurs, la coopération en zone frontalière s'est intensifiée et a été formalisée. Un meilleur recensement des échanges de données s'est mis en place. On dénombre en 2018 plus de 800 consultations de la France vers la Belgique, et plus de 500 de la Belgique vers la France. Trois rencontres ont eu lieu à l'initiative de l'entité de Mons, une avec Pôle Emploi et deux autres avec la Caisse d'allocations familiales (CAF).

En ce qui concerne les Pays-Bas, un accord de coopération a été signé au mois d'avril. Cet accord a comme objectif de contrôler, via un échange électronique de données, si une personne qui a perçu des allocations de chômage en Belgique n'a pas, au cours de la même période, perçu des revenus de travail ou de l'assurance chômage. Les premiers fichiers ont été échangés entre les deux pays.

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

L'ONEM a participé à des négociations portant sur la conclusion d'un accord de coopération entre la Belgique et la Slovaquie en matière de lutte contre la fraude transfrontalière en matière d'allocations, de cotisations et de travail illégal et non déclaré. Il y a également eu des échanges de bonnes pratiques entre les services d'inspection belge et slovaque.

1.3.8 Les CPAS

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

Chaque année, au moins une réunion est organisée entre les CPAS et les bureaux du chômage pour assurer une bonne coopération et pour discuter des changements réglementaires.



La gestion de l'ONEM

L'ONEM souhaite obtenir d'excellents résultats lors de la réalisation de ses missions et utilise, pour ce faire, des instruments de gestion et des méthodes de management appropriés: une gestion de la performance de pointe grâce à l'utilisation de tableaux de bord pour le suivi des activités quotidiennes des services, un système de calcul du prix de revient sur la base de la comptabilité analytique, l'utilisation du modèle EFQM comme cadre de référence pour la gestion de la qualité, l'application de la gestion par processus et de la gestion des risques ... L'ONEM investit, en outre, 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.

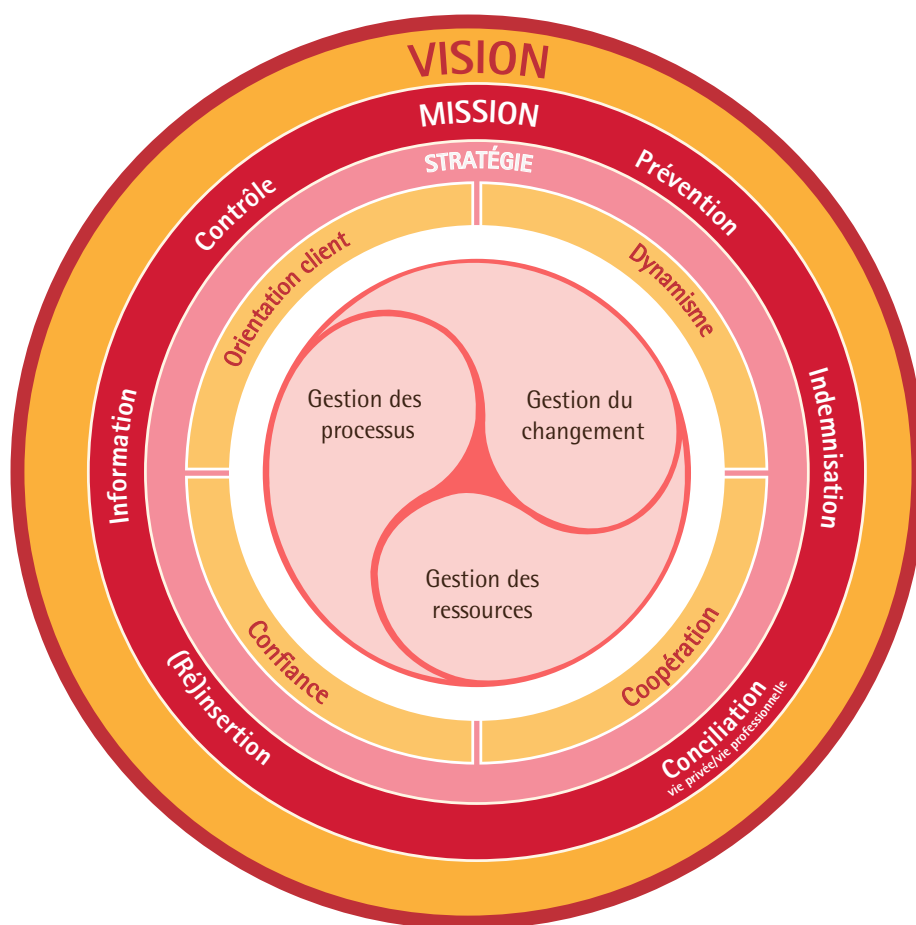
1.4.1 Le modèle de gestion

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

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

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

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



Les points de départ du modèle sont la mission, la vision et les valeurs. La mission décrit la raison d'être et les tâches de l'ONEM. Dans la vision, l'ONEM décrit la direction qu'il entend prendre à moyen et plus long terme (d'ici à 2025). Les quatre valeurs - l'orientation-client, le dynamisme, la coopération et la confiance - indiquent ce que l'organisation souhaite défendre et constituent un cadre global pour le comportement attendu de chaque collaborateur. Le "management cockpit" permet de visualiser ce modèle de gestion, d'en définir la trajectoire de manière optimale, de prendre des décisions sur la base des Key Performance Indicators (KPI), d'assurer le suivi des projets ... Le "management cockpit" est régulièrement adapté aux nouvelles technologies.

1.4.2

L'exécution du contrat d'administration en 2018

L'ONEM est une des institutions de sécurité sociale qui a conclu, dans le cadre de la modernisation de la sécurité sociale depuis 2002, un contrat d'administration avec l'État concernant les droits et les devoirs mutuels. Le contrat d'administration vise l'optimisation du fonctionnement quotidien de l'ONEM et du service orienté client. Il énumère les droits et devoirs mutuels, il comprend les projets pour les trois années à venir et définit les normes que l'ONEM doit atteindre, tant en matière de délais qu'en matière de qualité. Le contrat d'administration a débuté en 2016 et court jusqu'à fin 2018. L'Arrêté royal portant approbation du 5^{ème} contrat d'administration de l'Office national de l'emploi a été publié au Moniteur belge le 13 décembre 2016. Le contrat comporte 127 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 2018 a été soumis pour avis au Comité intermédiaire de concertation le 27 juin 2018. Après les six premiers mois et à la fin de chaque année, un rapport de suivi sur la mise en œuvre de ce contrat d'administration est établi.

Un système de suivi régulier, des mécanismes de feed-back rapides, une répartition objective et pertinente des moyens, mais aussi et surtout la motivation et les efforts de tous les collaborateurs ont permis de respecter toutes les dispositions du contrat d'administration en 2018.

1.4.3

La stratégie 2018-2020

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

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



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

1.4.3.1.

Ensemble au service du client: information, délais et qualité

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

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

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

En vue de réaliser cet objectif, plusieurs initiatives d'amélioration ont débuté et/ou ont été poursuivies en 2018. Parmi elles, deux projets visant à uniformiser et optimiser l'accueil clients, qu'il soit physique, par téléphone (via un contact Clients), mail ou courrier ou les projets visant à élargir les services en ligne (extension de la carte de contrôle chômage complet électronique à d'autres types de chômage, demande d'allocations par voie électronique ...).

1.4.3.2

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

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

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

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

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

Enfin, lors des discussions budgétaires de juillet 2017, le Gouvernement a décidé que le nombre d'allocations indûment versées devait diminuer et que davantage d'allocations devaient être récupérées.

En vue de réaliser cet objectif, plusieurs initiatives d'amélioration ont débuté et/ou ont été poursuivies en 2018. Différents plans opérationnels ont été mis en œuvre, notamment en matière de contrôle du chômage temporaire, fraude transfrontalière, travail au noir et situation familiale. Les initiatives relatives aux collaborations internationales sont déjà finalisées.

1.4.3.3

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

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

En vue de réaliser cet objectif, plusieurs initiatives d'amélioration ont débuté et/ou ont été poursuivies en 2018. Parmi elles, on retrouve un projet visant à étendre le New Way of Working (télétravail, postes de travail partagés ...) à l'ONEM, un projet dédié à la gestion des compétences et des talents et le projet Office 365. La mise en place de ce dernier a nécessité l'implémentation de Skype for Business à l'ONEM pour la téléphonie, la messagerie instantanée et la vidéoconférence. Sharepoint et Outlook ont également été mis à disposition. Cette implémentation est allée de pair avec la mise en œuvre d'un change plan structuré: l'information, la sensibilisation et la formation de tous les collaborateurs, de sorte que chacun puisse travailler avec Office 365 et adopte les bonnes attitudes.



16 bureaux du chômage

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

Le 10 juillet 2014, le Comité de gestion de l'ONEM a donné son accord concernant la réorganisation progressive des services de l'ONEM. Le ministre de l'Emploi a approuvé le plan le 15 juillet 2014. 2015 a été une année de transition durant laquelle toutes les modalités en termes de fonctionnement Back office/Front office, de gestion du personnel, de concertation entre les dirigeants, de coordination de la répartition du travail, de solidarité, etc., ont été analysées et définies. Un scénario a été établi sur la base des expériences du projet pilote dans le bureau du chômage de Gand, réunissant 5 bureaux.

En 2016, le groupe de pilotage 'Réorganisation' s'est réuni à intervalles réguliers pour soutenir et accompagner le projet: organiser la communication et l'accompagnement du changement, suivre l'état d'avancement des actions à réaliser par les directions de l'Administration centrale ou des actions de centralisation à opérer dans les bureaux du chômage ...

Les 30 bureaux de l'ONEM ont été regroupés en 16 entités appelées officiellement bureaux du chômage. Il y en a 8 en Wallonie, 7 en Flandre et 1 à Bruxelles.

Chaque bureau du chômage est constitué d'un bureau principal, auquel peuvent s'ajouter un ou plusieurs bureaux auxiliaires.

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

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

A terme, les 14 autres bureaux n'effectueront principalement plus que des activités de front office dédiées à l'accueil et l'information au citoyen.



7 processus

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

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

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

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

L'approche par processus constitue également le point de départ du rapport annuel 2018 dont les différents chapitres font référence aux processus précités.

L'objectif de la gestion par processus est triple:

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

- détecter et gérer les risques inhérents aux différents processus.

Des descriptions de processus 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, pré-enquêtes processus Contrôle ...).

Au cours du premier semestre de l'année 2018, la gestion par processus dans les bureaux du chômage a été étoffée, une attention particulière ayant été accordée à la collaboration transprocessus. Un inventaire des points communs entre les processus a été établi et un choix a été opéré parmi les points communs/activités considérés comme prioritaires pour une 'optimisation'. Au cours du second semestre de l'année 2018, il a été vérifié, par le biais de groupes de travail transprocessus composés de gestionnaires de processus et de chefs de groupe, si

et dans quelle mesure ces activités peuvent être optimisées (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 groupes de travail poursuivront leurs activités en 2019.

Les réseaux de gestionnaires de processus se sont régulièrement concertés dans le cadre de séminaires et de réunions de réseau lors desquels ils ont optimisé et harmonisé plus avant les processus en prenant comme point de départ les descriptions de processus “to be” établies. Cet échange d’expérience et d’expertise se fait également au moyen des e-communities prévues par processus et par le biais des nouveaux teamsites SharePoint qui ont été mis en service, au second semestre de l’année, en vue du remplacement des e-communities. Ces teamsites offrent plus de possibilités en matière d’échange d’informations et de partage de documents au sein du réseau.

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

Les réseaux ont également été mobilisés pour l’établissement d’un inventaire des “activités dont la valeur ajoutée ne peut pas être démontrée”. Lors du second semestre, les propositions récoltées ont été évaluées et, en cas d’évaluation positive, elles seront mises en œuvre.

Enfin, les résultats de la coordination des processus ont été évalués à l’aide d’une enquête. A la suite de cette évaluation, un plan d’action a été établi.

Citons comme résultats majeurs du fonctionnement par processus au cours de l’année 2018:

Processus Admissibilité

- Nouveau mesurage du temps afin de définir et d’objectiver la charge de travail pondérée.
- Uniformisation de la procédure pour le calcul du passé professionnel dans le cas d’une occupation à l’étranger.
- Introduction d’un instrument de travail pour le calcul des dossiers article 60 de la loi sur les CPAS.
- Adaptation du C9 management “panorama out”: ajout des types de décision afin d’optimiser la gestion.
- Description du sous-processus “prélitiges”.
- Uniformisation de la procédure en cas de licenciement après une occupation de moins de 13 semaines.
- Informatisation de la procédure art. 92, §5, qui permet aux OP de demander un délai d’introduction supplémentaire.

Processus Vérification

- Elaboration d’une procédure visant à éviter les doubles récupérations (éviter qu’un montant payé indûment soit récupéré simultanément par l’OP et l’ONEM).
- Analyse C13/C14 établissant une distinction entre la responsabilité de l’ONEM et celle de l’OP sur la base de laquelle les entités peuvent mettre au point des actions locales.
- Évaluation et validation de l’efficacité des indicateurs SPC.
- Nouveau mesurage du temps afin de définir et d’objectiver la charge de travail pondérée.
- Dans le cadre de la détection de la fraude: consensus sur la suite qui doit être donnée aux dossiers pour lesquels les cinq derniers jours de la carte de contrôle n’ont pas été biffés correctement.
- Élaboration de procédures pour la lutte contre la fraude et de méthodes permettant d’échanger avec les processus Contrôle et Indemnisation.
- En collaboration avec la Led-team Vérification: préparation de trajets de formation (à finaliser en 2019).

Processus Contrôle

- Instauration d'une procédure uniforme pour:
 - les préenquêtes pour le traitement des listings "cumul Dimona" et "article 110";
 - les enquêtes de suivi en cas de constatation de chômage structurel et en cas de déclarations de chômage temporaire incomplètes (max. 1 dérogation accordée par an);
 - l'obtention d'un C4 manquant;
 - l'enquête de contrôle lors de la réception d'un C4 avec une occupation de moins de 13 semaines;
 - le traitement des dossiers où la carte de contrôle a été complétée à l'encre délébile;
 - le contrôle des relations de travail familiales au sein des entreprises;
 - le contrôle de dispenses accordées ou non par la Région;
 - le transfert de dossiers entre les bureaux du chômage et le scanning de ces dossiers.
- Réalisation d'un manuel relatif à un encodage uniforme dans l'application Contrôle et poursuite de l'amélioration de l'application Contrôle sur la base d'un input des utilisateurs (entre autres par le biais d'un groupe d'utilisateurs).
- Elaboration de descriptions de processus inter-processus pour:
 - le contrôle de la situation familiale, y compris la problématique du "cohousing";
 - le contrôle des activités accessoires;
 - la collaboration entre le Service central de contrôle et les processus Contrôle et Interruption de carrière/Crédit-temps concernant la non-déclaration de reprises de travail durant une période d'interruption de carrière/ de crédit-temps.

Processus Indemnisation

- Uniformisation du reporting mensuel dans le chef des entités concernant les demandes dans le cadre des économies participatives (nombre, origine, type, résultats).
- Transmission des résultats du contrôle de qualité 'QuaLiTwist' instauré l'année dernière et qui sont repris dans l'analyse mensuelle des tableaux de bord en tant que feed-back aux entités.
- Uniformisation de l'enquête employeur' en cas de licenciement 'litigieux' (une adaptation sur le plan informatique suivra).
- Inventaire des bonnes pratiques en vue d'augmenter le nombre de recouvrements.
- Etablissement et mise à disposition d'une feuille info relative à la communication structurée sur les bulletins de virement (à joindre par les entités lors de l'envoi de la récupération C31).
- Inventaire des hypothèses Rebel et uniformisation des dossiers susceptibles d'être repris dans ces différentes catégories.
- Uniformisation de l'ordre des documents à scanner.

Processus Interruption de carrière/ Crédit-temps

- Introduction et suivi de normes relatives au délai de traitement des demandes et des anomalies détectées. Ces normes seront renforcées à partir de janvier 2019.
- Optimisation des procédures C51 (renvois) et C36 (préanomalies).
- Etablissement d'une check-list pour le contrôle CTR des décisions.
- Déploiement progressif de la nouvelle application permettant le traitement des demandes, y compris le scanning par le biais de la technologie OCR-ICR.
- Lancement et poursuite de l'élaboration de l'application Break@Work qui permet aux clients de vérifier eux-mêmes leur crédit restant ainsi que le montant des allocations.
- Evaluation du trajet de formation sur la base d'une analyse des besoins effectuée au sein des bureaux du chômage. De nouveaux modules de formation sont en cours d'élaboration.
- Contrôle systématique du passé professionnel

pour les demandes de crédit-temps fin de carrière.

- Implémentation des contrôles relatifs au respect du régime de travail durant l'interruption de carrière par le biais du croisement de données Dmfa avec les périodes d'interruption de carrière.
- Optimisation des différents canaux d'informations (site internet, feuilles info, FAQ, formulaires) en vue de promouvoir l'utilisation de ELO+ (demande d'allocations électronique).

Processus Support

- Diffusion, tous les deux mois et outre les réunions trimestrielles, d'une newsletter Support traitant de l'actualité dans les différentes directions Support.
- Visites régulières des coordinateurs de processus dans les entités afin de détecter de bonnes pratiques qui seront ensuite partagées par le biais des réunions de réseau.
- Depuis le 1^{er} janvier 2018, uniformisation et centralisation de la gestion des comptabilités de Mess et Cantine.
- Lié à cela, élaboration d'une approche uniforme pour la mise en place et la gestion d'un Team@Work par entité et pour l'Administration centrale qui, à partir de 2019, s'occupera du bien-être des collaborateurs, de l'organisation des activités sociales, etc.
- Rédaction d'une check-list reprenant les aspects gestion du personnel, formation d'accueil, matériel informatique et accès qui peut être utilisée lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs.
- Depuis décembre, demande des tickets de train électroniques par le biais de l'application relative à l'enregistrement du temps journalier, Protime.

Processus Front office

- Lancement du contact Clients (KCC), volet téléphonie, dans toutes les entités, ce qui a, entre autres, donné lieu à une diminution drastique des temps d'attente pour les informations communiquées par téléphone dans le processus Interruption de carrière.
- Renforcement de la communication au sein du réseau à partir d'avril par une "newsletter" remplacée depuis octobre par un teamsite.
- Accords concernant
 - le planning des activités téléphoniques (procédure, timing);
 - le suivi centralisé et local des activités FO (responsabilité en cascade pour s'assurer que les shifts soient bel et bien assurés);
 - les règles de conduite front office (se connecter à temps, quand transférer);
 - la communication des données personnelles par téléphone, e-mail, etc.;
 - la mise en ordre des comptes des collaborateurs au début des shifts (skills corrects, 1^{ère} ou 2^{ème} ligne, rôle linguistique).
- Publication des méthodes de travail front office dans l'iTool.
- Uniformisation des heures d'ouverture des bureaux.
- Mise au point d'écrans d'accueil dans le cadre du contact Clients.
- Description de processus "planning front office" (au niveau macro).
- Elaboration et mise à la disposition des entités d'une "attestation info" uniforme.
- Test des formulaires internet pour les e-mails.
- Technique: gestion des comptes Genesys (création de nouveaux utilisateurs, problèmes techniques avec les comptes), gestion du menu IVR (messages en cas de jours de fermeture, etc.).

Les principes du management par processus valent également pour les directions de l'Administration centrale. Les directions décrivent un certain nombre de leurs processus prioritaires et dressent déjà pour certains d'entre eux un inventaire des risques.



Les processus



Le processus Admissibilité

2.1.1 Procédure

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

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

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

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

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

Si l'ONEM constate que le chômeur n'est pas admissible ou n'est pas indemnisable, le chômeur en est informé. Si le dossier laisse supposer que le chômeur a éventuellement commis une faute ou une infraction se rapportant à certaines conditions d'octroi (p. ex.: le chômeur a été licencié par suite d'une attitude fautive), alors le litige est 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 2018, l'ONEM a reçu 1.877.120 dossiers. Cela signifie une baisse de 5,87% par rapport à 2017 (1.994.146 dossiers). Cette baisse s'observe essentiellement pour les "catégories particulières".

Ces 1.877.120 dossiers ne concernent pas uniquement les demandes émanant de personnes qui sollicitent des allocations pour la première fois ou après une interruption. Il s'agit aussi notamment de déclarations de modifications ayant une incidence sur le montant de l'allocation, telles que les modifications dans la composition de ménage.

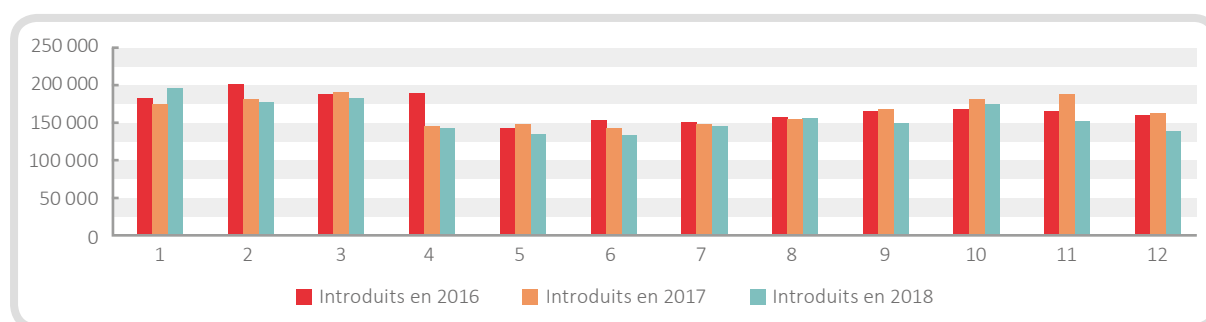
Le tableau qui suit donne un aperçu des différents types de dossiers introduits.

Tableau 2.1.2.1
Composition en pourcentage par type de dossier introduit en 2018

Type	2018
Transferts (changement d'organisme de paiement et/ou de bureau du chômage)	9,08%
Dispenses avec incidences sur les périodes de chômage	1,33%
Chômage avec complément d'entreprise	1,38%
Déclarations modificatives (composition de ménage, adresse, mode de paiement...)	10,50%
Passé professionnel (incidence sur le montant de l'allocation de certains chômeurs)	6,89%
Catégories particulières (port, pêcheurs de mer, travail frontalier, diamant, formation professionnelle, allocation d'activation...)	14,61%
Chômage complet (première demande après travail ou études, après une interruption du chômage... et travail à temps partiel)	40,91%
Chômage temporaire (manque de travail, intempéries vacances jeunes et seniors, accueillantes d'enfants)	15,30%
Total	100%

Graphique 2.1.2.I

Nombre d'introductions par mois au cours des 3 dernières années



Délai de traitement

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

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

Pour 2018, 97,4% des dossiers ont ainsi été traités dans le délai de 14 jours.

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

Renvois de dossiers incomplets

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

Le pourcentage de tels dossiers renvoyés a légèrement augmenté par rapport à 2017, pour passer de 7,5% à 7,9%. Cela signifie qu'en 2018, 149.688 dossiers ont été traités deux fois.

Le pourcentage de renvoi des dossiers dans le cas d'une première demande d'allocations a augmenté: 19,90% de ces dossiers ont dû être renvoyés parce

qu'ils étaient incomplets, contre 16,49% en 2017. Le fait que ce pourcentage reste élevé est dû à la complexité de la réglementation et au nombre de données qui doivent être introduites et vérifiées.

Afin de réduire le nombre de renvois, l'ONEM a responsabilisé les organismes de paiement privés. Un faible pourcentage de renvois à la section locale d'un organisme de paiement privé entraîne l'octroi d'un bonus financier, en application de l'article 168bis de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage. La fixation du pourcentage ne tient compte que de renvois que l'organisme de paiement aurait pu éviter.

Exactitude des dossiers traités

L'application correcte de la réglementation par l'ONEM est vérifiée selon les principes du Statistical Process Control (SPC). Pour mesurer l'exactitude du traitement de dossiers, sélectionnés au hasard, 10 éléments différents sont utilisés. Il ressort de ce contrôle SPC qu'en 2018, les 16 entités ont en moyenne traité tout à fait correctement 96,90% des dossiers.

Décisions de non-octroi d'allocations

Le tableau 2.1.2.II indique, pour 2018, le nombre de dossiers dans lesquels l'ONEM a constaté l'absence de droit aux allocations parce que les conditions d'admissibilité n'étaient pas remplies. Il s'agit ici donc uniquement de décisions de non-admission sur la base du fait que des conditions objectives n'étaient pas remplies (p. ex.: un passé professionnel insuffisant) et non pas de "litiges" (voir infra point 2.3.2).

Sur un total de 1.877.120 dossiers, des allocations n'ont pas été octroyées dans 72.053 cas (3,84%).

Tableau 2.1.2.II
Décisions 2018

Nombre total de cas		
1.	Non-admission (travail/études insuffisants)	23.925
2.	Non-admission due à un dossier incomplet ou à un dossier introduit tardivement	12.010
3.	Limitation du droit de travailleurs à temps partiel	2.100
4.	Non-indemnisation	34.018
Total		72.053

Explication du tableau 2.1.2.II

Groupe 1 (travail/études insuffisants)

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

Groupe 2 (dossier incomplet/introduit tardivement)

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

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

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

Groupe 4 (non-indemnisation - autres motifs)

Font partie de ce groupe de décisions:

- non-octroi d'allocations parce que le chômeur dispose encore d'un revenu et parce que les conditions de cumul ne sont pas satisfaites (5.418 cas);
- non-octroi d'allocations pendant une période d'interruption de carrière ou de crédit-temps ou, en cas de demande d'allocations après un abandon d'emploi pour éduquer ses enfants ou pour exercer une activité indépendante, pendant une période de carence réglementairement prévue (11.065 cas);
- non-octroi d'allocations en raison des conditions d'âge et de l'interdiction de cumul avec une pension (14.440 cas);

- non-octroi d'allocations pour non-disponibilité pour le marché de l'emploi (43 cas).

Il s'agit ici de décisions de non-octroi d'allocations en raison d'abandon d'emploi ou de licenciement pour attitude fautive du travailleur;

- non-octroi d'allocations en raison d'un séjour à l'étranger, d'un emprisonnement ou parce que les conditions en matière de travail à domicile ne sont pas remplies (2.461 cas);
- non-octroi d'allocations à la suite de l'incapacité au travail au sens de la législation relative à l'assurance-maladie invalidité obligatoire (591 cas).

2.1.3

Cas particulier: octroi d'allocations de chômage provisoires

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

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

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

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

En 2018, le nombre de dossiers avec récupération s'élevait à 10.559 (contre 11.593 en 2017, 13.144 en 2016 et 13.677 en 2015). Le montant à recouvrer s'élevait à 41,302 millions EUR (contre 42,655 millions EUR en 2017, 44,209 millions EUR en 2016 et 45,102 millions EUR en 2015).

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

Fin 2018, les bureaux du chômage avaient 14.745 dossiers de paiement pour lesquels il fallait vérifier s'il y avait lieu de récupérer partiellement ou intégralement les allocations (contre 16.678 fin 2017, 19.108 fin 2016 et 21.675 fin 2015).



Le processus Vérification

2.2.1

Contrôle du paiement des allocations de chômage

2.2.1.1

Généralités

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

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

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

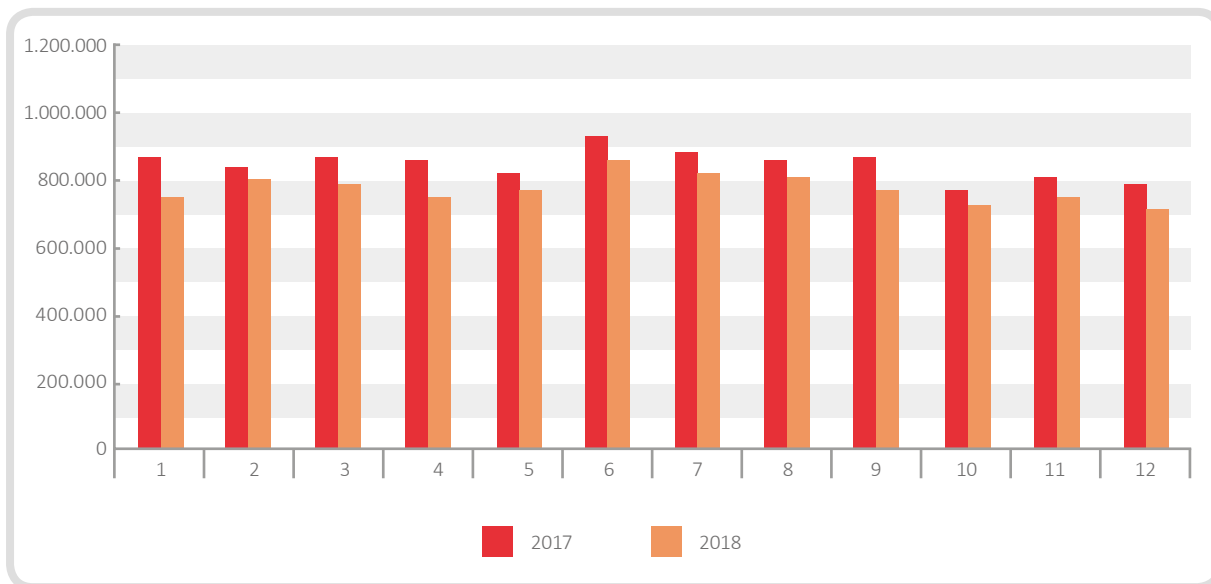
En 2018, les organismes de paiement ont introduit 9.288.820 dossiers de paiement, ce qui représente une diminution de 8,26% par rapport à 2017 (10.124.648 dossiers de paiement).

2.2.1.2

Dossiers de paiement introduits

Graphique 2.2.1.1

Aperçu mensuel des dossiers de paiement introduits en 2017 et 2018



2.2.1.3

Décisions et délais dans le processus

Vérification

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

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

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

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

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

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

En 2018, les bureaux du chômage ont vérifié 9.148.605 dossiers de paiement, soit une diminution de 9,22% par rapport à 2017 (10.077.394). Ce qui signifie une moyenne mensuelle de 762.384 dossiers de paiement.

En 2017, le pourcentage définitif d'éliminations et de rejets était respectivement de 0,06% (3,9 millions EUR) et de 0,19% (13,1 millions EUR). Les estimations faites pour 2018 indiquent également des chiffres comparables.

En 2018, le vérificateur a proposé un complément dans 185.114 cas, avec un montant total de 19.871.331,81 EUR.

En 2018, les organismes de paiement ont introduit 209.062 dossiers de paiement en réponse aux compléments proposés par le processus Vérification. Il s'agit de 2,25% de tous les dossiers de paiement introduits.

Fin décembre 2018, 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 2018 inclus). En outre, 91% des dossiers de paiement du mois d'août et 25% des dossiers de paiement du mois de septembre avaient déjà été vérifiés.

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

2.2.2

Contrôle du paiement des autres allocations

2.2.2.1

Généralités

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

2.2.2.2

Sécurité d'existence - ouvriers de la construction

Depuis le 1^{er} octobre 2017, la collaboration entre le fonds de sécurité d'existence des ouvriers de la construction (Constructiv) et l'ONEM a pris fin. Depuis cette date, cette collaboration se poursuit uniquement entre Constructiv et les organismes de paiement. L'ONEM a encore vérifié les dépenses, introduites par les organismes de paiement jusqu'au mois de septembre 2017 inclus, jusqu'à la clôture définitive de la procédure de vérification.

2.2.2.3

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

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

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

Il existe 3 montants possibles d'indemnité compensatoire des fluctuations du taux de change qui sont liés à des plafonds salariaux et qui dépendent du

montant de la rémunération du travailleur: 189,02 EUR, 141,75 EUR et 28,36 EUR. L'indemnité compensatoire diminue selon que le salaire du travailleur se trouve dans une tranche salariale plus élevée.

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

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

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

Dépenses (en millions EUR)	
2014	0,50 ¹
2015	0,41 ¹
2016	0,34 ¹
2017	0,29 ¹
2018	0,25 ²

1 Dépenses définitivement approuvées par l'ONEM.
2 Ce montant est encore susceptible de modifications en fonction des décisions des processus Vérification.

2.2.2.4 Indemnités compensatoires pour les travailleurs frontaliers occupés aux Pays-Bas

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

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

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

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

Dépenses (en millions EUR)	
2014	0,03 ¹
2015	0,03 ¹
2016	0,03 ¹
2017	0,03 ¹
2018	0,02 ²

1 Dépenses définitivement approuvées par l'ONEM.
2 Ce montant est encore susceptible de modifications en fonction des décisions des processus Vérification.

2.2.3 Traitement des procédures Saisies

2.2.3.1 Introduction

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

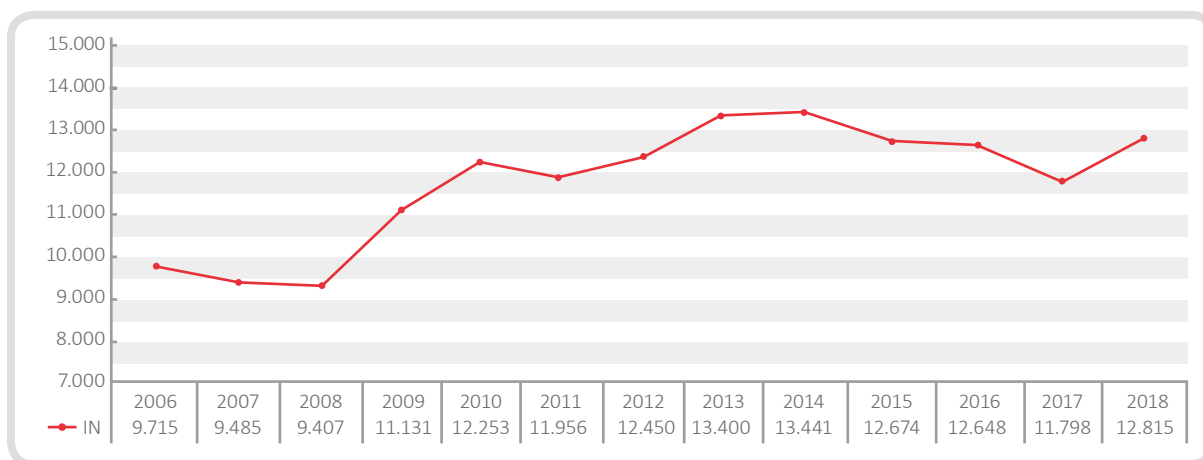
Dans le cadre de cette mission, certains types de créances et certains types de documents sont traités par les entités: cessions volontaires, administrations provisoires, subrogations des CPAS, etc.

2.2.3.2 Documents reçus au service Saisies centralisé

En 2018, le service Saisies centralisé a reçu 153.784 documents. C'est une augmentation de plus de 12.000 unités par rapport aux 141.577 documents reçus en 2017. La moyenne mensuelle des documents reçus en 2018 s'établit à 12.815 pièces. En 2017, 11.798 documents avaient été reçus en moyenne chaque mois. Cela représente une augmentation de 8% environ. Comme nous le verrons plus bas, une des causes de cette hausse est à chercher dans l'augmentation du nombre des saisies fiscales (+16%).

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

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



En ce qui concerne le nombre de documents, les chiffres de 2018 sont un retour aux chiffres des années 2015 et 2016.

2.2.3.3

Evolution des types de créances au service Saisies centralisé

En 2018, le nombre de créances actives, en dehors des créances internes (récupérations d'allocations payées par l'ONEM indument perçues), a augmenté de 7,01%, s'élevant ainsi à 965.716 procédures actives. Ces créances concernent 420.598 débiteurs. Ces débiteurs n'ont pas tous perçu une allocation à charge de l'ONEM. Les créances actives sont l'ensemble des créances qui ont un jour été signifiées ou notifiées à l'ONEM et pour lesquelles l'ONEM n'a jamais reçu de mainlevée. Cela ne présume en rien de l'actualité effective de ces créances.

L'ensemble des créances actives se répartit comme suit:

Tableau 2.2.3.1
Procédures actives (Totaux annuels)

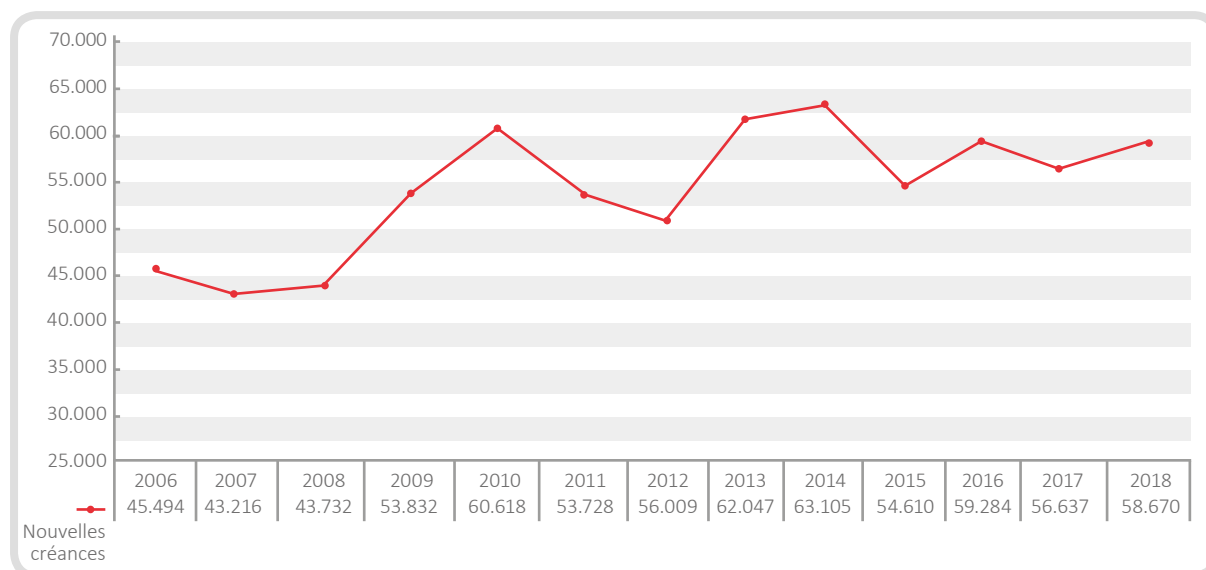
	2017	2018	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	54.938	57.341	+2.403	+4,37%
Récupérations d'allocations sociales indument perçues (hors ONEM)	124.696	132.683	+7.987	+6,41%
Saisies ordinaires	18.511	25.208	+6.697	+36,18%
Saisies du SPF Finances (hors créances alimentaires du SECAL)	209.351	226.117	+16.766	+8,01%
Saisies des administrations communales, régionales et provinciales	8.597	8.989	+392	+4,56%
Cessions de rémunération	350.785	372.720	+21.935	+6,25%
Médiations de dettes	135.433	142.485	+7.052	+5,21%
Autres	162	173	+11	+6,79%
Totaux et moyennes	902.473	965.716	+ 63.243	+7,01%

En ce qui concerne les nouvelles créances enregistrées en 2018, comme pour le volume de courrier reçu mais dans une moindre mesure, nous retrouvons une augmentation. En 2018, le nombre de nouvelles créances a augmenté de 3,59% par rapport au nombre des créances enregistrées pendant l'année 2017. Pour rappel, entre 2016 et 2017, nous avons pu constater une diminution de 4% environ. 58.670 nouvelles procédures ont été enregistrées en 2018 contre 56.637 l'année précédente.

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

Graphique 2.2.3.II

Evolution du nombre de nouvelles créances (Totaux annuels)



Globalement, le nombre de nouvelles créances signifiées ou notifiées au service Saisies a augmenté d'environ 3,59%. Chaque type de créance s'est cependant comporté différemment.

Comme l'an passé, le nombre de nouvelles créances alimentaires a diminué, mais dans une moindre mesure: une diminution d'un peu plus de 7% cette année contre plus de 25% de baisse en 2017.

6.116 nouvelles récupérations d'allocations indues (hors ONEM) ont été signifiées en 2018 contre 6.429 en 2017, soit une légère baisse de 5% environ.

Le nombre des saisies arrêts autres qu'alimentaires est habituellement modeste. La variation de ce type de créance cette année est cependant très surprenante: les huissiers en ont signifié plus de 500 en 2018 contre 230 en 2017, soit plus du double.

Après une année de stabilité, les créances fiscales (hors SECAL) sont de nouveau en augmentation. Pour rappel, en 2015, le SPF avait signifié un peu moins de 11.000 saisies auprès de l'ONEM; en 2018, ce nombre est de plus de 17.500. L'augmentation est donc de plus de 60% en quatre ans.

Le nombre de nouvelles cessions de rémunération reste stable en 2018 à environ 25.000 unités.

Enfin, pour la cinquième année consécutive, le nombre des nouvelles médiations de dettes est en baisse. Le volume de nouvelles médiations de dettes a diminué de plus d'un tiers depuis 2014, passant de 11.000 procédures en 2014 à moins de 7.500 en 2018.

Tableau 2.2.3.II
Nouvelles procédures - Evolution 2016/2017 (Totaux annuels)

	2017	2018	Différence	Différence (%)
Créances alimentaires (saisies, délégations de sommes, SECAL)	1.505	1.395	-110	-7,31%
Récupérations d'allocations sociales indûment perçues (hors ONEM)	6.429	6.116	-313	-4,87%
Saisies ordinaires	230	504	+274	+119,13%
Saisies du SPF Finances (hors SECAL) et des administrations communales, régionales et provinciales	15.086	17.551	+2.465	+16,34%
Cessions de rémunération	25.036	25.664	+628	+2,51%
Médiations de dettes	8.351	7.440	-911	-10,91%
Totaux et moyennes	56.637	58.670	+2.033	+3,59%

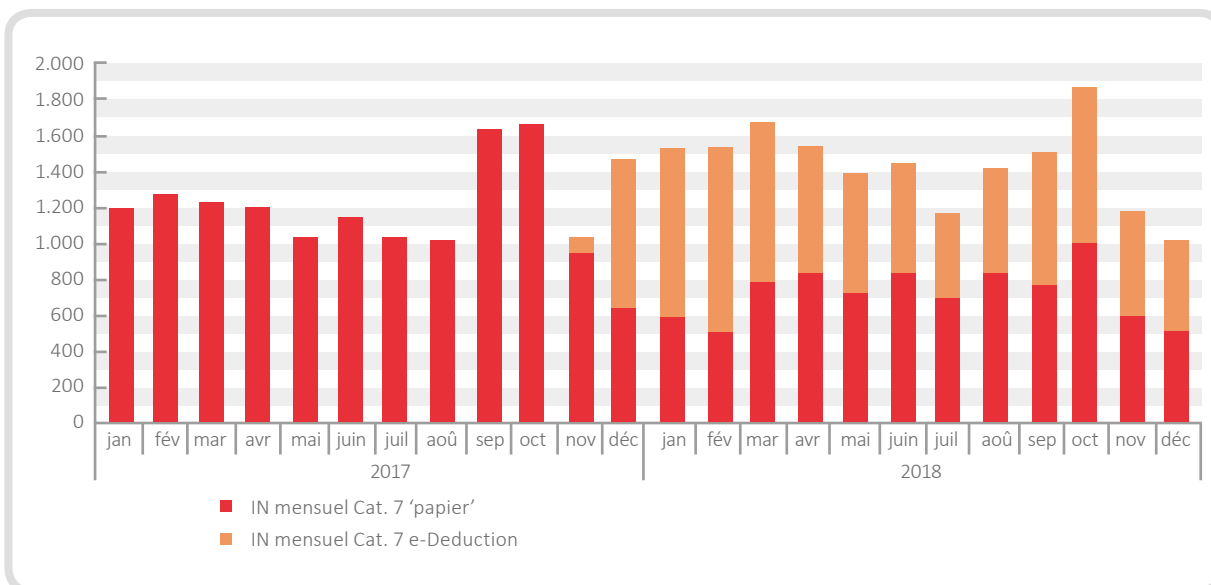
2.2.3.4 Vers plus d'automatisation

En 2015, l'ONEM s'est engagé dans le projet e-Deduction, initié par le SPF Finances et la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. Dans le cadre de l'article 45 du Contrat d'administration de l'ONEM (2016-2018), le service e-Deduction a été mis en production en novembre 2017 pour les saisies signifiées à l'ONEM par le SPF Finances. Il s'agit d'une première étape: seules les saisies relatives aux contributions directes et à la TVA sont concernées. Les saisies signifiées par les bureaux des recouvrements non fiscaux et par le SECAL n'entrent pas encore en ligne de compte.

Au terme de l'année 2018, depuis la mise en production du service e-Deduction, 9.702 procédures de recouvrement fiscal ont été encodées électroniquement dans notre système, soit en moyenne 35,15 par jour ouvrable. Ces créances sont mises à jour dès que le solde varie et au minimum une fois par mois. Au 31 décembre 2018, 5.342 créances encodées automatiquement étaient actives dans notre système. Cela correspond donc à 4.360 mainlevées encodées via le service e-Deduction.

Graphique 2.2.3.III

Comparaison du nombre de nouvelles saisies fiscales
signifiées via documents papier et électroniquement
(Totaux mensuels - hors Secal)



	2017												2018											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
IN mensuel Cat. 7 e-Deduction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99	840	938	1066	898	722	671	611	483	595	759	888	617	515
IN mensuel Cat. 7 'papier'	1196	1288	1237	1214	1059	1155	1053	1023	1649	1686	939	651	594	534	795	847	711	865	704	840	782	1007	595	514

Sur les treize mois et demi d'utilisation du service, nous pouvons remarquer que les Teams recouvrement l'ont massivement utilisé surtout entre décembre 2017 et mars 2018 puis encore en octobre 2018. Plus généralement, le nombre de créances fiscales qui nous ont été signifiées par papier n'a pas énormément diminué. Nous avons vu plus haut que les créances des administrations communales et provinciales sont restées stables en 2018 (en nombre de créances ouvertes). Il faut donc en déduire que ce sont les bureaux de recouvrement non fiscal qui ont compensé partiellement la disparition quasi totale des saisies fiscales du SPF Finances signifiées via documents papier.

L'ONEM continue d'examiner la possibilité d'élargir le service e-Deduction à d'autres créanciers, singulièrement aux organismes de crédit pour ce qui concerne les cessions de rémunération.

2.2.3.5

Frais de fonctionnement

Pour l'exercice 2017, la mission de base "Traitement des demandes saisies/cessions" représente un montant total de 3.879.320,29 EUR dans les frais de fonctionnement pour l'ensemble de l'Office. Le coût de traitement moyen d'une pièce est de 20,40 EUR en 2017 contre 20,32 EUR lors de l'exercice précédent. Cela représente une augmentation minime de 0,39%.



Le processus Indemnisation

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1 Les principaux motifs de litiges

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

A. Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté

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

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

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

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

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

Depuis 2017, l'ensemble des services régionaux de l'emploi exercent, de manière effective, leur compétence. En 2018, l'ONEM a donc exclusivement

pris des décisions dans le cadre des matières demeurées fédérales.

B. Non-présentation à l'ONEM

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

C. Sanctions administratives

Déclaration inexacte de la situation familiale

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

Cumul d'allocations avec un revenu

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

D. Suspension pour chômage de longue durée

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

La procédure continue en principe à produire ses effets pour les chômeurs qui ont été avertis de leur chômage de longue durée avant le 1^{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 19.522,26 EUR, majoré de 884,07 EUR par personne à charge (montants indexés valables à partir du 1^{er} septembre 2018).

2.3.2 Données chiffrées concernant les litiges

2.3.2.1 Chiffres globaux

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

En 2018, l’ONEM a pris au total 113.081 décisions qui étaient négatives pour le chômeur.

La majeure partie de ces décisions (72.053 décisions) concerne des refus du droit aux allocations à l’occasion d’une demande d’allocations. Ces 72.053 décisions ont déjà été expliquées au point 2.1.2.

Les 41.027 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 2017 et 2018 et le tableau 2.3.2.III indique les différences entre 2017 et 2018.

Tableau 2.3.2.I
Décisions 2017

	Nombre d'avertissements	Nombre de décisions à durée déterminée	Nombre de semaines d'exclusion effective	Nombre moyen de semaines d'exclusion	Nombre de semaines de sursis	Nombre moyen de semaines y compris les semaines de sursis	Nombre de décisions à durée indéterminée	Nombre total de cas
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	1.465	13.258	117.011	8	8.161	9	157	14.880
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	565	565
Sanctions administratives	12.537	12.646	106.015	4	239	4	2	25.185
Total	14.002	25.904	223.026	6	8.400	6	724	40.630

Tableau 2.3.2.II
Décisions 2018

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

Tableau 2.3.2.III
Tableau comparatif - Différence 2018-2017

	Nombre d'avertissements	Nombre de décisions à durée déterminée	Nombre de semaines d'exclusion effective	Nombre moyen de semaines d'exclusion	Nombre de semaines de sursis	Nombre moyen de semaines y compris les semaines de sursis	Nombre de décisions à durée indéterminée	Nombre total de cas
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	201	1.772	18.361	0	1.787	0	-6	1.967
Non-présentation à l'ONEM	0	0	0	0	0	0	34	34
Sanctions administratives	-700	-907	-4.934	0	-120	0	3	-1.604
Total	-499	865	13.427	0	1.667	0	31	397

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 notamment 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 14.880 en 2017 à 16.847 en 2018, soit une augmentation de 13%. Cette différence découle principalement d'une augmentation des situations d'abandon d'emploi (démissions ou conclusions de conventions de rupture de commun accord).

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

	2017	2018	Différence 2018 - 2017
Licenciement en raison d'une attitude fautive	3.945	4.019	74
Abandon d'un emploi convenable	10.935	12.828	1.893
Nombre total de cas	14.880	16.847	1.967

Le tableau 2.3.2.V donne la répartition par région des décisions qui relèvent de la compétence fédérale pour 2018.

Tableau 2.3.2.V
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté – Matières fédérales – 2018 - Répartition

2018	Région flamande	Région wallonne	Région de Bruxelles-Capitale	Communauté germanophone	Pays
Licenciement en raison d'une attitude fautive	2.558	1.120	310	31	4.019
Abandon d'un emploi convenable	7.546	3.503	1.657	122	12.828
Nombre total de cas	10.104	4.623	1.967	153	16.847

Le nombre moyen de semaines d'exclusion (groupe A – point 2.3.1) reste identique en 2017 et en 2018, 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	
	2017	2018	2017	2018
Chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté	14.880	16.847	8	8

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

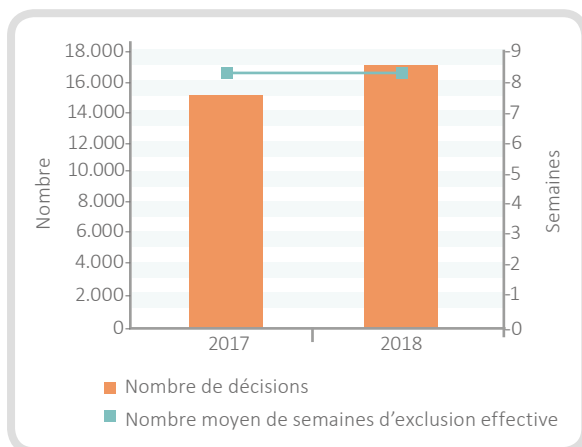
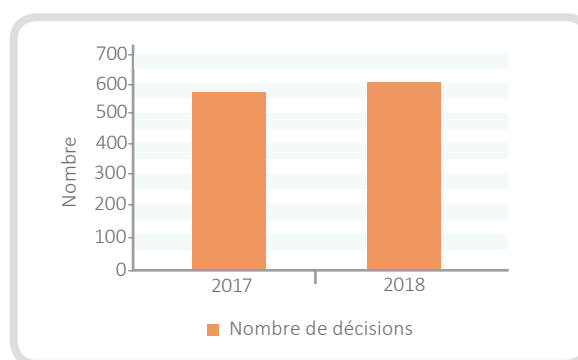


Tableau 2.3.2.VII
Non-présentation à l'ONEM

	2017	2018	Différence 2018 - 2017
Flandre	313	313	0
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	196	216	20
Bruxelles	50	68	18
Communauté germanophone	6	2	-4
Total	565	599	34

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 6% en 2018, passant de 565 en 2017 à 599 en 2018.

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

Sanctions administratives

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

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

Le nombre total de sanctions administratives (groupe C, point 2.3.1) est passé de 25.185 en 2017 à 23.581 en 2018, soit une diminution de 6%.

Cette diminution s'explique notamment par:

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

Le nombre moyen de semaines d'exclusion reste identique en 2017 et en 2018, à savoir 4 semaines.

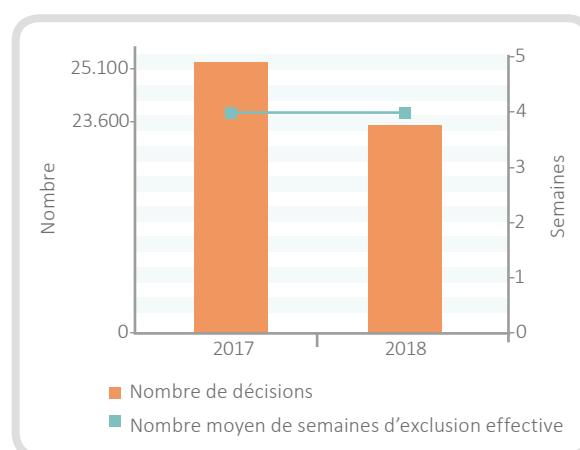
Tableau 2.3.2.VIII

Décisions et nombre moyen de semaines d'exclusion effective

	Nombre total de décisions		Nombre moyen de semaines d'exclusion effective	
	2017	2018	2017	2018
Sanctions administratives	25.185	23.581	4	4

Graphique 2.3.2.III

Sanctions administratives



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

Tableau 2.3.2.IX

Sanctions administratives

	2017	2018	Différence 2017 - 2018
Flandre	10.624	10.197	-427
Wallonie (hormis la communauté germanophone)	10.244	9.710	-534
Bruxelles	4.188	3.544	-644
Communauté germanophone	129	130	1
Total	25.185	23.581	-1.604

2.3.3 Les récupérations

2.3.3.1 Les allocations et indemnités récupérées

Les bureaux du chômage:

- récupèrent diverses allocations et indemnités perçues indûment suite à une infraction à la réglementation;
- récupèrent les allocations de chômage accordées provisoirement par l'ONEM à des travailleurs privés momentanément d'un autre revenu auquel ils avaient droit (indemnités d'assurance maladie invalidité, pension, indemnité de rupture du contrat de travail – voir le point 2.1.3);
- réclament des indemnités compensatoires forfaitaires aux employeurs qui n'ont pas satisfait à leur obligation de remplacer valablement un bénéficiaire d'allocations de chômage avec complément d'entreprise (ex-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 en cette matière jusqu'au 31 décembre 2015 pour la Région flamande, jusqu'au 31 mars 2016 pour la Région de Bruxelles-capitale et jusqu'au 30 juin 2016 pour la Région wallonne. Ces bureaux pouvaient ordonner la récupération de l'intervention fédérale et du montant du prix d'acquisition du titre auprès de l'entreprise agréée dans le cadre des titres-services, lorsque cette entreprise n'avait pas respecté ses obligations en la matière. L'ONEM avait également le pouvoir d'ordonner la récupération de l'intervention fédérale auprès de l'utilisateur de titres-services qui avait participé délibérément à une infraction commise par l'entreprise agréée. Les bureaux du chômage restent compétents pour encaisser les montants dus en vertu des décisions de récupération qu'ils ont prises.

2.3.3.2 Principes de la récupération

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

2.3.3.3 Procédure de récupération

2.3.3.3.1 Constat de la créance

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

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

Dès lors, les bureaux du chômage:

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

En 2018, l'envoi conjoint a eu lieu, en moyenne, dans 89,6% des dossiers (en 2017: 89,8%, en 2016: 89,4% et en 2015: 89,5%). 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 642 fin 2018 (contre 808 fin 2017, 911 fin 2016 et 989 fin 2015), demeure réduit par rapport aux 41.880 décisions de récupération prises par les bureaux du chômage en 2018 (contre 44.097 en 2017, 43.237 en 2016 et 58.196 en 2015).

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

2.3.3.3.2

Suivi de la récupération

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

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

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

2.3.3.3.3

Transmission à l'Administration du recouvrement non fiscal

Si le bureau du chômage ne parvient pas à récupérer, c'est l'Administration du recouvrement non fiscal 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 du recouvrement non fiscal n'intervient qu'en Belgique. Si le débiteur réside dans un pays étranger, l'ONEM poursuit ses efforts dans ce pays via une instance spécialisée.

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

2.3.3.3.4

Renonciation à la récupération

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

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

Tableau 2.3.3.1
Dossiers soumis au Comité de gestion

Année	Nombre de dossiers soumis au Comité de gestion	Montant des créances (en millions EUR)	Montants exonérés (en millions EUR)
2015	826	4,856	2,327
2016	946	5,951	3,388
2017	714	4,332	2,064
2018	942	5,045	2,694

Pour l'appréciation des chiffres des quatre années reprises et leur comparaison, il faut tenir compte de l'annulation en 2018 de 343 anciennes créances improductives auprès de l'Administration du recouvrement non fiscal pour un montant de 0,818 million EUR (contre 182 pour un montant de 0,512 million EUR en 2017, 314 pour un montant de 1,267 million EUR en 2016 et 219 pour un montant de 0,712 million EUR en 2015).

Parmi les autres dossiers (demandes d'exonération émanant des débiteurs, débiteurs décédés sans héritiers connus ayant accepté la succession, débiteurs disparus ...), 318 dossiers étaient, en 2018, des demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 306 dossiers en 2017, 343 dossiers en 2016 et 389 dossiers en 2015). Ces 318 demandes d'exonération représentent à peine 0,76% du nombre total de décisions de récupération prises en 2018 (contre 0,69% en 2017, 0,79% en 2016 et 0,67% en 2015). Pour ce type de demandes d'exonération faites par des débiteurs eux-mêmes, le Comité de gestion a, en 2018, accordé une exonération pour 21,69% des montants à rembourser (contre 20,31% en 2017, 19,60% en 2016 et 24,01% en 2015).

Dans 97,80% des dossiers de demandes d'exonération faites par des débiteurs (contre 96,41% en 2017, 96,50% en 2016 et 97,67% en 2015), 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 légèrement diminué en 2018. En 2018, l'ONEM s'est prononcé sur 986 plans, contre 1.139 en 2017, 1.214 en 2016 et 1.170 en 2015.

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 974 des 986 plans de règlement collectif, contenant une proposition de renonciation, sur lesquels il s'est prononcé en 2018.

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 2,694 millions EUR du tableau 2.3.3.1 ci-avant. En effet, en vertu de la loi, la renonciation est sous condition. Il faut que, d'abord, le débiteur exécute le plan de règlement collectif, qui s'étale sur plusieurs années.

2.3.3.4 Situation des récupérations par les bureaux du chômage

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

Tableau 2.3.3.II
Evolution des récupérations par les bureaux

Année	Constats ¹	Récupéré	Transmis à l'Administration du recouvrement non fiscal ²	Restant à récupérer ³
2015	126.688.355,72	71.613.565,40	30.829.016,42	308.363.192,14
2016	101.540.200,90	67.952.129,15	38.795.807,49	307.201.019,50
2017	99.776.520,18	69.410.223,28	34.766.871,60	290.420.164,16
2018	95.439.287,54	69.093.911,86	37.734.931,80	274.270.916,06

- 1 Nouvelles créances + augmentations de créances déjà constatées.
- 2 Ou pour recouvrement à l'étranger (voir aussi le point 2.3.3.3.3).
- 3 Pour le montant des créances restant à récupérer par l'Administration du recouvrement non fiscal ou à l'étranger, voir aussi le point 2.3.3.5.

Les montants indus constatés en 2018 ont diminué par rapport aux années précédentes (voir autres rapports annuels). Cette évolution résulte de la régionalisation de la matière des titres-services (voir le point 2.3.3.1) et au moins en partie de la généralisation des contrôles préventifs, de l'effet dissuasif des contrôles et sanctions et de la diminution du nombre d'allocataires. Le montant restant à récupérer fin 2018 est en baisse par rapport à l'année précédente.

Les allocations de chômage provisoires octroyées à des travailleurs licenciés sans que l'employeur ait respecté le délai de préavis normal et qui ont été récupérées via le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de Fermeture d'Entreprises (voir le point 2.1.3) ne sont pas comprises dans les données du tableau 2.3.3.II ci-dessus. Le montant de ces allocations s'élève à 13,595 millions EUR en 2018 (contre 14,398 millions EUR en 2017, 17,912 millions EUR en 2016 et 19,025 millions EUR en 2015).

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 (allo-

cations 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)
2015	80.205.586,91	124.287.687,94	64,5%
2016	63.447.671,72	99.100.407,60	64,0%
2017	67.862.726,54	96.892.716,46	70,0%
2018	64.091.124,27	92.119.072,07	69,6%

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 les années 2015 et 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 2018, le montant des créances à charge de débiteurs en règlement collectif de dettes représentait 14,75% du solde de créances à recouvrer. Le montant absolu de créance est très variable mais peut être très considérable: il peut aller de 25 EUR jusqu'à la récupération de 3 années d'allocations, voire 5 années en cas de fraude (périodes maximales de récupération en vertu de l'article 7, § 13 de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs). Cette catégorie de débiteurs conteste également plus souvent le motif de la récupération, ce qui a comme conséquence que, fin 2018, 16,20% 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 2015, 2016, 2017 et 2018, ventilés selon l'origine du paiement.

Tableau 2.3.3.IV
Montants récupérés

Remboursements	2015	2016	2017	2018
Par les débiteurs eux-mêmes (paiements volontaires)	35.300.424,22	33.668.369,65	33.584.263,01	33.836.516,79
Par voie de retenues sur allocations ou indemnités (art. 1410, §4 CJ)	11.367.229,37	11.749.385,51	11.237.223,75	11.647.019,05
Via les mutuelles ¹	17.224.357,29	16.360.762,57	18.788.474,04	18.752.832,32
Via le Service fédéral des Pensions ²	3.288.183,54	3.614.356,62	3.846.499,14	3.155.895,00
Par d'ex-employeurs ³	1.345.087,66	1.478.892,76	1.196.140,38	1.083.318,08
Par des employeurs ⁴	619.647,72	252.928,75	142.087,04	50.382,29
Par des entreprises agréées titres-services ⁵	2.468.635,60	827.433,29	615.535,92	567.948,33
Total (= total de la colonne "Récupéré" du tableau 2.3.3.II)	71.613.565,40	67.952.129,15	69.410.223,28	69.093.911,86

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

2.3.3.5

Situation des récupérations par l'Administration du recouvrement non fiscal 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 du recouvrement non fiscal

Année	Créances transmises par l'ONEM	Récupéré	Reste à récupérer
2015	29.239.409,04	4.551.912,33	129.434.690,63
2016	37.237.454,80	4.835.344,04	143.370.379,37
2017	32.969.338,25	5.395.024,48	154.714.134,10
2018	35.242.609,43	9.015.343,21	166.162.695,18

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

Tableau 2.3.3.VI
Etranger

Année	Créances transmises par l'ONEM	Récupéré	Reste à récupérer
2015	1.589.607,38	75.711,60	6.710.642,51
2016	1.558.352,09	96.491,85	7.403.973,13
2017	1.797.533,35	100.791,64	8.484.305,85
2018	2.492.322,37	133.788,90	9.810.423,10

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 2015 à 2017 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 2018 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)
2015	5,7	18,1
2016	4,5	15,1
2017	3,9	13,1

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

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

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

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

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

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

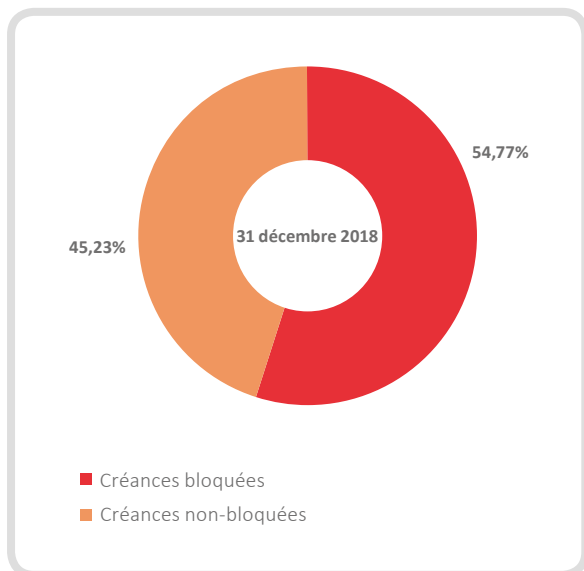
- doit souvent obtenir des facilités de paiement, le remboursement étant de ce fait échelonné sur plusieurs années;
- est insolvable et, le cas échéant, fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité (règlement collectif de dettes, faillite).

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

Fin 2018, le montant des créances bloquées au niveau des bureaux du chômage représentait 54,77% du montant restant à récupérer par ces bureaux.

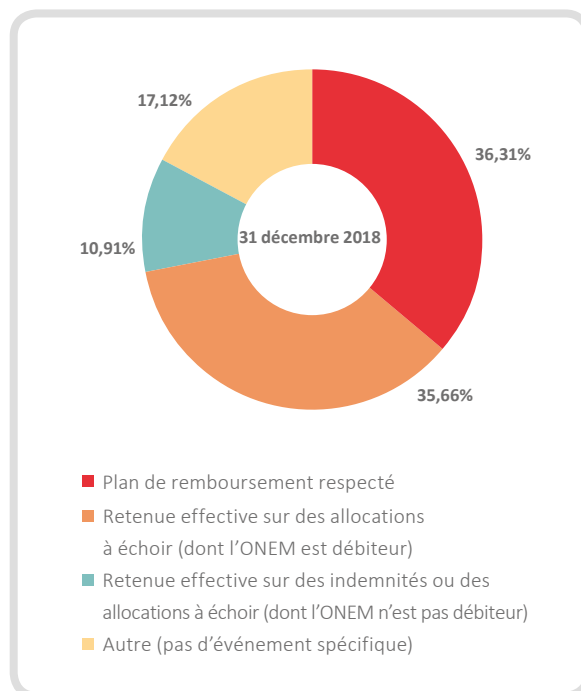
Graphique 2.3.3.I

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



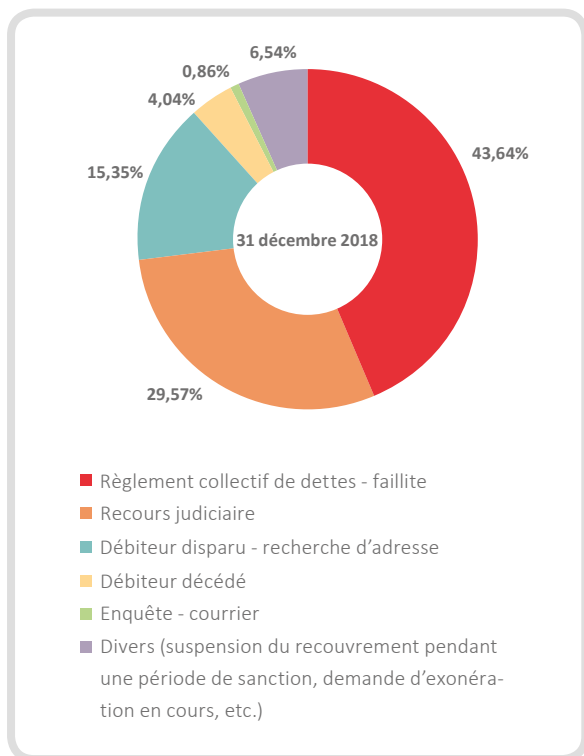
Graphique 2.3.3.III

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



Graphique 2.3.3.II

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



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

- aucun paiement n'a pu être obtenu depuis 10 ans au moins malgré les démarches accomplies par l'ONEM, puis par l'Administration du recouvrement non fiscal;
- la créance n'est pas recouvrable selon l'Administration du recouvrement non fiscal;
- 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 2018, plus de 40 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'incapacité au travail, des pensions, la nationalité, l'adresse, la composition familiale (registre national), etc. La qualité des informations reprises dans ces banques de données externes est parfois relative, ce qui impose des vérifications complémentaires. Enfin, de nombreuses irrégularités ne peuvent pas être détectées par une comparaison des banques de données.

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

2.3.4 Le contentieux judiciaire

2.3.4.1 Recours contre les décisions de l'ONEM

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

Le nombre de recours est resté pratiquement inchangé par rapport à l'année 2017.

En 2018, les bureaux du chômage ont pris 129.550 décisions susceptibles de recours.

En 2018, 2.937 recours ont été introduits devant le tribunal du travail.

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
2015	221.437	4.624 (2,1%)
2016	121.939	3.145 (2,6%)
2017	124.336	2.944 (2,4%)
2018	129.550	2.937 (2,3%)

Le rapport entre le nombre de décisions et le nombre de recours reste faible (2,3% en 2018). Un nombre relativement réduit de chômeurs conteste donc devant le tribunal du travail la décision reçue du directeur du bureau du chômage.

Tableau 2.3.4.II

Aperçu des recours ventilés selon la nature des litiges les plus fréquents

	2014	2015	2016	2017	2018
Non-admission (art. 30 à 43) (travail/études insuffisants)	207 (4,5%)	276 (6%)	158 (5%)	163 (5,5%)	162 (5,5%)
Montant de l'allocation (art. 114) (détermination et fixation du montant journalier)	442 (9%)	299 (6,5%)	213 (7%)	138 (4,5%)	123 (4%)
Montant de l'allocation (art. 130) (réduction du montant de l'allocation en cas de cumul autorisé)					112 (4%)
Non indemnisable (art. 51 à 53) (chômage dépendant de sa volonté)	896 (19%)	708 (15,5%)	329 (10,5%)	287 (10%)	301 (10%)
Non indemnisable (art. 44, 45, 48, 71, 110) (présence de travail et/ou de rémunération – déclaration inexacte de la situation familiale)	1.595 (33%)	1.429 (31%)	1.263 (40%)	1.343 (45,5%)	1.462 (50%)
Non indemnisable (art. 66) (pas de résidence effective en Belgique)		183 (4%)	110 (3,5%)	87 (3%)	109 (3,5%)
Autre	1.644 (34,5%)	1.729 (37%)	1.072 (34%)	926 (31,5%)	668 (23%)
Total	4.784 (100%)	4.624 (100%)	3.145 (100%)	2.944 (100%)	2.937 (100%)

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

L'ONEM décide encore seulement du caractère volontaire ou non du chômage à la suite d'un licenciement ou d'un abandon d'emploi dans la catégorie "Non indemnisable (chômage dépendant de sa volonté)". Le nombre de recours dans cette catégorie reste pratiquement au même niveau par rapport à 2016 et 2017.

Le nombre de recours dans la catégorie "Non indemnisable (présence de travail et/ou de rémunération, déclaration inexacte de la situation familiale)" a augmenté par rapport aux 2 années précédentes. Par rapport au nombre total de recours, on observe également une augmentation relative exprimée en pourcentage.

Il y a une nouvelle catégorie ajoutée au tableau, à savoir les recours relatifs à la "Réduction du montant journalier de l'allocation en cas de cumul autorisé" en application de l'article 130. Dans cette rubrique, on retrouve 112 recours en 2018.

Dans la rubrique "Autre", on retrouve plus de 100 recours introduits contre les décisions rendues en matière d'allocations d'interruption. Il s'agit d'une légère augmentation par rapport à 2017 (76 en 2017). Cette augmentation résulte d'un nombre de recours de même nature introduits en matière d'allocations d'interruption. Cette rubrique "Autre" comprend également les recours "Non indemnissables (limitation du droit aux allocations d'insertion)". Cette catégorie est supprimée dans le tableau parce qu'elle a perdu de son importance. En 2018, il s'agissait encore de 50 recours (120 en 2017).

2.3.4.2

Décisions judiciaires

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

2.3.4.2.1

Jugements

Tableau 2.3.4.III
Jugements

Type de jugements	Total	Résultat
Jugements définitifs statuant au fond avec:	2.676	
• Confirmation complète de la décision administrative		1.407
• Confirmation partielle de la décision administrative		669
• Annulation de la décision administrative		600
Jugements interlocutoires	291	
Autres jugements (recours irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	488	
Nombre total de jugements	3.455	

Par rapport à 2017, le nombre total de jugements diminue (3.455 en 2018 contre 3.913 en 2017).

Dans 59% des 291 jugements interlocutoires (il s'agit de jugements pour lesquels le tribunal n'a pas encore prononcé un jugement statuant au fond mais ordonne par exemple une enquête complémentaire), un expert médical a été désigné pour déterminer le degré exact de l'incapacité au travail invoquée par le chômeur.

Le nombre de jugements interlocutoires a diminué en passant de 389 en 2017 à 291 en 2018. Le nombre d'expertises médicales diminue.

A côté des 600 cas qui ont entraîné une annulation de la décision administrative, 2.076 cas confirmaient la décision administrative soit intégralement, soit partiellement. Cela correspond à 78% des 2.676 jugements définitifs (jugements statuant au fond).

Tableau 2.3.4.IV
Résultat jugements

Année	Nombre de jugements (jugements définitifs statuant au fond)	Nombre de jugements annulant la décision administrative	Pourcentage de jugements définitifs favorables à l'ONEM
2013	4.335	1.009	77%
2014	4.113	866	79%
2015	3.941	856	78%
2016	3.731	810	78%
2017	3.023	698	77%
2018	2.676	600	78%

Le pourcentage général des jugements définitifs favorables à l'ONEM augmente de 1% (78%) en 2018 par rapport à 2017.

50 jugements ont été prononcés en ce qui concerne le droit aux allocations d'interruption. La décision administrative a été entièrement ou partiellement confirmée dans 34 d'entre eux, soit 68%.

2.3.4.2.2 Arrêts

Des chômeurs ou l'ONEM ont interjeté appel de 384 jugements devant les Cours du travail. L'ONEM a interjeté 45 appels, soit contre 3,5% des jugements définitifs qui étaient partiellement ou intégralement défavorables à l'ONEM. Les chômeurs ont interjeté 339 appels, soit contre 16,5% des jugements définitifs qui leur étaient partiellement ou intégralement défavorables.

Dans 97% des cas où la décision administrative a été entièrement ou partiellement annulée (= jugements défavorables à l'ONEM), l'Administration centrale a pris la décision relative au fait d'interjeter ou non appel dans un délai de 21 jours après la notification du jugement. Cela a permis aux bureaux du chômage d'adapter rapidement le dossier de l'assuré social.

Tableau 2.3.4.V
Nombre d'appels

Année	Nombre d'appels ONEM	Nombre d'appels chômeurs
2014	120 (7%)	336 (10%)
2015	152 (9%)	424 (14%)
2016	151 (9,5%)	345 (12%)
2017	92 (6,5%)	329 (14%)
2018	45 (3,5%)	339 (16,5%)

Tableau 2.3.4.VI
Résultat arrêts définitifs

Type d'arrêts	Total	Résultat
Arrêts définitifs statuant au fond avec:	380	
• confirmation complète de la décision administrative		161
• confirmation partielle de la décision administrative		119
• annulation de la décision administrative		100
Arrêts interlocutoires	38	
Autres arrêts (appel irrecevable, sans objet, radiation ou désistement)	34	
Nombre total d'arrêts	452	

Les arrêts définitifs statuant au fond ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement, dans 280 cas, c.-à-d. dans 74% des arrêts définitifs. Cette diminution passant de 79% à 74% en 2018 résulte notamment de quelques arrêts rendus par la Cour de cassation en 2017 qui étaient défavorables à l'ONEM. En raison de cette jurisprudence défavorable de la Cour de cassation, certaines affaires pendantes pour la Cour du travail ont été tranchées en faveur du chômeur.

Tableau 2.3.4.VII
Résultat arrêts depuis 2014

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)
2014	473	81	83%	73%	87%
2015	452	89	80%	81%	80%
2016	530	110	79%	71%	83%
2017	506	104	79%	61%	86%
2018	380	100	74%	60%	78%

98 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés à la suite d'un appel interjeté par l'ONEM. Parmi ceux-ci, 59 arrêts définitifs, soit 60%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit partiellement.

282 arrêts définitifs statuant au fond ont été prononcés à la suite d'un appel interjeté par un chômeur. Parmi ceux-ci, 221 arrêts définitifs, soit 78%, ont confirmé le point de vue de l'ONEM soit intégralement, soit 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 5 d'entre eux.

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

En 2018, la Cour de cassation a prononcé 17 arrêts dans des litiges chômage dont 7 d'entre eux étaient favorables à l'ONEM. Le point 2.3.4.4 reprend un résumé des principaux arrêts rendus en 2018.

2.3.4.3 Bilan du contentieux judiciaire

Tableau 2.3.4.VIII
Synthèse

Année	Décisions de l'ONEM	Pourcentage de décisions contestées	Nombre de jugements annulant la décision de l'ONEM	Pourcentage de jugements favorables à l'ONEM	Nombre d'arrêts annulant la décision de l'ONEM	Pourcentage d'arrêts favorables à l'ONEM
2015	221.437	2,1%	856	78%	89	80%
2016	121.939	2,6%	810	78%	110	79%
2017	124.336	2,4%	698	77%	104	79%
2018	129.550	2,3%	600	78%	100	74%

Il ressort des chiffres du point 2.3.4.2 et du tableau (récapitulatif) ci-dessus qu'en 2018:

- le pourcentage de décisions contestées reste très bas;
- le nombre de décisions annulées est réduit;
- le pourcentage de jugements favorables à l'ONEM a légèrement augmenté et le pourcentage d'arrêts favorables à l'ONEM a diminué.

2.3.4.4

Résumé des principaux arrêts de la Cour de cassation

En 2018, comme chaque année, la Cour de cassation a rendu plusieurs arrêts concernant l'interprétation de la réglementation du chômage. Deux de ces arrêts concernent des dossiers dans lesquels le chômeur soutenait que les modifications apportées dans la réglementation du chômage portaient atteinte à l'obligation de standstill. Cette obligation ne figure expressément dans aucune disposition légale, mais est 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. Il s'agit d'un argument de plus en plus souvent invoqué en vue de 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.

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

La Cour de cassation a rendu deux arrêts sur la question de la limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion au regard de l'obligation de standstill.

Le premier concerne le cas très spécifique des travailleurs occupés en ALE en tant qu'agent de prévention et de sécurité. La Cour de cassation y valide un raisonnement qui avait été adopté par la Cour du travail de Liège. Dans son arrêt, la Cour du travail de Liège avait considéré que la mesure de limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion était raisonnablement justifiée en ce qui concerne la généralité des jeunes travailleurs, mais avait estimé qu'elle portait atteinte à l'obligation de standstill en ce qui concerne la catégorie particulière des travailleurs occupés en ALE en tant qu'agent de prévention et de sécurité. La décision de la Cour se fondait sur les caractéristiques propres aux chômeurs concernés par ce type d'activités. Plus particulièrement, la Cour se fondait sur le fait que ces assistants de sécurité et de prévention sont des "chômeurs de

longue durée faisant partie d'un groupe d'âge rencontrant de plus grandes difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi" et qu'ils bénéficient d'une dispense de l'obligation de se présenter auprès d'un employeur ou du service de l'emploi et de participer à un plan d'action individuel proposé par ce service de l'emploi, d'être disponible pour le marché de l'emploi, de rechercher activement un emploi et de rester inscrit comme demandeur d'emploi au cours des mois pendant lesquels ils exercent l'activité d'assistant de prévention et de sécurité. La Cour de cassation confirme qu'avec cette motivation, la Cour du travail a légalement justifié sa décision (Cass., 5.3.2018, S.16.0033.F).

Le second arrêt aborde la question du standstill concernant les bénéficiaires d'allocations d'insertion en général.

Il s'agit au départ d'un pourvoi introduit par une chômeuse contre un arrêt rendu par la Cour du travail de Liège. Dans cet arrêt, la Cour du travail de Liège estime que la limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion ne contrevient pas à l'obligation de standstill.

La Cour du travail se fonde sur la motivation de l'urgence figurant dans le préambule de l'arrêté royal qui a introduit la mesure de limitation dans le temps du droit aux allocations pour retenir trois objectifs liés à l'intérêt général à l'origine de la mesure:

- l'objectif d'un taux d'emploi de 73,2% en 2020 qui nécessite un programme de relance de l'emploi, en particulier pour les jeunes;
- une insertion plus rapide sur le marché de l'emploi et un meilleur accompagnement des jeunes par la transformation du régime d'attente en régime d'insertion;
- la réalisation de l'objectif budgétaire prévu (dès 2012).

La Cour du travail considère que ces motifs justifient la mesure de limitation des allocations dans le temps, implicitement mais certainement présentée comme de nature à pousser les personnes visées par cette mesure à redoubler d'efforts et de conviction pour s'insérer sur le marché du travail. La circonstance que le résultat escompté ne soit pas nécessairement atteint pour chaque personne individuellement ne modifie pas le constat que cette mesure, envisagée de manière globale, est appropriée et nécessaire.

La Cour souligne également qu'il ne lui appartient pas de comparer le moyen choisi par le gouvernement (à savoir la limitation dans le temps du droit aux allocations d'insertion) avec d'autres mesures qui, de l'avis de la chômeuse, auraient pu être envisagées pour atteindre les objectifs visés. En effet, à supposer qu'il soit possible de procéder à une telle comparaison sans violer le principe de la séparation des pouvoirs, celle-ci ne fournit aucune donnée concrète concernant ces autres mesures potentielles et il n'appartient pas aux juridictions sociales de faire des études d'incidence à la place des parties.

La Cour examine également le caractère proportionnel de la mesure par rapport aux objectifs poursuivis par le gouvernement. A cet égard, elle retient que:

- l'octroi des allocations d'insertion à des personnes qui ne se sont jamais inscrites dans un cadre assurantiel et n'ont pas contribué à une caisse commune avant de bénéficier de la solidarité de la collectivité peut justifier une sévérité accrue du législateur;
- des tempéraments au principe de l'extinction des allocations ont été prévus. Il est donc inexact de soutenir que la limitation frappe indistinctement tous les chômeurs, dès lors qu'il est permis de maintenir temporairement son droit aux allocations, notamment en cas de reprise de travail à temps partiel;
- les personnes en fin de droit peuvent bénéficier d'une ultime forme de solidarité en s'adressant au CPAS;
- un délai de transition de trois ans a été laissé par le législateur pour permettre aux bénéficiaires d'allocations d'insertion de se retourner. Ce délai est largement suffisant pour permettre, notamment, de formuler un projet professionnel conforme à ses aspirations, de suivre des formations pour remettre son CV à niveau, de s'inscrire à des ateliers de recherche active d'emploi ou de mener une recherche autonome.

La Cour en conclut que la mesure est proportionnée par rapport aux objectifs retenus.

Le pourvoi formé par la chômeuse contre cet arrêt est rejeté par la Cour de cassation. L'arrêt de la Cour de cassation n'est toutefois pas très explicite. Il se borne à constater que le pourvoi fait une mauvaise lecture de l'arrêt de la Cour du travail et que le

moyen invoqué manque en fait. Néanmoins, ce faisant, la Cour de cassation confirme implicitement le raisonnement tenu par la Cour du travail de Liège (Cass., 28.5.2018, F.A. c/ONEM, R.G. S.17.0091F).

Les conséquences de l'annulation d'une sanction judiciaire par le juge et l'obligation pour celui-ci de se substituer à l'ONEM pour prononcer une nouvelle sanction

Un chômeur est surpris au travail pendant une période de chômage temporaire. Il fait l'objet d'une décision qui l'exclut du bénéfice des allocations de chômage pour les jours durant lesquels il se trouvait en infraction et qui lui inflige également une sanction administrative de 18 semaines d'exclusion du bénéfice des allocations. Le tribunal, puis la Cour du travail, considèrent toutefois que la motivation utilisée par l'ONEM pour justifier la hauteur de la sanction n'est pas adéquate. Ils prononcent par conséquent l'annulation de cette sanction et estiment qu'il ne leur appartient pas de se substituer à l'ONEM pour en prononcer une nouvelle, sous peine d'excès de pouvoir.

La Cour de cassation rappelle sa jurisprudence selon laquelle la contestation qui naît entre l'ONEM et un chômeur exclu du droit aux allocations relève de la compétence du Tribunal du travail en vertu de l'article 580, 2° du Code judiciaire.

Elle considère ensuite que, saisi d'une telle contestation, le Tribunal du travail exerce, dans le respect des droits de la défense et du cadre de l'instance, tel que défini par les parties, un contrôle de pleine juridiction sur la décision prise par le directeur en ce qui concerne l'importance de la sanction, qui comporte le choix entre l'exclusion du bénéfice des allocations sans sursis, l'exclusion assortie d'un sursis ou l'avertissement et, le cas échéant, le choix de la durée et des modalités de cette sanction.

Par conséquent, l'arrêt qui considère qu'en cas d'annulation d'une sanction administrative pour défaut de motivation, le juge est sans pouvoir pour substituer sa propre appréciation à celle du directeur du bureau du chômage et s'abstient ainsi de prononcer une exclusion assortie d'un sursis ou un avertissement, viole les articles 580, 2° du Code judiciaire et 154 et 157bis de l'AR du 25.11.1991 portant réglementation du chômage.

Avec cet arrêt, la Cour de cassation clarifie sa jurisprudence sur la question du pouvoir de substitution du juge en cas d'annulation d'une sanction administrative.

Auparavant, elle avait, en effet, rendu deux arrêts contradictoires sur la question. Dans un arrêt du 12 novembre 2001, elle avait considéré qu'en l'absence de motivation de la durée de la sanction administrative par le directeur, le juge ne peut pas se limiter à annuler la sanction. Il a le devoir de se prononcer sur la sanction imposée par le directeur et de fixer lui-même la durée de celle-ci (Cass., 12.11.2001, ONEM/B.M., R.G. S.01.0023.N). Par contre, dans un autre arrêt du 17 décembre 2001, elle s'était fondée sur le principe de la séparation des pouvoirs pour décider que le juge ne peut pas se substituer à l'administration pour prononcer une nouvelle sanction contre un chômeur (Cass., 17.12.2001, ONEM/R.A., R.G. S.00.0012.F).

Avec ce nouvel arrêt, il est définitivement acquis que lorsque la sanction administrative doit être annulée pour défaut de motivation, il appartient aux juridictions de se substituer au directeur du bureau du chômage et de prononcer une nouvelle sanction en fixant elles-mêmes la durée de la sanction qu'elles estiment opportune (Cass., 5.3.2018, ONEM c/A.S., RG S.16.0062.F).

La limitation de la récupération au montant brut des revenus tirés d'une activité en cas de bonne foi du chômeur

Un chômeur est exclu du bénéfice des allocations parce qu'il n'a pas déclaré une activité accessoire de commerce sur des marchés alors qu'il bénéficie de chômage temporaire. La décision d'exclusion et de récupération est confirmée par la Cour du travail, qui estime toutefois que le montant de la récupération peut être limité au montant brut des revenus perçus par le chômeur, en application de l'article 169, alinéa 5 de l'AR du 25.11.1991. La Cour du travail ajoute cependant que, par les termes "montant brut des revenus", il faut comprendre, dans le cas d'un travailleur indépendant, le montant brut imposable, c'est-à-dire les recettes brutes diminuées des charges professionnelles.

La Cour de cassation casse cet arrêt. Elle souligne qu'il ressort des termes mêmes de l'article 169, alinéa 5 de l'AR que c'est au montant brut des revenus

produits par l'activité du chômeur que la récupération peut être limitée, sans qu'il y ait lieu de distinguer selon qu'il s'agit d'une activité salariée ou d'une activité indépendante. En limitant la récupération au montant brut imposable, la Cour du travail a violé cette disposition (Cass., 19.2.2018, ONEM c/A.E., R.G. S.17.0066.F).

La prolongation des périodes d'indemnisation pour les artistes occupés dans le cadre de contrats de très courte durée

Un travailleur est occupé dans le cadre de contrats de travail à temps partiel comme enseignant. Parallèlement, il exerce une activité en tant qu'artiste musicien amateur. Lorsque son dernier contrat comme enseignant prend fin, il demande le bénéfice des allocations de chômage. En cours de chômage, il fait valoir qu'il est désormais occupé exclusivement dans le cadre de contrats de très courte durée en qualité d'artiste et demande à pouvoir bénéficier d'une prolongation de sa période d'indemnisation en application de l'article 116, § 5 de l'AR du 25.11.1991 (dans sa version applicable jusqu'au 31.10.2012). Toutefois, au moment où il introduit cette demande, il se trouve déjà en deuxième période d'indemnisation. L'ONEM refuse de lui accorder le bénéfice de cette disposition.

La Cour du travail annule la décision de l'ONEM en considérant que celle-ci crée une discrimination injustifiée entre les travailleurs indemnisés en première période d'indemnisation et ceux indemnisés en deuxième période car seuls les premiers peuvent bénéficier de la mesure alors qu'il s'agit, dans les deux cas, de travailleurs occupés dans le cadre de contrats intermittents.

La Cour de cassation rejette le pourvoi introduit par l'ONEM. Elle se limite à constater que, dans sa version applicable au litige, l'article 116, § 5 de l'AR prévoit que le montant de l'allocation de chômage est calculé sans tenir compte de la durée du chômage pendant laquelle le travailleur est occupé exclusivement dans les liens de contrats de très courte durée, quelle que soit la période de chômage au cours de laquelle se produit cette occupation (Cass., 23.4.2018, ONEM c/D.VH., RG S.169.0044.F).

Il faut toutefois noter qu'entre-temps, les dispositions de la réglementation du chômage concernant les artistes ont été considérablement modifiées.

Les nouvelles dispositions sont, notamment, beaucoup plus précises en ce qui concerne l'évolution des périodes d'indemnisation. Cet arrêt présente donc peu d'intérêt en ce qui concerne l'application de la réglementation actuelle aux artistes.

L'indemnisation du chômage temporaire en cas de communication erronée du premier jour d'intempéries par l'employeur

L'article 50 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail prévoit que, en cas d'intempéries qui empêchent le travail, l'employeur est tenu de communiquer immédiatement à l'ONEM le premier jour de suspension effective de l'exécution du contrat de travail. S'il ne respecte pas cette obligation, il doit payer au travailleur sa rémunération normale pour les jours pendant lesquels l'exécution du contrat a été réellement suspendue.

En l'espèce, un employeur a, durant plusieurs années, systématiquement mentionné comme premier jour de chômage effectif pour le mois de janvier une journée durant laquelle les travailleurs devaient se présenter pour un examen médical obligatoire. L'ONEM décide d'exclure ces travailleurs du bénéfice des allocations non seulement pour le jour concerné, mais aussi pour les autres jours du mois, en considérant que l'employeur n'a pas communiqué correctement le premier jour de suspension effective du contrat, conformément à l'article 50 précité.

La Cour du travail de Gand ne confirme l'exclusion du bénéfice des allocations que pour les jours où les travailleurs devaient se présenter à leur examen médical. Elle annule l'exclusion pour les autres jours du mois. Elle considère que ce n'est pas parce qu'il y a eu une communication erronée de l'employeur pour le premier jour de chômage du mois que cela doit être assimilé à une absence de toute communication pour les autres jours.

La Cour de cassation rejette le pourvoi introduit par l'ONEM contre cet arrêt. Elle estime qu'il ne ressort ni de l'article 50 de la loi du 3 juillet 1978, ni des arrêtés d'exécution de cet article, ni du principe «fraus omnia corrumpit» que, lorsque l'employeur communique volontairement comme premier jour de suspension effective du contrat un jour durant lequel le travailleur a droit à sa rémunération normale, cette situation doit être assimilée à une

absence totale de communication du chômage temporaire pour cause d'intempéries et que le travailleur ait, par conséquent, droit à sa rémunération pour tous les jours durant lesquels le contrat de travail a été suspendu (Cass., 5.11.2018, ONEM c/T.S, RG S.17.0092.N).

La situation familiale des chômeurs vivant en co-housing

Dans plusieurs dossiers concernant des situations de co-housing, la Cour de cassation a confirmé la jurisprudence qu'elle avait établie dans un premier arrêt de principe rendu le 9 octobre 2017. Elle confirme que, pour considérer que des personnes règlent principalement en commun les questions ménagères, il est nécessaire, mais pas suffisant, qu'elles retirent un avantage économique et financier du partage de leur logement. Il faut aussi qu'elles effectuent ensemble d'autres activités ou des tâches ménagères, comme l'entretien de l'habitation et éventuellement son aménagement, les lessives, les courses, la préparation des repas, et qu'elles apportent éventuellement des moyens financiers pour ce faire.

Dans plusieurs dossiers concernés, la Cour de cassation estime que, sur la base des éléments relevés, la Cour du travail a valablement pu décider que l'intéressé ne réglait pas principalement en commun les questions ménagères avec les autres occupants du logement (Cass., 22.1.2018, ONEM c/B. R-C., RG S.17.0025.F; ONEM c/S. V., RG S.17.0039.F; ONEM c/M.F., RG S.17.0020.F; ONEM c/C. B., RG S.17.0024.F; ONEM c/F. M., RG S. 17.0019.F).

Dans l'un des dossiers, elle rappelle toutefois que la charge de la preuve de la qualité d'isolé repose sur le chômeur et qu'en cas de doute concernant le partage des charges ménagères, le juge ne peut lui reconnaître cette qualité (Cass., 22.1.2018, ONEM c/R. B., RG S.1630070.F).



Le processus Contrôle

Le processus Contrôle comprend les activités des inspecteurs 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 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 pour effectuer certaines tâches.
- Le SCC prévoit un trajet de stage de 6 mois pour chaque nouvel inspecteur qui entre en service à l'ONEM.
- Le SCC prévoit les moyens de fonctionnement nécessaires pour les inspecteurs.

En 2018, le nombre d'inspecteurs a augmenté pour la première fois en 3 ans. En 2018, 26 recrutements ont eu lieu. Fin 2018, 212 inspecteurs sont entrés en service. La nouveauté réside aussi dans le fait qu'à partir du 1^{er} janvier 2018, chaque nouvel inspecteur 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 reçoit une seule et même formation intensive sur le plan théorique et pratique, ce qui favorise naturellement l'uniformité des enquêtes de contrôle.

Les normes que l'ONEM s'est imposé, ont été largement atteintes. La norme minimale de l'indice global Contrôle (19 indicateurs) est fixée à 65%. En 2018, la norme atteinte en moyenne était de 82,65% pour tous les bureaux du chômage confondus (voir 2.4.4.1). Ce résultat favorable est dû aux différentes initiatives que l'ONEM a entreprises en 2018.

Tout d'abord, l'uniformisation s'est poursuivie par le biais de l'application de la gestion par processus. Dans ce cadre, le processus Contrôle a été adapté plus en profondeur, certaines tâches ont été simplifiées et des tâches superflues ont été supprimées. De plus, les inspecteurs ont été mieux formés de manière à pouvoir effectuer plus de tâches. Les collaborateurs administratifs réalisent également de plus en plus de tâches préparatoires, auparavant réalisées par les inspecteurs. Relevons notamment le croisement de données issues de différentes banques de données. Cela n'engendre pas nécessairement davantage d'enquêtes mais des enquêtes mieux préparées qui conduisent à de meilleurs résultats. Enfin, le SCC a veillé, en 2018, à l'amélioration des moyens de fonctionnement des collaborateurs. Ainsi, le nombre d'accès des collaborateurs administratifs à la banque de données Dolsis a été élargi et les inspecteurs ont à nouveau reçu un accès total à Internet de sorte qu'ils puissent effectuer toutes les recherches nécessaires en vue de préparer ou de compléter leurs dossiers.

2.4.1 Mission et Stratégie

2.4.1.1 Stratégie

Plan d'action du secrétaire d'Etat et contrat d'administration

Dans un premier temps, c'est le gouvernement qui gère la politique en matière de fraude. Pour ce faire, le secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale a rédigé en 2018 un plan d'action, en concertation avec les services d'inspection sociale, les auditeurs du travail et le gouvernement. Ce plan contient 73 actions concrètes au niveau national et international et était organisé selon les 5 objectifs stratégiques suivants:

- charges moins élevées sur le travail (5 actions);
- législation plus simple et numérisation (6 actions);
- probabilité de détection plus élevée (34 actions);
- pouvoir d'action accru pour les services d'inspection sociale (14 actions);
- fraude sociale transfrontalière (14 actions).

En 2018, la priorité a principalement été donnée au dumping social international, aux faux indépendants et à la politique des grandes villes, au moyen de contrôles ciblés dans les grandes villes. Certains secteurs économiques ont également fait l'objet d'une attention particulière.

En ce qui le concerne, l'ONEM a pris part, directement ou indirectement, à plus de 30 actions. Parmi les principales actions, nous retiendrons: la participation aux 10.000 contrôles menés dans les secteurs sensibles à la fraude et organisés dans les cellules d'arrondissement, la participation aux 6 contrôles flash, les 7.000 enquêtes relatives au chômage temporaire, les contrôles portant sur la fraude au domicile et le travail au noir, la collaboration avec les Pays-Bas pour la lutte contre la fraude transfrontalière, etc.

Outre les engagements repris dans le plan d'action du secrétaire d'Etat, l'ONEM conclut également des engagements avec notre ministre de tutelle, et ce au moyen du contrat d'administration. Le contrat d'administration contient 11 articles relatifs au 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 2018-2020, la stratégie est constituée de 3 objectifs stratégiques:

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

Le processus Contrôle est naturellement le plus impliqué dans le deuxième objectif. Pour 2018, la stratégie a été davantage concrétisée dans le plan opérationnel de l'ONEM mais également dans celui du SCC.

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

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

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

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

Plans opérationnels des bureaux du chômage

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

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

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

2.4.1.2 Objectifs

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

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

Il est également important que le contrôle n'ait pas toujours un but répressif. Il importe surtout que chaque assuré social se voie octroyer le droit qui lui

revient. En d’autres termes, un contrôle ne peut pas toujours mener à une restriction du droit mais, dans certaines situations, un contrôle du dossier permet aussi de verser ultérieurement un complément à un chômeur après, p. ex., que ce dernier ait déjà perçu un paiement, et ce afin qu’il perçoive finalement le montant exact.

2.4.2 Comment contrôler?

2.4.2.1 Pièces

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

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

2.4.2.2. Datamining et datamatching

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

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

Alors que l’ONEM investissait auparavant principalement dans le croisement après l’octroi du droit, à savoir un croisement “a posteriori”, nous effectuons dorénavant des échanges de données avant l’ouverture du droit, et ce lors de chaque demande d’allocations. Le but étant de repérer directement le cumul de salaires ou d’autres allocations de sécurité sociale. Il en va de même pour les déclarations erronées. Lors d’un contrôle a priori, le contrôle aura lieu, en principe, lors de l’introduction de la demande ou avant l’ouverture du droit. Lors d’un contrôle a posteriori, le contrôle peut avoir lieu chaque mois, chaque année ou lors de toute modification.

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

En 2018, la phase test du projet Push a été finalisée. Dans le cadre de ce projet, les dossiers de fournisseurs d'eau et d'énergie présentant une anomalie dans la consommation d'eau, de gaz et d'électricité (trop élevée ou peu élevée) sont transmis à l'ONEM par le biais de la BCSS. Ces données peuvent être utilisées comme élément pour détecter la fraude au domicile. Fin 2018, une évaluation a été effectuée avec le cabinet du secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et, pendant cette réunion d'évaluation, il a été décidé de conférer un caractère définitif à cet échange à partir de 2019.

Ces dernières années, l'ONEM a consacré plus d'attention à la collaboration internationale. En 2018, un pas a été fait en direction du datamatching transfrontalier. Pour ce faire, en avril, un accord de coopération a été conclu avec les Pays-Bas, le but étant 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 2018, l'ONEM ne s'est pas uniquement limité au croisement de données figurant dans des banques de données officielles mais il a également trouvé des informations sur Internet qui étaient en rapport avec des personnes qui percevaient des allocations de chômage. Ainsi, il a pu constater, p. ex., des infractions de personnes qui ne satisfaisaient pas aux dispositions réglementaires pour pouvoir exercer une activité accessoire alors qu'elles étaient au chômage.

Dans certains cas, nous cherchons aussi des liens, des modèles et des relations statistiques entre ces données croisées. De cette manière, nous pouvons établir des profils d'employeurs, de travailleurs et d'allocataires qui ont un profil de risque plus élevé en matière de fraude. Cette technique s'appelle le **datamining**.

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

2.4.2.3

Enquêtes sur le terrain

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

En 2018, 54.109 dossiers ont été finalisés dans lesquels l'intervention d'un inspecteur social était nécessaire. Cela signifie que les compétences dont seuls les inspecteurs sociaux disposent, étaient requises. A ce titre, nous pensons entre autres à la possibilité d'accéder librement aux lieux de travail et de procéder à des auditions. Ces compétences sont énumérées dans le Code pénal social (CPS) du 6 juin 2010.

Ces contrôles ont été effectués dans plusieurs domaines.

- Pour commencer, un inspecteur intervient souvent pour débloquer ou réactiver un dossier administratif. Lorsque les services Admissibilité ou Indemnisation ne peuvent pas finaliser un dossier car certaines pièces sont manquantes, un inspecteur social se rend par exemple chez l'employeur pour demander le document C4 manquant. Le dossier est ainsi **débloqué**. Les contrôleurs sociaux sont intervenus de cette manière dans 5.348 dossiers (4.494 en 2017).
- Les dossiers de fraude aux allocations constituent aussi une catégorie importante. Nous pouvons subdiviser ces dossiers en 4 sous-catégories.
 - Lorsqu'un inspecteur sur le terrain remarque une situation qui lui semble suspecte, il décide spontanément d'effectuer un contrôle. En 2018, les inspecteurs ont effectué 1.194 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 base de plaintes. Le but est alors de vérifier l'exactitude de déclarations et/ou des conditions donnant lieu au paie-

ment d'allocations. En 2018, 5.219 enquêtes de ce type ont été menées.

- L'année dernière, 3.330 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 de domicile et de séjour en Belgique et aussi d'anomalies en interruption de carrière.
- Enfin, 82 enquêtes relatives à des faux documents ont aussi été effectuées. Il s'agit ici d'enquêtes préparées par la cellule de fraude aux allocations du SCC ou 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 également les enquêtes ayant trait au régime suspensif des employés. (voir aussi infra point 2.4.3.1.). Les inspecteurs sociaux sont intervenus dans 8.632 dossiers (8.690 en 2017). Parmi ces dossiers, 5.812 ont été clôturés conformes (contre 5.802 en 2017) et une ou plusieurs infractions ont été constatées dans 2.820 dossiers employeurs (contre 2.888 en 2017).

- Enfin, 30.304 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, on parle de travail frauduleux. Nous pouvons subdiviser cette catégorie d'enquêtes comme suit:

- enquêtes spontanées travail au noir et travail frauduleux: 3.722;
- enquêtes ciblées sur la situation de travail: 3.073;
- enquêtes coordonnées à grande échelle résultant d'actions de contrôle: 23.509.

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

Lors de celles-ci, ils ont contrôlé 12.813 employeurs (10.087 en 2017). Pour 8.420 employeurs (7.920 en 2017), aucune infraction n'a été constatée. Pour 4.393 employeurs (3.167 en 2017), une ou plusieurs infractions ont été constatées. En outre, 30.573 travailleurs ont été contrôlés (28.031 en 2017). Pour 3.198 travailleurs (2.408 en 2017), une ou plusieurs infractions ont été constatées, alors que 27.375 travailleurs contrôlés étaient en règle (25.623 en 2017).

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) - 2018

Secteur	Nombre enquêtes employeurs	Dossiers non conformes employeurs	Dossiers non conformes travailleurs
Construction	2.440	538	742
Horeca	3.229	1.542	863
Commerce de détail et marchés	1.164	430	203
Horticulture	363	90	98
Taxis	221	52	17
Nettoyage	140	55	48
Viande	35	9	7
Autres secteurs	5.221	1.677	1.220
Total	12.813	4.393	3.198

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 2018, 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 de l'ONEM effectuent souvent des enquêtes sur le terrain avec d'autres services d'inspection. Chaque cellule est présidée par l'auditeur du travail. Cette collaboration est le plus souvent coordonnée par le Service d'Information et de Recherche sociale (SIRS). Le SIRS faisait tout d'abord office de simple structure de coopération entre les différents services d'inspection. Dorénavant, il est devenu un véritable organe stratégique qui élabore des stratégies concrètes.

Le SIRS a créé une cellule d'arrondissement dans chacun des 12 arrondissements judiciaires. Chaque cellule est présidée par l'auditeur du travail. Cette cellule est composée de représentants des services de contrôle de l'ONEM, de l'Office nationale 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 2018, les inspecteurs de l'ONEM ont pris part à 1.145 actions de cellule (contre 1.130 en 2017).

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 2018 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 2018, en exécution du protocole Justice, 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 lancées. L'ONEM y est également représenté.

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

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

La nouveauté en 2018 résidait aussi dans la participation au "Stroomplan" (Plan du fleuve) à Anvers. Le "Stroomplan" à Anvers vise une approche préventive et répressive de la problématique de la drogue. Le travail au noir et la fraude sociale sont, en effet, souvent une forme déguisée de criminalité plus importante comme des circuits de blanchiment d'argent, la problématique de la drogue, le terrorisme ... Les inspecteurs de l'ONEM participent aux enquêtes qui sont menées dans le cadre de cet objectif et aussi en concertation avec les partenaires impliqués. A Bruxelles, il existe déjà un projet similaire, à savoir le plan Canal, auquel l'ONEM participe également.

Instances judiciaires et police

En 2018, les inspecteurs de l'ONEM ont dressé 3.229 procès-verbaux électroniques (e-PV) qu'ils ont envoyés aux auditorats du travail. En 2017, ce nombre s'élevait à 3.348. Les auditeurs du travail décident alors s'ils poursuivent ou s'ils classent ces e-PV sans suite et les transmettent à l'un des services amendes administratives.

D'autre part, les auditeurs du travail, les procureurs et les juges d'instruction ont transmis 3.324 apos-

tilles à l'ONEM en 2018. Une apostille est une mission dans le cadre d'une enquête judiciaire. Ainsi, l'auditeur du travail peut, dans le cadre de son enquête, par exemple, demander à l'inspecteur de l'ONEM de procéder à l'audition d'un employeur. Il arrive également qu'il demande des renseignements complémentaires à la suite d'un e-PV que l'inspecteur de l'ONEM lui a transmis.

Les services d'inspection de l'ONEM collaborent également avec les administrations communales, ainsi qu'avec la police locale. Cette collaboration a lieu en application de la circulaire COL 13/17 de septembre 2013 du ministre de la Justice, du ministre de l'Intérieur, du secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et fiscale et du Collège des procureurs généraux auprès des cours d'appel. Pour ce faire, nous utilisons entre autres un formulaire standard C25.8. Au moyen de ce formulaire, l'ONEM demande à la police de contrôler la résidence principale et la composition de ménage effectives d'un chômeur. Cette demande est faite lorsque l'on suspecte sérieusement le chômeur d'avoir délibérément renseigné une adresse ou une composition de ménage erronée à l'ONEM ou à la commune, et ce afin d'obtenir une allocation, généralement plus élevée. Le rapport de police est transmis à l'ONEM par l'intermédiaire de l'auditeur du travail. En 2018, l'ONEM a envoyé 232 formulaires C25.8 à la police locale (312 en 2017).

Le SCC a reçu 4.653 demandes d'information des services de police, des auditorats du travail et d'autres services publics (4.095 en 2017). 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.

2.4.2.5

Moyens: nombre de collaborateurs et inspecteurs administratifs

Fin 2018, l'ONEM disposait de 212 inspecteurs 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.

Comme déjà mentionné plus haut, le SCC a veillé à ce que, en 2018, le nombre d'accès à la banque de données Dolsis pour les collaborateurs administratifs soit élargi et que les inspecteurs aient à nouveau un accès total à Internet.

2.4.2.6 **Sources**

Propre détection et plaintes

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

Aujourd'hui, il existe 13 types de préenquêtes effectuées par le SCC. En 2018, une nouvelle préenquête a été établie pour les personnes en interruption de carrière et crédit-temps. Pour ces dernières, l'on vérifie aussi désormais si elles n'ont pas repris prématurément le travail ou leur précédent régime de travail sans en avoir informé l'ONEM. En 2018, deux préenquêtes ont également été uniformisées, lesquelles peuvent aussi avoir lieu dans les bureaux du chômage, à savoir le contrôle du travail salarié (DIMONA) et le contrôle de la situation familiale, de sorte que ces préenquêtes puissent être effectuées de la même manière dans tous les bureaux du chômage.

De plus, des plaintes ont été signalées aux services de contrôle et ont mené à une enquête. Chaque citoyen ou entreprise, de même que certaines organisations peuvent introduire une plainte lorsqu'ils suspectent un citoyen ou une entreprise de fraude sociale. Cela est possible par le biais d'un point central (adresse Internet), à savoir le Point de contact pour une concurrence loyale. En 2018, 914 plaintes ont été transmises à l'ONEM par le biais de ce point de contact.

Screening nouvelle législation et nouveaux instruments

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

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

2.4.3 Que contrôler ?

Cette partie détaille les contrôles effectués dans certains domaines qui ont fait l'objet d'une attention supplémentaire dans la mission et la stratégie 2018 (voir point 2.4.1.).

2.4.3.1 Chômage temporaire

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

Il existe trois types d'enquêtes:

- **Première demande de chômage temporaire:** En 2018, 1.276 dossiers employeurs de ce type ont été examinés (1.377 en 2017). Une anomalie a été constatée dans 451 dossiers (35,34%) (424 en 2017, soit 30,79%). En outre, 1.112 travailleurs ont été contrôlés (840 en 2017). Pour 173 d'entre eux (15,56%), une infraction a été constatée (117 en 2017, soit 13,9%);
- **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 contrôleurs de l'ONEM ont effectué 883 enquêtes de ce type (1.123 en 2017). A 458 reprises (51,87%), une infraction a été constatée (607 infractions en 2017, soit 54,1%);
- **Chômage temporaire dans des secteurs spécifiques sensibles à la fraude:** Il s'agit ici notamment des secteurs suivants: construction, Horeca, alimentation, nettoyage, entreprises de taxi et sociétés de déménagement. Sur un total de 6.473 contrôles, nous notons 1.911 infractions (29,52%) (6.009 contrôles avec 1.771 infractions, soit 29,5% en 2017). Parmi les 10.279 travailleurs contrôlés, 1.813 (17,64%) étaient en infraction pour ce type d'enquêtes (8.435, dont 1.397 ou 16,5% en infraction en 2017).

Comparaison des résultats 2017-2018

Tableau 2.4.3.I

Enquêtes effectuées employeurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2017	1.377	1.123	6.009	8.509
2018	1.276	883	6.473	8.632

Tableau 2.4.3.II

Infractions constatées employeurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Chômage structurel	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2017	424	607	1.771	2.802
2018	451	458	1.911	2.820

Tableau 2.4.3.III

Enquêtes effectuées travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2017	840	8.435	9.275
2018	1.112	10.279	11.391

Tableau 2.4.3.IV

Infractions constatées travailleurs chômage temporaire (CT)

	Premières demandes	Secteurs sensibles à la fraude	Total
2017	117	1.397	1.514
2018	173	1.813	1.986

En résumé, nous pouvons dire qu'en 2018, un plus grand nombre de dossiers ont été contrôlés, tant en ce qui concerne les employeurs que les travailleurs, et davantage d'infractions ont également été constatées. Le pourcentage d'infractions par rapport aux dossiers contrôlés est, toutefois, resté pratiquement identique.

2.4.3.2

Domicile et résidence en Belgique

Le montant des allocations de chômage dépend en partie de la situation familiale. Certains chômeurs sont alors tentés d'indiquer une situation familiale inexacte. 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 intervient uniquement si les compétences spécifiques d'un inspecteur sont requises ou s'il y a de sérieuses indications de fraude. Depuis septembre 2015, un inspecteur 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 se rende à l'adresse renseignée par le chômeur lorsque l'adresse s'avère ne pas être une adresse officielle ou lorsque la collaboration demandée aux services de police afin d'effectuer une constatation de domicile se fait attendre.

Dans 1.055 cas, un inspecteur est allé se présenter au domicile du chômeur (648 en 2017). L'augmentation par rapport à 2017 s'explique principalement par la nécessité de poursuivre l'examen des situations de cohousing. A 9 reprises (11 en 2017) seulement, le chômeur a refusé de recevoir l'inspecteur.

En 2018, le nombre d'infractions constatées a légèrement augmenté et a atteint 4.987 (4.943 en 2017). Le montant total des sommes à récupérer a toutefois diminué en 2018 (21.549.959,00 EUR

contre 24.081.2018 EUR en 2017). Une raison qui explique cette diminution est que l'ONEM réagit plus rapidement, de sorte que les montants à récupérer dans le cas d'une constatation se rapportent à une période plus courte et donc sont plus faibles.

En 2018, 3.349 radiations d'office de chômeurs indemnisés ont été détectées, contre 4.438 en 2017.

Les organismes de paiement contrôlent la nationalité, l'adresse et la composition de ménage et ils sont également tenus de vérifier eux-mêmes si les données déclarées 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 où 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 2018, les organismes de paiement ont vérifié 578.842 déclarations de chômeurs en consultant le Registre national avant d'introduire leurs dossiers auprès de l'ONEM. En 2018, ils ont également vérifié 169.723 dossiers à la suite de messages reçus du Registre national indiquant une modification de la situation personnelle du chômeur (nationalité, adresse, composition de ménage).

De ce fait, certaines consultations du Registre national par les collaborateurs de l'ONEM sont devenues moins nécessaires. Nous faisons ici une comparaison avec les résultats de 2017.

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

	Conforme	Non-conforme	Total	Montants à récupérer
2017	19.152	4.943	24.095	24.081.959,00 EUR
2018	17.368	4.987	22.355	21.676.790,04 EUR

2.4.3.3 Travail au noir

Le Contrat d'administration 2016-2018 entre l'Etat belge et l'ONEM et le Plan d'action 2018 du secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale mettent tous les deux l'accent sur le caractère prioritaire de la lutte contre le travail au noir.

En 2018, l'ONEM a, dès lors, poursuivi et élargi son plan opérationnel Travail au noir. Ce plan opérationnel vise, de différentes manières, à ce que tous les contrôles du travail au noir soient effectués de façon coordonnée et uniforme, et ce par le biais d'une collaboration étroite entre le SCC et les bureaux du chômage.

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

Voici ci-dessous quelques résultats.

- Les bureaux du chômage ont participé autant que possible aux actions de la cellule d'arrondissement dont ils font partie.
- Chaque bureau du chômage a effectué au moins deux jours de contrôle par mois sur des chantiers. Ces contrôles ont également eu lieu les samedis, dimanches et jours fériés, ainsi que pendant les congés du bâtiment.
- Chaque bureau du chômage a effectué un jour de contrôle par mois dans l'Horeca, et ce également le soir et les week-ends.
- Chaque bureau du chômage a mené au moins une action dans le cadre du Travail au noir en dehors de la cellule d'arrondissement. Ces actions ont été coordonnées par le SCC et ont eu lieu à chaque fois dans un secteur en particulier. En 2018, des contrôles ont été menés dans les secteurs suivants: boulangeries, hôtels, marchés et marchés de Noël.

- Chaque constatation relative à une non-déclaration Dimona a été verbalisée et transmise à l'ONSS pour la perception d'une cotisation de solidarité.
- Les contrôles des données relatives aux revenus du SPF Finances (Belcotax) ont également été poursuivis en 2018.

Contrôles de grands événements par l'ONEM

L'ONEM effectue également sur tout le territoire des contrôles ciblés sur de grands événements qui présentent un caractère économique et commercial important. Il s'agit entre autres de tournois sportifs, de concerts et de marchés de Noël. Un maximum d'activités sont contrôlées lors de ces manifestations: le montage ou le démontage de podiums et de stands, le gardiennage, la vente de boissons, les stands de vente, les parkings ... Les mêmes employeurs et les mêmes sous-traitants sont souvent actifs dans différentes régions. Par ces actions de contrôle, la probabilité de contrôle reste pratiquement identique dans tout le pays. Lors des actions "grands événements", l'accent est surtout mis sur la tâche informative et préventive des inspecteurs. Ils informent les organisateurs, les employeurs, les travailleurs et les bénévoles de leurs droits et de leurs obligations. Ils contribuent donc également à une application uniforme de la réglementation relative au volontariat. En 2018, chaque bureau du chômage, en fonction de son importance, a contrôlé au moins un et au maximum trois grands événements. Chaque bureau du chômage a également effectué au moins un contrôle non annoncé d'un grand événement qui avait été contrôlé en 2017.

Sur un total de 65 contrôles, 2.709 travailleurs ont été contrôlés (3.823 en 2017). Parmi ces travailleurs contrôlés, 275 (327 en 2017), soit 10,15%, étaient en infraction. Parmi les 504 bénévoles contrôlés (930 en 2017), 35 chômeurs bénévoles étaient en infraction (26 en 2017), soit 6,94%. Des 840 employeurs soumis à un contrôle (777 en 2017), 207 (185 en 2017) étaient en infraction, soit 24,64% (23,8% en 2017).

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

Nombre de travailleurs contrôlés	2.709
Nombre de travailleurs contrôlés en infraction	275
Nombre de bénévoles contrôlés	504
Nombre de chômeurs bénévoles en infraction	35
Nombre d'employeurs contrôlés	840
Nombre d'employeurs contrôlés en infraction	207

Contrôles flash de l'ONEM

Dans le cadre du plan d'action 2018 du secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale, les inspecteurs de l'ONEM ont participé à des actions dans les secteurs suivants:

- secteur du déménagement;
- secteur métallurgique et technologique;
- garages et car wash;
- surveillance (festivals);
- secteur de l'agriculture et de l'horticulture;
- secteur des taxis et des transports.

En 2018, l'ONEM a également organisé pour la première fois son propre contrôle flash, qui a eu lieu en septembre et se rapportait au contrôle du chômage temporaire dans le secteur du bâtiment. Les contrôles ont été effectués partout en Belgique à la même période et avaient été préalablement annoncés sur le site web de l'ONEM. Par le biais du site web de l'ONEM, une check-list a également été mise à la disposition des travailleurs et des employeurs sur la base de laquelle ils pouvaient effectuer un autocontrôle avant les contrôles flash.

2.4.3.4 Fraude transfrontalière

Dans la région frontalière avec la France, l'ONEM a intensifié et formalisé la coopération avec les services d'inspection français. En 2018, la France a consulté plus de 800 fois des données belges et la Belgique a consulté plus de 500 fois des données françaises. Sur l'initiative de l'entité de Mons, une rencontre a eu lieu avec l'organisme français Pôle Emploi et deux autres avec la Caisse d'allocations familiales (CAF).

La coopération avec l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) au Luxembourg continue aussi d'aller dans la bonne direction. L'échange mutuelle de données s'intensifie. En 2018, davantage de contrôles communs ont également eu lieu.

En 2018, l'ONEM a participé à des négociations portant sur la conclusion d'un accord de coopération entre la Belgique et la Slovaquie concernant la lutte contre la fraude transfrontalière en matière d'allocations, de cotisations et de travail illégal et non déclaré. Il y a également eu des échanges de bonnes pratiques entre les services d'inspection belge et slovaque.

Comme déjà susmentionné (voir point 2.4.2.2), l'ONEM a conclu en avril 2018 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.

2.4.3.5 Cumul

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

Ces "matches" ou correspondances sont rassemblés sur des listings et transmis aux bureaux du chômage. Si, après une enquête approfondie, il est clairement question de cumul, le dossier est transmis au processus Indemnisation, afin de pouvoir récupérer les allocations de chômage indûment perçues. Dans de

nombreux cas, le processus Indemnisation peut imposer une exclusion du droit aux allocations de chômage. Si le cumul concerne un montant élevé ou une longue période, le dossier est transmis à un inspecteur. Il en va de même s'il est question d'intention frauduleuse.

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

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

	Cumul salarié	Cumul indépendant	Cumul maladie	Cumul pension	Total
2017	17.149	7.120	11.473	2.219	37.961
2018	13.870	6.072	10.447	1.380	31.769

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

	Infractions salarié	Infractions indépendant	Infractions maladie	Infractions pension	Total
2017	2.975	4.881	234	2.856	10.946
2018	2.072	2.534	4.561	273	9.440

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

	REC salarié	REC indépendant	REC maladie	REC pension	Total
2017	1.080.518,14 EUR	6.308.101,85 EUR	2.006.899,15 EUR	936.841,81 EUR	10.332.360,95 EUR
2018	1.015.909,20 EUR	5.329.861,48 EUR	1.834.138,08 EUR	931.648,57 EUR	9.111.557,33 EUR

Tant le nombre d'enquêtes effectuées que le nombre d'infractions constatées ont diminué en 2018 par rapport à 2017. Toutefois, si nous comparons le nombre d'infractions au nombre d'enquêtes, nous voyons que, pour 2018, des infractions ont été constatées dans 29,71% des enquêtes, alors qu'en 2017, cela était le cas pour 28,83% des dossiers. Le montant total des sommes à récupérer constatées a toutefois diminué.

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 2018, 44.705 enquêtes ont été achevées. Il est apparu que 31.346 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 2018, l'ONEM a notifié des récupérations dans le cadre d'allocations d'interruption indûment perçues pour un montant total de 2.532.709,35 EUR (2.361.817,08 EUR en 2017).

2.4.3.6 Prestations fictives

En 2018, le SCC a reçu de l'ONSS 319 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 157 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 264 semaines de sanctions et par la récupération d'un montant de 314.770,52 EUR.

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

2.4.4 Suivi et reporting

Pour pouvoir mener à bien le processus 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 2018 avec 19 Key Performance Indicators (KPI). Il s'agit ici de 19 indicateurs (chiffres) dont la plupart expriment les prestations qu'ont accompli les bureaux du chômage dans les cinq activités clés du processus Contrôle, à savoir les dossiers bloqués, le travail au noir, les listings de cumul, la fraude au domicile et le chômage temporaire.

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

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

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

Ces KPI reçoivent une pondération et peuvent atteindre ensemble 170 points au maximum. Il est attendu 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".

Enfin, les bureaux du chômage rapportent également au SCC les résultats des actions nationales et des contrôles flash auxquels ils ont participé (voir point 2.4.3.3). Ces rapports mentionnent entre autres le nombre d'employeurs, de travailleurs et d'indépendants contrôlés et, bien entendu, le nombre d'infractions constatées.

Contrôle de la qualité

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

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

2.4.4.2 En externe

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

KPI stratégiques

Un premier pilier consiste à mesurer les indicateurs stratégiques. Par le biais de ces indicateurs, le gouvernement souhaite avoir un aperçu des facteurs cruciaux au sein du processus Contrôle et ce, pour les différents services d'inspection. En 2018, l'ONEM a fait état de 11 Key Performance Indicators (KPI). Des chiffres sont ainsi donnés concernant le nombre de contrôleurs, d'enquêtes, d'efforts de formation, d'ePV par rapport au nombre d'enquêtes, etc.

Plan d'action

Un deuxième pilier concerne l'exécution du plan d'action en matière de lutte contre la fraude sociale 2018. A cet égard, l'ONEM a fait le point sur 14 engagements différents qui sont repris, en ce qui le concerne, dans ce plan d'action.

Produits financiers

Enfin, les produits financiers de la lutte contre la fraude ont été répertoriés en détail par le biais d'un troisième pilier. Pour l'ONEM, il ne s'agit pas uniquement des montants indus qui ont été récupérés, mais également des dépenses évitées à la suite de contrôles avant que la fraude puisse se produire (= contrôles à la source). Les recettes totales de l'ONEM s'élevaient pour 2018 à 62.156.903,60 EUR.

2.4.5

Communication au sujet des résultats en matière de fraude

En 2018, l'ONEM a également accordé de l'attention à la communication relative aux actions de contrôle et leurs résultats et ce, principalement dans le but de créer un effet dissuasif chez l'assuré social, qui est censé appliquer correctement la réglementation.

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

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

Une communication a, enfin, également eu lieu sur l'accord de coopération que l'ONEM a conclu avec les Pays-Bas pour détecter des chômeurs qui bénéficient de revenus issus du travail ou du chômage au cours de la même période.

2.4.6 Considérations générales

Pour la première fois en trois ans, le nombre d'inspecteurs a de nouveau augmenté à l'ONEM et ce, en raison de nouveaux engagements. Il est évident, pour l'avenir, que beaucoup de temps et d'énergie ont été investis dans la formation de ces nouveaux collaborateurs et ce, par le biais d'une formation commune de 6 mois au sein du SCC permettant à chaque nouveau collaborateur de bénéficier d'une même formation théorique et pratique.

Une attention a également été accordée à la poursuite du développement de mesures de contrôle. Le nombre de croisements de données a ainsi encore augmenté. Il existe actuellement plus de 40 échanges de données systématiques différents par le biais de la Banque Carrefour de la sécurité sociale.

Des investissements supplémentaires ont été réalisés dans le cadre de la coopération internationale et, en 2018, l'ONEM a commencé un datamatching international transfrontalier. Un accord de coopération a été signé avec les Pays-Bas. Cet accord a pour objectif de vérifier si des chômeurs ayant bénéficié d'une allocation en Belgique ont perçu des revenus issus du travail ou du chômage aux Pays-Bas pour la même période.

L'ONEM a également consulté de nouvelles sources afin de détecter la fraude. En 2018, l'ONEM ne s'est pas uniquement limité aux bases de données officielles à cette fin mais il a également cherché et utilisé des informations déjà disponibles sur Internet dans le but de détecter la fraude sociale et de lutter contre celle-ci.

En outre, l'ONEM a également commencé à communiquer au sujet de la lutte qu'elle mène contre la fraude sociale et ce, avec un double objectif. D'une part, l'ONEM veut créer un effet dissuasif auprès des fraudeurs potentiels, d'autre part, il souhaite également informer les employeurs et les assurés sociaux de leurs droits et de leurs obligations.

L'effet dissuasif, créé non seulement par le biais des actions de communication, mais aussi certainement par l'élargissement des mesures de contrôle, s'est également traduit en 2018, dans certains domaines, par une diminution des infractions constatées ou par une diminution des montants à récupérer.

Enfin, l'année 2018 a aussi été marquée par une importante participation de l'ONEM à des réunions communes et à des projets avec les autres services d'inspection, la justice et la police, et ce dans le but d'harmoniser et d'uniformiser la coopération et la communication entre les différentes parties et de rendre, ensemble, la lutte contre la fraude sociale encore plus efficace.



Le processus Crédit-temps et interruption de carrière

2.5.1 Introduction

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

Depuis 2018, les demandes de congé parental sont introduites à l'Administration centrale de l'ONEM où elles font l'objet d'une reconnaissance optique permettant la digitalisation des données. La décision d'octroi ou de non-octroi du congé parental est ensuite prise par les bureaux de l'ONEM sur la base des données digitalisées.

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

2.5.2 Dossiers traités

En 2018, 320.444 dossiers traités ont donné lieu à un octroi, une révision ou une prolongation du droit aux allocations, ce qui représente une augmentation de 2% (6.280 dossiers) par rapport à 2017 où 314.164 demandes avaient reçu une réponse positive.

Au total, 6.754 demandes ont, par contre, reçu une réponse négative, ce qui représente 1,57% de la totalité du nombre des dossiers traités. En 2017, le nombre de décisions négatives était de 5.630.

Le nombre de demandes avec une réponse positive (320.444) dépasse le nombre moyen de travailleurs bénéficiant d'une allocation en 2018 (254.542) parce qu'il s'agit de demandes qui, pour un même travailleur, peuvent donner lieu, dans le courant de l'année, à un octroi et/ou à une prolongation et/ou à une révision du droit à une allocation.

2.5.3 Délai de paiement

En 2018, 98,75% des interrompants ont reçu leur premier paiement dans les délais prévus par le contrat d'administration. La norme de 95% prévue dans le contrat d'administration a donc été respectée.

2.5.4

Exactitude des décisions

Une 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 l'on peut remédier par des instructions et des sessions de formation.

Ainsi, au cours de l'année 2018, 15.236 dossiers sélectionnés de manière aléatoire ont été réexaminés. 98,4% de ces dossiers avaient été traités correctement.

En 2018, parmi les dossiers qui n'ont pas été traités correctement, 71% avaient un impact budgétaire.

Cet impact budgétaire était en faveur de l'interrompant dans 59,17% des cas.

2.5.5

Contrôle des paiements d'arriérés

En 2018, le double contrôle mis en place en 2017 afin de vérifier l'exactitude des paiements d'arriérés s'est poursuivi. Ainsi, les entités continuent à exercer un contrôle a priori et l'administration centrale à exercer un contrôle a posteriori.

Le contrôle a posteriori a permis de constater la conformité de 87,49% 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.

Par conséquent, tant le traitement des dossiers que l'information des clients (les interrompants et leurs employeurs ont posé encore énormément de questions) restent très complexes.



Le processus Support

2.6.1

La gestion du personnel et l'administration

Après plusieurs années de gel ou de fortes restrictions imposées dans les recrutements, l'ONEM a pu engager davantage de personnel en 2018 grâce à sa bonne gestion du budget. Ces engagements s'inscrivent dans une vision à plus long terme qui tient compte des compétences qui seront nécessaires à l'ONEM pour relever ses futurs défis.

Dans ce cadre, chaque recrutement est évalué par le Commissaire du Gouvernement du ministre du Budget. En 2018, 284 nouveaux collaborateurs ont rejoint l'ONEM. 281 agents déjà en poste ont, quant à eux, bénéficié d'une promotion.

Un effort important a aussi été consacré au bien-être des collaborateurs de l'ONEM. L'enquête Tessa a été organisée. La sensibilisation sur le burn-out a été mise en place et l'implémentation du New Way of Working s'est poursuivie tout au long de l'année.

2.6.1.1

L'effectif en quelques chiffres

Le recrutement du personnel est soumis à un contrôle strict et à un suivi rigoureux. Pour la première fois depuis 2009, le nombre d'équivalents temps plein est reparti à la hausse. Le nombre de recrutements (284) est, en effet, supérieur aux nombre de départs (275).

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

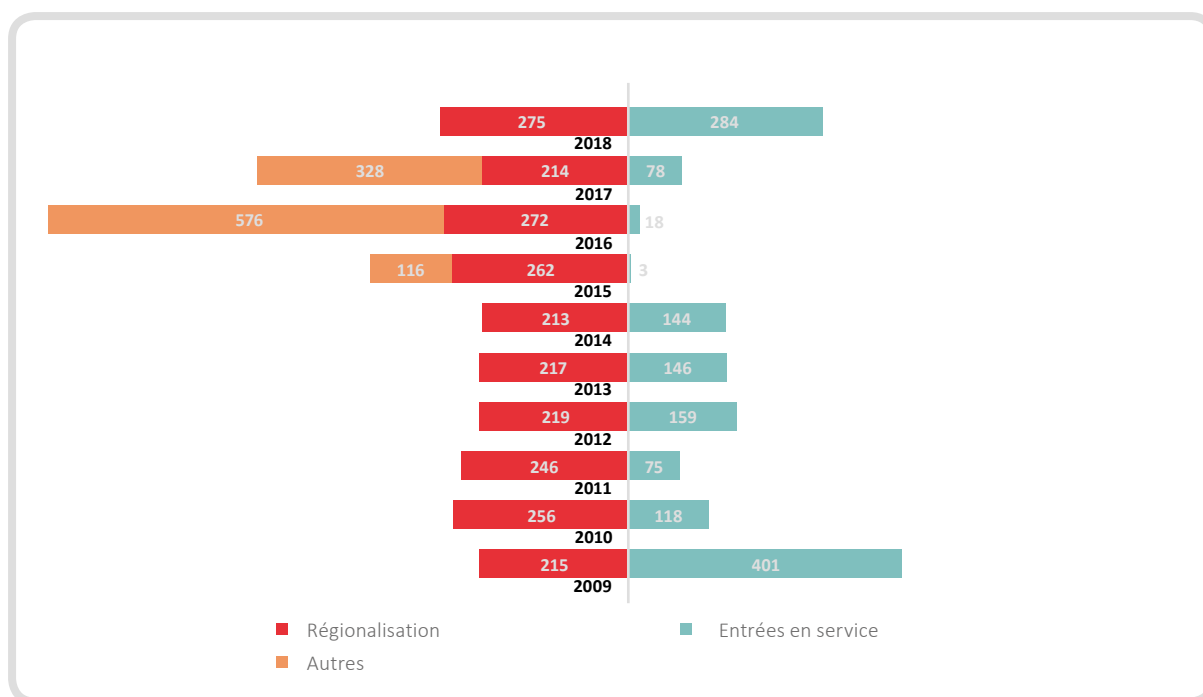


Tableau 2.6.1.I
Effectif de l'ONEM

Effectif (équivalents temps plein)				
Mois	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

Tableau 2.6.1.II
Diminution 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	4,3	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
Evolution 12/2017- 12/2018	+1,4%				+1,4%
Evolution 12/2009- 12/2018	-38,8%				-22,5%

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

Entre décembre 2009 et décembre 2018, l'effectif du personnel de l'ONEM en équivalents temps plein, sans tenir compte des agents transférés vers les régions, a diminué de 22,5%.

Entre décembre 2009 et décembre 2018, l'effectif du personnel en unités physiques a diminué de 40,5% (cf. tableau 2.6.1.III) dont 19% sont dus au transfert vers les régions. Les 21,4% de diminution hors transferts sont consécutifs au gel des recrutements et aux départs naturels, entre autres, les départs à la pension.

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

	Effectif (unités physiques)	% évolution	Evolution de l'effectif pour cause de transfert	% évolution de l'effectif pour cause de transferts	Evolution de l'effectif hors transfert	% évolution de l'effectif hors transferts
Décembre 2009	5.362					
Décembre 2010	5.224	-2,6%			-138	-2,6%
Décembre 2011	5.053	-3,3%			-171	-3,3%
Décembre 2012	4.993	-1,2%			-60	-1,2%
Décembre 2013	4.922	-1,4%			-71	-1,4%
Décembre 2014	4.853	-1,4%			-69	-1,4%
Décembre 2015	4.478	-7,7%	-116	-2,4%	-259	-5,3%
Décembre 2016	3.648	-18,5%	-576	-12,9%	-254	-5,7%
Décembre 2017	3.184	-12,7%	-328	-9,0%	-136	-3,7%
Décembre 2018	3.193	+0,3%			+9	+0,3%
Evolution 12/2009 - 12/2018	-2.169	-40,5%	-1.020	-19,0%	-1.149	-21,4%

La majorité des collaborateurs de l'ONEM sont des collaborateurs de niveau C (53,1%). 68,2% des collaborateurs sont nommés à titre définitif. Il y a davantage de femmes que d'hommes qui travaillent à l'ONEM: en effet, 68,6% de l'effectif du personnel est féminin.

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	150,5	145,4	295,9	10,99	14,6	25,59	321,49
B	203,98	259,07	463,05	33,3	136,1	169,4	632,45
C	287,88	729,82	1.017,7	84,07	344,15	428,22	1.445,92
D	21,71	58,31	80,02	61,98	179,99	241,97	321,99
Mandats	1	1	2	0	0	0	2
Total général	665,07	1.193,6	1.858,67	190,34	674,84	865,18	2.723,85

L'ONEM a recruté 284 personnes en 2018, principalement des contractuels (contrats de premier emploi) et des personnes exerçant la fonction de "gestionnaire de dossiers expert".

2.6.1.2 L'absentéisme

Medex utilise, depuis 2014, une nouvelle méthodologie dans la collecte des données afin de calculer le taux d'absentéisme dans la fonction publique.

En 2018, on enregistrait à l'ONEM un taux d'absentéisme de 7,4%. Cette même année, ce pourcentage s'élevait à 6,52% pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Selon Securex, en 2018, le taux d'absentéisme du secteur privé est de 7,06%.

2.6.1.3 Carrières des fonctionnaires et cycle d'évaluation

L'ONEM s'inscrit dans une longue tradition en ce qui concerne la mise en place des entretiens entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs. Ces entretiens portent sur le contenu du travail de ces derniers, sur leur fonctionnement et sur leur développement.

En 2013, les évaluations et la carrière pécuniaire des fonctionnaires ont été revues en profondeur (arrêté royal du 24 septembre 2013 relatif à l'évaluation dans la Fonction publique fédérale, arrêté

royal du 25 octobre 2013 relatif à la carrière péculaire des membres du personnel de la Fonction publique fédérale et arrêté royal du 21 janvier 2013 modifiant certaines dispositions relatives aux formations certifiées ...). Les cycles d'évaluation sont obligatoires depuis le cycle 2014, lequel a débuté en novembre 2013 par l'entretien d'objectifs de groupe des directeurs.

Ces cycles d'évaluation jouent un rôle déterminant en combinaison avec l'ancienneté dans l'évolution de la carrière au sein de la fonction publique fédérale.

Le nombre d'entretiens effectués pour l'année 2018 se répartit comme suit:

- 3.129 entretiens de fonction;
- 3.126 entretiens de planning;
- 2.014 entretiens de fonctionnement.

Pour le suivi du cycle d'évaluation, l'ONEM a recours à Crescendo, un outil de gestion mis au point par le SPF Personnel et Organisation. 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.

En 2018, la direction HRM a intégré 102 collaborateurs externes dans Crescendo, il s'agit pour la plupart d'informaticiens employés par la SMALS et Unisys.

2.6.1.4

La gestion des compétences et des talents

Il est important pour chaque organisation d'employer les bons collaborateurs au bon endroit. Pour atteindre cet objectif, l'ONEM a développé un modèle de gestion des compétences et des talents. Il permet de pratiquer une politique HR proactive et flexible faisant évoluer les collaborateurs en les responsabilisant.

Tous les chefs de l'ONEM ont été formés à la gestion des compétences et des talents et à l'évalua-

tion du niveau de compétences génériques et techniques de leurs collaborateurs. Un outil d'apprentissage sur base de gamification (outil Energize) et des modules d'e-learning ont facilité l'approche des compétences et des talents par les chefs et par leurs équipes. 53 sessions de formation Energize, qui ont rassemblé 618 personnes, ont été organisées. 1.160 personnes se sont, d'autre part, inscrites pour suivre les modules d'e-learning.

En 2018, les compétences génériques et techniques de 99% des collaborateurs travaillant dans le core-business ont été évaluées en concertation entre le chef et l'agent. Cette analyse permet de détecter, à l'aide de scores de risques, les forces dont dispose l'organisation en termes de compétences et de talents mais aussi et surtout les points d'attention et d'action: risque de pénurie dans certains métiers, compétences insuffisantes pour mener à bien les missions dans certains domaines spécifiques ... Les résultats seront utilisés pour orienter les actions de formation, de mobilité ou de recrutement.

Les formateurs ont aussi développé de nouveaux trajets d'apprentissage dans les différents processus de l'ONEM.

Un Mobility Center a été mis en place pour faciliter la mobilité interne en décrivant de manière claire les étapes que les collaborateurs doivent accomplir s'ils souhaitent évoluer. Cette mobilité a été facilitée en permettant aux collaborateurs de découvrir la fonction dans laquelle ils veulent évoluer. Des parcours de carrière sont actuellement mis en place pour permettre à 3 types de profils différents d'avoir des possibilités d'évolution: experts, managers et chefs de projet.

De plus, le jobcrafting (adaptation du jobdescription en fonction des talents des agents) a été expérimenté sur base des exercices Energize. Le jobcrafting vise à lancer une réflexion sur les compétences et les talents présents dans une équipe ou un service. Les résultats seront inclus dans les prochains cycles d'évaluation.

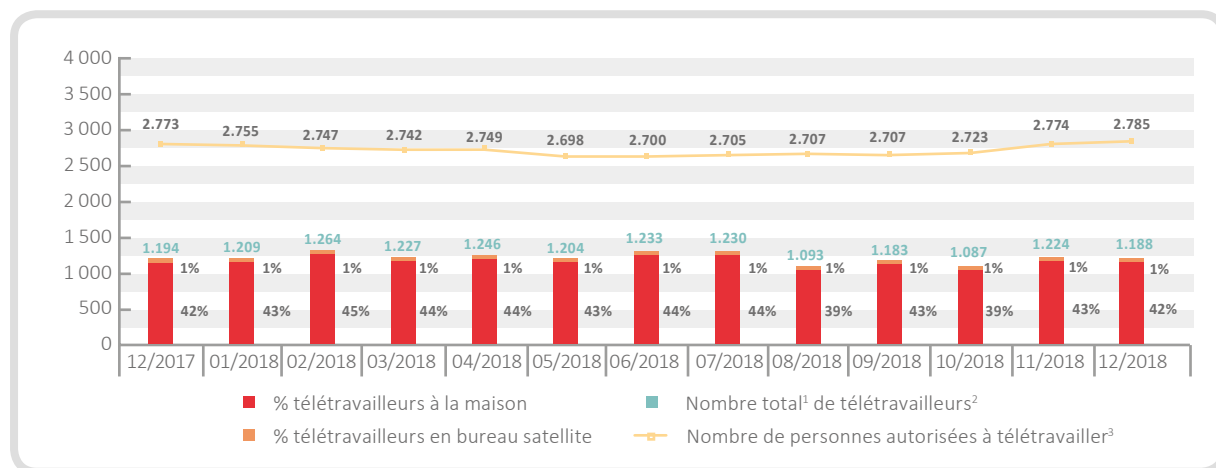
Une méthodologie qui analyse tous les nouveaux projets, missions et réglementations en termes de compétences a été développée (quelles sont les compétences requises, existent-elles dans l'organisation, si oui, faut-il les développer ...). Cette méthode a été testée lors du lancement de deux projets.

2.6.1.5 Le télétravail

Depuis fin 2014, le télétravail est possible pour tous les collaborateurs qui ont des activités télétravaillables. Le nombre de collaborateurs de l'ONEM qui travaillent régulièrement chez eux ou depuis un bureau près de chez eux s'élevait en moyenne à 1.199 en 2018 (2.732 collaborateurs en moyenne ont des activités télétravaillables).

En moyenne, en 2018, 44% des collaborateurs qui entraient dans les conditions ont choisi de télétravailler. Une grande majorité d'entre eux ont opté pour le télétravail à domicile (43%), le pourcent restant a préféré se rendre dans un autre bureau de l'ONEM ("bureau satellite").

Graphique 2.6.1.II
Le télétravail en 2018



1 Nombre d'unités physiques.

2 Télétravailleurs = membres du personnel ayant effectivement télétravaillé au moins 1/2 jour le mois considéré.

3 Personnes autorisées à télétravailler = hors contrôleurs sociaux et agents ALE.

2.6.1.6

Un stage à l'ONEM

L'ONEM accueille déjà des stagiaires depuis des années dans ses différents services. En 2018, 294 stagiaires ont été accueillis:

Tableau 2.6.1.V
Les stages en 2018

Type de stage	Nombre de stagiaires
Enseignement secondaire	124
Enseignement supérieur	41
Formation professionnelle	27
Promotion sociale	13
Stage de transition / Première expérience professionnelle	55
Stage Plus	2
Stage d'expérience professionnelle	25
Formation alternée	5
Stage d'activation	2
Total	294

Le stage de transition n'existe plus en Région flamande depuis le 1^{er} septembre 2018. Le VDAB offre, quant à lui, la possibilité de faire appel au stage d'expérience professionnelle. L'ONEM a pris contact avec les services régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle concernés (Actiris, le Forem et le VDAB) afin de poursuivre l'accueil de jeunes demandeurs d'emploi.

2.6.1.7

Le bien-être et le service Wellbeing@Work

L'ONEM investit dans le bien-être de ses collaborateurs par l'intermédiaire du service Wellbeing@Work. Ce dernier a pour but de promouvoir le bien-être individuel et collectif de tous les agents.

Le service Wellbeing@Work promeut et organise des activités collectives:

- intervention dans les frais de repas ordinaires et spéciaux pour les membres du personnel et les agents pensionnés;
- intervention dans l'assurance collective soins de santé (197.437,47 EUR répartis auprès de 1.786 polices);
- intervention dans les frais des examens médicaux préventifs pour les plus de 50 ans (143 demandes d'intervention en 2018);

- campagne annuelle de vaccination contre la grippe (753 vaccins commandés en 2018);
- subsides pour le fonctionnement des Team@Work;
- prime de Saint-Nicolas pour les enfants âgés de 0 à 12 ans (34.195 EUR versés en 2018 pour les agents ONEM);
- garderie pour les enfants pendant les vacances scolaires;
- intervention dans les frais des camps de vacances pour les enfants de 3 à 18 ans des membres du personnel;
- organisation de vacances d'été pour les agents pensionnés;
- organisation du cinquième "family day" à Pairi-Daiza (331 agents, 260 accompagnateurs et 354 enfants y ont participé);
- interventions dans les lunettes pour travailler sur écran (72 interventions en 2018).

2.6.1.8

Tessa

En septembre 2018, l'ONEM a organisé l'enquête de satisfaction Tessa (pour TEvredenheid & SAtisfaction). Elle permet aux collaborateurs d'exprimer leur avis sur différents aspects de leur travail, ainsi que leurs attentes et leurs propositions d'amélioration. Ses résultats donnent lieu à des projets d'amélioration, notamment par rapport aux conditions de travail, possibilités de carrière ...

Le taux de participation du personnel de l'ONEM à cette enquête était de 49,4%. Le niveau national de satisfaction qui ressort de l'enquête Tessa est déterminé par l'item: "De manière générale, je suis satisfait de mon travail". En 2018, 80% des participants sont d'accord ou plutôt d'accord avec cette affirmation.

2.6.2 Gestion financière

2.6.2.1 Introduction

La direction Services financiers assure principalement la gestion financière de l'Office, 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.

Différentes actions ont été entreprises en 2018 à la suite d'un certain nombre de recommandations de la Cour des comptes.

En exécution de la recommandation de la Cour des comptes qui s'inscrit dans le cadre de leur étude sur la gestion de la restauration collective au sein de l'Autorité fédérale, un nouveau système comptable a spécifiquement été instauré pour les différents services de restauration collective au sein de l'Office. Ce nouveau système a fait l'objet d'une évaluation fin 2018, et ce afin d'être optimisé en 2019.

En 2017, un cautionnement a été mis au point pour les organismes de paiement agréés afin de couvrir le risque financier de l'ONEM. Les trois organismes de paiement ont remis cette caution pour la première fois au premier trimestre de 2018, et ce par un versement du montant sur le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations. De plus, sur recommandation de la Cour des comptes, une imputation comptable séparée a été mise au point

pour les montants rejetés en raison de l'application incorrecte de la procédure REGIS par les organismes de paiement. Cette procédure consiste en un contrôle préventif des données communiquées par l'assuré social ainsi que des données disponibles dans le Registre national. Ce contrôle permet de déterminer un montant journalier correct pour l'assuré social, en évitant ainsi bien souvent des récupérations difficiles. L'imputation séparée doit être réalisée dans la comptabilité de gestion des organismes de paiement, de manière similaire à l'enregistrement des dépenses que les entités de l'ONEM éliminent ou rejettent à la suite d'une erreur ou d'une négligence de l'organisme de paiement.

Enfin, comme prévu par la loi, la direction des Services financiers a procédé en 2018 à une évaluation du système des bonus des organismes de paiement agréés, laquelle a été présentée fin 2018 au Comité de gestion. Outre le bonus lié à la mise en œuvre de la procédure REGIS, il s'agit encore de deux autres bonus qui, dans le contexte de la lutte contre la fraude, ont été inscrits dans le cadre réglementaire de l'indemnité pour les frais d'administration des organismes de paiement agréés: l'utilisation de la carte de contrôle électronique (eC3) et le contrôle du cumul de l'allocation de chômage avec l'allocation de maladie (L500).

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 2017 et des données quasi définitives de 2018.

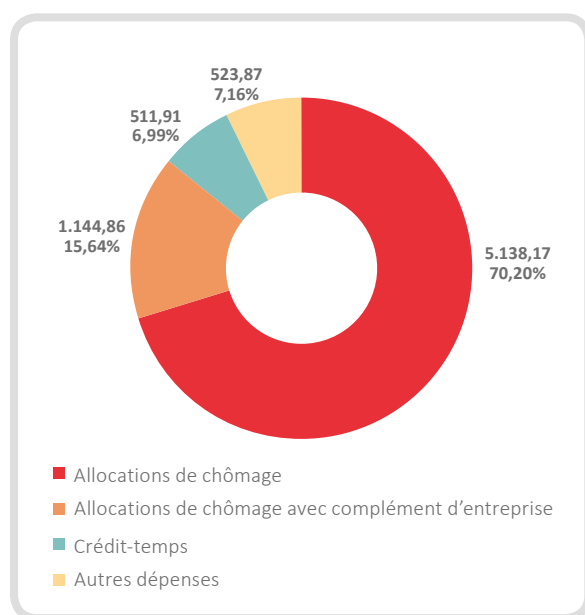
Tableau 2.6.2.I
Budget fédéral des missions (dépenses)

	2017		2018	
	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR	En %
Prestations sociales				
Allocations de chômage	5.500,00	69,82	5.138,17	70,20
Allocations de chômage avec complément d'entreprise	1.268,63	16,11	1.144,86	15,64
Crédit-temps	533,30	6,77	511,91	6,99
Sous-total Prestations sociales	7.301,93	92,70	6.794,94	92,84
Liquidation des titres-services de proximité fédéraux	15,00	0,19	4,52	0,06
Frais d'administration OP	190,79	2,42	178,27	2,44
Missions de mise à l'emploi (essentiellement interruption de carrière)	273,29	3,47	241,22	3,30
Outplacement (indemnités de reclassement)	7,32	0,09	10,13	0,14
Dépenses diverses	57,10	0,72	64,44	0,88
Réductions de valeur sur récupérations	31,80 ¹	0,40	25,29 ²	0,35
Total des dépenses	7.877,23	100,00	7.318,81	100,00

¹ Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 28,5 - RCC 0,2 - interruption de carrière et crédit-temps 0,2 - titres-services de proximité 2,9, repris dans le budget fédéral des missions.

² Dont (en millions d'EUR) pour le chômage 23,8 - RCC 0,16 - interruption de carrière et crédit-temps 0,11 - titres-services de proximité 1,16, repris dans le budget fédéral des missions.

Graphique 2.6.2.I
Budget fédéral des missions (dépenses) - 2018



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 2018, l'ONEM a comptabilisé 5.408,51 millions d'EUR d'allocations de chômage, soit 5.138,17 millions d'EUR de dépenses fédérales (1,7 million d'EUR Activa APS non compris) et 268,64 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 signi-

fie que les avances (5.392,38 millions d'EUR à titre de financement des allocations de chômage, des allocations de chômage régionalisées et de Activa APS) ne sont plus enregistrées dans les dépenses budgétaires, mais bien les dépenses réellement engagées par les OP. Un montant de 16,13 millions d'EUR a été dépensé en plus, ce qui nous amène à un montant de 5.408,51 millions d'EUR. Cette différence de 16,13 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

Tableau de détail Allocations de chômage par OP (y compris allocations d'activation et primes) (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2017	2.503.359,82	2.229.202,52	373.305,82	687.537,36	5.793.405,52
	43,21%	38,48%	6,44%	11,87%	100%
2018	2.359.020,36	2.046.563,32	350.298,15	652.630,90	5.408.512,73
	43,62%	37,84%	6,48%	12,06%	100%

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 2018 seront connus en 2019.

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 2018, les organismes de paiement ont pu disposer d'un montant de 1.147,20 millions d'EUR pour payer des allocations de chômage avec complément d'entreprise. Ils ont effectivement dépensé 1.144,86 millions d'EUR, soit 2,34 millions d'EUR de dépenses en moins.

Tableau 2.6.2.III

Tableau de détail Allocations de chômage avec complément d'entreprise par OP (en milliers d'EUR)

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2017	425.128,77	634.523,02	66.747,29	142.227,47	1.268.626,55
	33,51%	50,02%	5,26%	11,21%	100%
2018	383.590,97	577.185,56	61.875,04	122.209,32	1.144.860,89
	33,51%	50,42%	5,40%	10,67%	100%

Le montant définitif approuvé de ces allocations de chômage avec complément d'entreprise sera connu en 2019, 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 237,40 millions d'EUR en 2018, celles pour le crédit-temps à 511,91 millions d'EUR. En 2018, le montant total pour les deux régimes confondus s'élevait à 749,31 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 2017 et en 2018 par entité.

Tableau 2.6.2.IV

Tableau de détail allocations Interruption de carrière – fédéral et entités fédérées

	2017	2018
IC - Communauté flamande	53.998.627,08	36.152.346,84
IC - Communauté française	9.143.365,76	9.272.561,55
IC - Communauté germanophone	661.585,90	775.515,07
IC - Région flamande	46.068.460,56	37.223.302,77
IC - Région wallonne	19.660.414,73	19.850.237,81
IC - Région de Bruxelles-Capitale	6.918.792,04	6.868.061,90
IC - Commission Communautaire Française	138.789,87	155.059,59
IC – Commission Communautaire Commune	40.115,00	15.586,13
IC - ONEM fédéral	125.614.181,69	127.083.877,73 ¹
Total	262.244.332,63	237.396.549,39

¹ A partir de 2017, ces chiffres ne comprennent que les allocations dans le cadre de l'interruption de carrière dans le secteur public.

Liquidation des titres-services fédéraux

C'est en 2003 que le "régime des titres-services" instauré par la loi du 20 juillet 2001 a été lancé de manière effective. Depuis 2015, dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat, l'ONEM effectue cette activité en tant qu'exécutant opérationnel pour le compte des Régions.

Depuis le 1^{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 annu-

lés, périmés, perdus, volés, remboursés et réémis) ainsi que pour la situation de trésorerie de l'ONEM auprès de Sodexo.

Frais d'administration des organismes de paiement

L'ONEM octroie aux organismes de paiement une indemnité pour leurs frais d'administration. Le mode de calcul de l'indemnité est défini par la loi et tient compte tant du volume de travail mesuré sur la base du nombre de cas payés, de l'évolution des salaires (coût du travail dans les organismes de paiement), de la complexité des dossiers traités, que de la productivité.

Dès que tous les paramètres sont connus, il est procédé au calcul de l'indemnité ou du coût réel(le). En pratique, cela signifie que l'ONEM accorde des avances sur la base d'un calcul avec une estimation des paramètres. Le décompte s'effectue deux ans plus tard sur la base du calcul de l'indemnité approuvé par l'autorité de tutelle.

Exceptionnellement, le décompte des frais d'administration de l'année 2016 sera effectué en 2019.

Le détail de l'intervention par organisme de paiement figure dans le tableau suivant, 2017 et 2018 étant encore des avances. Le décompte suivra ultérieurement, respectivement en 2019 et en 2020.

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

	FGTB	CSC	CGSLB	CAPAC	Total
2017	69.293,11	68.241,36	12.924,08	38.398,04	188.856,59
	36,69%	36,13%	6,84%	20,34%	100%
2018	64.230,00	62.571,00	12.150,00	39.323,23	178.274,23
	36,03%	35,10%	6,82%	22,05%	100%

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 2018, des récupérations de prestations sociales indues se montait à 450,24 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 restant dues.

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

	2017		2018	
SOLDE BRUT	En millions d'EUR	En %	En millions d'EUR	En %
Solde récupérations non douteuses	78,72	17%	71,90	16%
Solde récupérations douteuses	374,90	83%	378,34	84%
SOLDE BRUT TOTAL RECUPERATIONS dont,	453,62	100%	450,24	
PARTIE AUPRES DES ENTITES	290,42	64%	274,27	61%
PARTIE AUPRES DES DOMAINES	154,71	34%	166,16	37%
PARTIE A L'ETRANGER	8,49	2%	9,81	2%
SOLDE NET				
Solde brut récupérations douteuses	374,90	100%	378,34	100%
Réductions de valeur comptabilisées ^{1,2}	368,74		394,43 ³	
Reprise Réduction de valeur	38,20		70,10	
Solde réductions de valeur	330,54	88%	324,33	86%
Solde net récupérations douteuses	44,37	12%	54,01	14%
Solde net récupérations non douteuses	78,72		71,90	
SOLDE NET TOTAL RÉCUPÉRATIONS	123,09		125,91	

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 les années précédentes.

³ Le montant indiqué pour 2018 représente le total des réductions de valeur comptabilisées pour les années 2016, 2017 et 2018 (394,43 millions d'EUR).

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)

	2017		2018	
	en millions d'EUR	en %	en millions d'EUR	en %
Recettes de la gestion financière globale				
Chômage	5.691,13	70,66	5.356,21	70,88
Chômage avec complément d'entreprise	1.279,65	15,89	1.147,20	15,18
Interruption de carrière et crédit-temps	489,95	6,08	510,92	6,76
Sous-total recettes de la gestion financière globale	7.460,73	92,63	7.014,33	92,82
Propres recettes				
Cotisations sociales spécifiques				
FFE – financement du chômage temporaire	113,91	1,41	110,66	1,46
ONSS - financement du reclassement professionnel (indemnités de reclassement)	10,00	0,12	10,00	0,13
Cotisation spéciale revenus élevés	0,19	0,00	0,14	0,00
ONSS - financement fonds pour l'emploi formation groupe à risque	-	0,00	12,00	0,16
ONSS - financement projet prévention burn out	-	0,00	0,25	0,00
Sous-total cotisations spécifiques	124,10	1,54	133,05	1,76
Interventions				
Société émettrice ALE	-	0,00	0,10	0,00
Interventions Groupes à risque	-	0,00	0,18	0,00
Intervention Activa APS	4,80	0,06	-	0,00
Fonds d'attribution titres-services	-	0,00	3,51	0,05
Sous-total Interventions	4,80	0,06	3,79	0,05
Recettes diverses				
Récupération de prestations sociales	147,43	1,83	139,68	1,85
Récupération missions de mise à l'emploi	1,14	0,01	1,07	0,01
Autres recettes diverses	1,17	0,01	0,59	0,01
Subvention de l'Etat IC publique	131,80	1,64	127,42	1,69
Sous-total recettes diverses	281,54	3,50	268,77	3,56
Financement des Régions et Communautés				
Financement de l'interruption de carrière	145,66	1,81	103,21	1,37
Financement Activa APS – Région flamande	0,00	0,00	1,70	0,02
Sous-total Financement des Régions et Communautés	145,66	1,81	104,91	1,39
Reprise réductions de valeur				
Reprise réductions de valeur	37,74	0,47	31,84	0,42
Total recettes	8.054,57	100,00	7.556,69	100,00

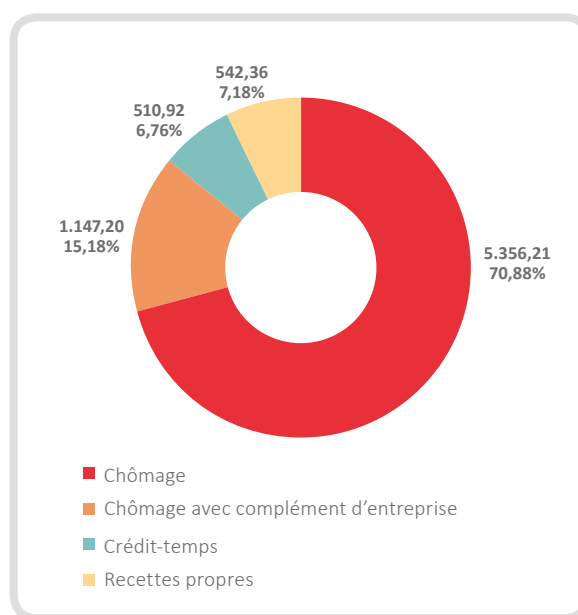
En 2018, les recettes provenant de la gestion financière globale se sont élevées à 7.014,33 millions d'EUR, contre 7.460,73 millions d'EUR en 2017, soit une diminution de 446,40 millions d'EUR ou de - 5,98 %.

Les recettes propres de l'ONEM s'élèvent à 542,36 millions d'EUR et ont diminué de 51,48 millions par rapport à 2017. Ces recettes propres comprennent tant les cotisations sociales spécifiques, que les interventions, les dépenses diverses, le financement de l'interruption de carrière par les Régions et les Communautés, ainsi que les reprises et produits exceptionnels liés aux réductions de valeur comptabilisées. Il convient de signaler que la rubrique "Dépenses diverses" contient, à partir de 2017, la nouvelle subvention de l'État pour l'interruption de carrière du secteur public.

A partir de 2018, ce n'est plus le SPF Intérieur mais bien la Région flamande qui transmet l'intervention Activa APS. À partir de 2018, ces produits seront repris sous la rubrique "Financement des Régions et Communautés".

Pendant la période transitoire, l'ONEM continue d'effectuer les dépenses en matière d'allocations d'activation et primes, de titres-services, ALE et outplacement (principe de continuité) pour le compte des organismes régionaux concernés (voir 2.6.2.3).

Graphique 2.6.2.II
Budget fédéral des missions (recettes) - 2018



Le graphique 2.6.2.II illustre la répartition des différentes recettes de l'ONEM pour l'année 2018. La majeure partie des recettes, soit 5.356,21 millions d'EUR, sont obtenues des recettes provenant de la gestion globale pour le financement des allocations de chômage. Cela représente 70,88% des recettes totales. L'ONEM reçoit par ailleurs de la gestion globale un financement des allocations de chômage avec complément d'entreprise et du crédit-temps qui s'élève respectivement à 1.147,20 millions d'EUR et 510,92 millions d'EUR.

Outre les recettes provenant de la gestion globale, l'ONEM dispose de recettes propres pour un montant total de 542,36 millions d'EUR.

2.6.2.3 Budget régional des missions

A partir de l'année 2015, il y a lieu de faire une distinction entre le budget fédéral des missions et le budget régional des missions. Le budget régional des missions comprend les missions qui ont été transférées aux Régions à la suite de la sixième réforme de l'Etat et que l'ONEM continue à mettre en œuvre pour le compte des Régions conformément au protocole du 4 juin 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	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Chômage ¹	113,88	83,17	145,99	155,06	28,96	30,54	288,83	268,77
Titres-services de proximité	-	-	0,18	0,26	0,48	0,30	0,66	0,56
ALE	1,01	-	0,02	-	-	-	1,03	-
Outplacement (individuel ou collectif)	0,71	0,50	0,01	-	-	-	0,72	0,50
Total des dépenses	115,60	83,67	146,20	155,32	29,45	30,84	291,25	269,83

¹ Chômage: en 2018, ce poste comprend un montant de 268,64 millions d'euros en allocations d'activation et primes. La partie restante concerne les litiges chômage

Afin de pouvoir verser ces montants, l'ONEM doit pouvoir disposer au préalable des moyens financiers nécessaires dans son budget régional des missions.

La compensation financière de ces montants s'effectue par le biais du SPF Finances (le Trésor) qui a repris les modalités pratiques en la matière dans un protocole générique appliqué depuis 2015.

Tableau 2.6.2.IX
Budget régional des missions (recettes)

Activités par Région (en millions d'EUR)	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Total	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Remboursement ALE primes d'assurance	-	0,16	-	-	-	-	-	0,16
Intervention ALE société émettrice	3,02	1,64	0,05	0,02	-	0,05	3,07	1,71
Récupérations litiges chômage	0,24	0,16	0,12	0,10	0,01	0,00	0,37	0,26
Remboursement titres-services	0,03	-	-	-	0,40	-	0,43	-
Sous-total recettes diverses	3,29	1,96	0,17	0,12	0,41	0,05	3,87	2,13
Financement des missions régionales	114,52	73,47	142,92	155,53	31,85	24,17	289,29	253,16
Sous-total financement des Régions	114,52	73,47	142,92	155,53	31,85	24,17	289,29	253,16
Total recettes	117,81	75,43	143,09	155,65	32,26	24,22	293,16	255,30

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)

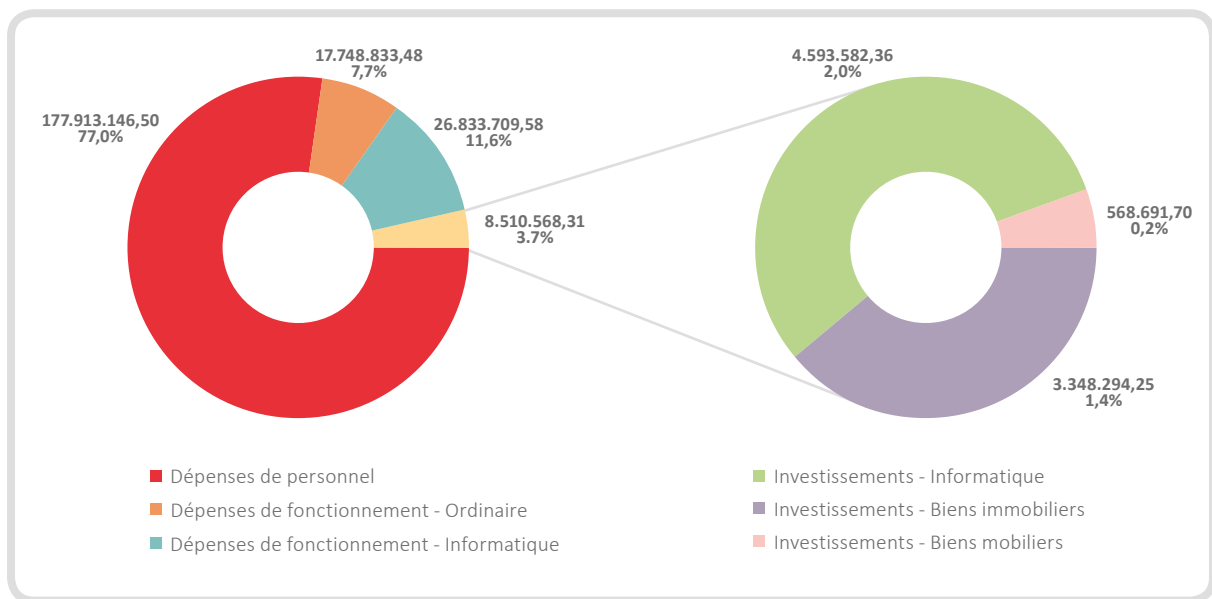
	2017	2018	Différence absolue	Différence en %
1. Frais de gestion ONEM	223.400 (97,01%)	225.357 (97,55%)	+1.958	+0,88%
2. Dépenses diverses	6.887 (2,99%)	5.649 (2,45%)	-1.238	-17,98%
Total des dépenses	230.287 100%	231.006 100%	+719	+0,31%

Les frais de gestion de l'ONEM comprennent les dépenses de personnel, les frais de consommation et les dépenses d'investissement. En 2018, les frais de gestion ONEM ont augmenté de 1.958 milliers d'EUR. Cette augmentation est principalement due à une légère hausse des dépenses de fonctionnement et d'investissement (de respectivement 399 et 322 milliers d'EUR) et à une augmentation des dépenses de fonctionnement informatique (4.651 milliers d'EUR). L'augmentation est principalement due au retard accusé dans la migration du Mainframe de l'ONEM vers une nouvelle plateforme à la SMALS. Le surcoût occasionné par la prolongation du Mainframe de l'ONEM actuel a été intégralement comptabilisé dans la rubrique "Dépenses de fonctionnement informatique". En revanche, l'on observe une diminution des dépenses de personnel et d'investissements informatiques de respectivement 2.706 milliers d'EUR et 1.947 milliers d'EUR.

Tout comme ce fut le cas les années précédentes, les frais de personnel connaissent une diminution. Cette diminution fait suite, en grande partie, aux économies imposées qui se sont traduites en un remplacement sélectif des départs naturels en 2018.

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 2018 s'élèvent à 5.238 milliers d'EUR, contre 5.109 milliers d'EUR en 2017.

Graphique 2.6.2.III
Total Budget de gestion 2018



2.6.2.4.2 Recettes

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

	2017	2018	Différence absolue	Différence en %
Total recettes	8.389	7.259	-1.130	-13,47%

Les recettes diverses englobent les récupérations diverses des frais de fonctionnement de l'ONEM, des ALE et du FFE.

Depuis 2015, les Régions sont en charge du financement des frais de fonctionnement du personnel de l'ONEM et des ALE qui a progressivement été repris de manière effective par les Régions.

2.6.2.5 **Les activités des Services financiers** **en 2018**

2.6.2.5.1 **Inspection de la comptabilité des** **institutions partenaires**

Chaque mois, les organismes de paiement reçoivent des avances qui leur permettent de payer les allocations sociales. Si l'ONEM accepte les paiements effectués après les avoir vérifiés, les avances sont acquises. Dans le cas contraire, les organismes de paiement sont censés encore disposer des avances et procéderont dans la plupart des cas à la récupération auprès de l'assuré social. Pour des raisons pratiques, il n'y a pas de décomptes périodiques, mais l'on travaille avec un « compte courant ». Dans ce contexte, définir périodiquement l'endettement des organismes de paiement vis-à-vis de l'ONEM est important, tout comme la concordance des comptes. Les organismes de paiement reçoivent aussi des avances mensuelles en vue d'indemniser les frais d'administration encourus. Chaque année, il est procédé à un décompte de ces avances.

L'ONEM contrôle la comptabilité des allocations sociales et la comptabilité de gestion de chaque division nationale et de chaque section des quatre organismes de paiement. Le contrat d'administration de l'ONEM accorde à l'inspection un délai de 9 ou 12 mois selon le type de contrôle pour finaliser les contrôles d'un exercice comptable. Le délai commence à courir à partir du quatrième mois calendrier.

La comptabilité des allocations sociales dans les organismes de paiement comprend l'enregistrement des moyens financiers (avances ou recettes) mis à disposition par l'ONEM et l'affectation de ces moyens (dépenses). Dans chacune des 99 comptabilités, l'inspection contrôle:

- 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; et
- l'enregistrement de toutes les opérations financières autres que le paiement des allocations sociales.

En 2018, les contrôles qui portent sur la concordance entre la comptabilité de l'ONEM et les 99 comptabilités des organismes de paiement de l'exercice 2017 ont été réalisés dans le délai de 9 mois. Les 32 contrôles restants de l'exercice 2016, relatifs aux opérations financières, ont été bouclés à temps, avant la fin mars 2018. En ce qui concerne le contrôle des opérations financières de l'exercice 2017, 71 contrôles ont été effectués en 2018, les 28 contrôles restants doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2019.

Les organismes de paiement reprennent les charges et les produits (notamment l'indemnité pour les frais d'administration) liés à leur fonctionnement dans la comptabilité de gestion. L'inspection contrôle les écritures, la répartition correcte entre l'organisme de paiement et l'organisation représentative de travailleurs (en cas de factures communes) et assure un suivi des remarques formulées lors des contrôles des années précédentes. Chaque année, l'inspection transmet au ministre compétent pour la réglementation chômage, un rapport sur les résultats des contrôles, les comptes annuels vérifiés par le service, ainsi qu'une analyse des moyens financiers et en personnel. En 2018, les organismes de paiement ont déposé pour la première fois une caution au profit de l'ONEM. Le cautionnement couvre le risque financier à hauteur des allocations sociales payées et non acceptées par l'ONEM que les organismes de paiement ne peuvent pas récupérer auprès de l'assuré social. L'inspection rend compte de la mise en œuvre du cautionnement dans le rapport au ministre.

En 2017, le Comité de gestion de l'ONEM a suspendu la procédure relative à la mise à charge des débiteurs douteux sur les intérêts acquis, et ce notamment en raison des intérêts continuellement bas et de la plus grande efficience sur le plan de la gestion stricte des liquidités dans les organismes de paiement. Depuis l'exercice 2016, il n'y a dès lors plus de contrôle de la provision d'intérêts pour la comptabilité de gestion. Tous les contrôles de la comptabilité de gestion relatifs à l'exercice 2016 ont été effectués à temps en 2018. En 2018, l'inspection a effectué au total 44 contrôles de la comptabilité de gestion, dont 6 relatifs à l'exercice 2016 et 38 relatifs à l'exercice 2017. Les 6 contrôles restants portant sur l'exercice 2017 doivent encore être réalisés dans les trois premiers mois de 2019.

L'aperçu suivant révèle que lors de l'année calendrier 2018, 246 contrôles au total ont été effectués (contre 260 contrôles au cours de l'année calendrier 2017):

Tableau 2.6.2.XII
Aperçu contrôles

Année calendrier 2018	Exercice 2016	Exercice 2017	Total
A. Contrôle comptabilité des allocations sociales dont:	32	170	202
1. Avances/Opérations comptables	0	99	99
2. Opérations financières	32	71	103
B. Contrôle de la comptabilité de gestion	6	38	44
Nombre total de contrôles effectués	38	208	246

2.6.2.5.2 Gestion des liquidités des organismes de paiement

L'ONEM s'est vu confier la tâche d'approvisionner à temps et en toutes circonstances les organismes de paiement en liquidités nécessaires au paiement des allocations sociales. Cette mission est reprise dans le contrat d'administration.

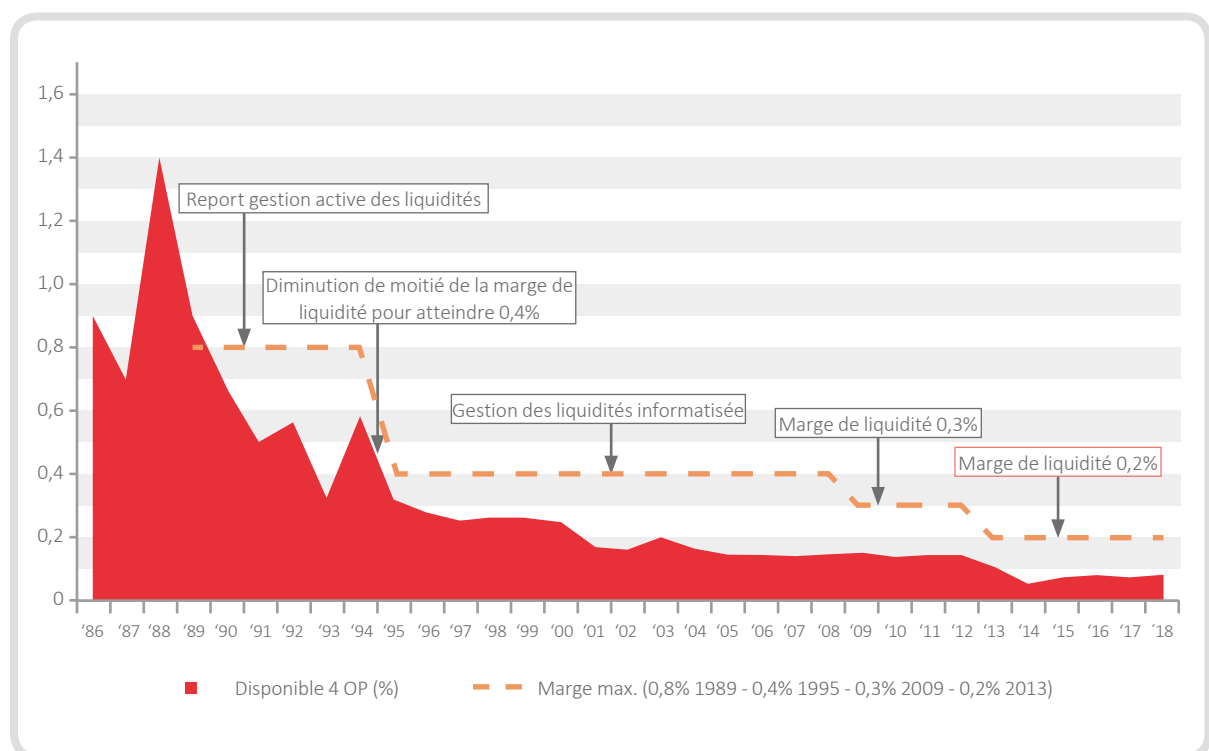
Une réserve limitée de moyens financiers permet aux organismes de paiement de faire face à des fluctuations quotidiennes imprévisibles au niveau des dépenses. Soucieux de gérer au mieux les ressources de la sécurité sociale, l'ONEM veille à ce que cette réserve soit suffisante tout en restant limitée.

En 2018, la marge de liquidité moyenne des organismes de paiement s'élevait à environ 0,08% des dépenses annuelles, comme ce fut le cas en 2017. L'informatisation croissante ainsi que la collaboration soutenue entre l'ONEM et les organismes de paiement ont permis de poursuivre l'affinement de

la politique de trésorerie. La marge de liquidité maximale a été ramenée de 0,3 % à 0,2 %. L'introduction, en 2013, d'un deuxième seuil de liquidités plus faible a entraîné une nouvelle diminution des liquidités au sein des organismes de paiement privés qui fournissent des efforts rigoureux et se maintiennent en deçà des 0,15%. Ils peuvent ainsi bénéficier d'un complément dans leurs frais d'administration. Cette indemnité encourage les organismes de paiement à fournir constamment des efforts supplémentaires, ce qui permet de diminuer structurellement les moyens en circulation en vue du financement du chômage.

Le bon résultat engrangé concernant la maîtrise des liquidités peut être déduit d'après le graphique suivant:

Graphique 2.6.2.IV
Gestion des liquidités des OP (sur une base annuelle)



2.6.2.5.3

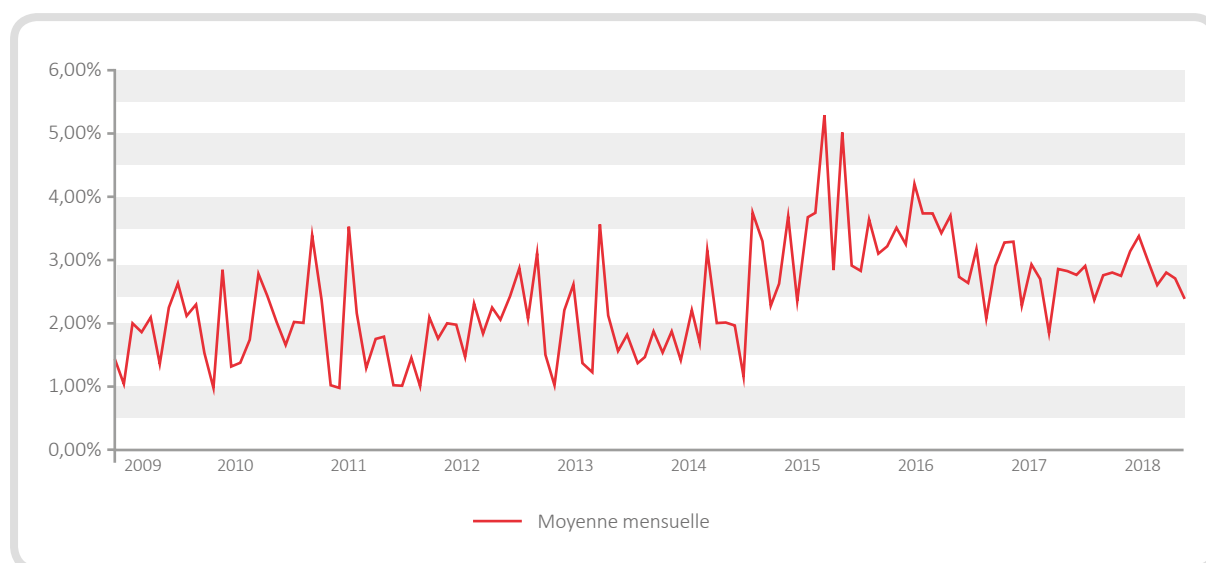
Gestion de la trésorerie

L'ONEM a commencé l'année 2018 avec un solde bancaire commun de 47,31 millions d'EUR, pour terminer, au 31 décembre 2018, avec un solde bancaire commun de 35,72 millions d'EUR.

Pour chaque jour ouvrable, les avoirs disponibles sur le compte BNP Paribas-Fortis de la gestion globale ne peuvent pas dépasser 5 % des dépenses mensuelles du budget des dépenses "secteur sécurité sociale" plus de 2 jours ouvrables par mois de l'année considérée, et ne peuvent pas dépasser 10% de ces dépenses plus d'un jour ouvrable par mois. Outre une avance importante par mois, l'ONEM verse également plusieurs autres avances chaque mois sur le compte des organismes de paiement par l'intermédiaire de ce compte bancaire. Ces avances sont financées avec des ressources que l'ONEM demande auprès de la gestion globale de l'ONSS. Il s'agit de montants importants qui doivent être réconciliés sur une base quotidienne grâce à un suivi strict des dépenses (avances aux organismes de paiement) et des recettes (ressources de gestion globale). De plus, il faut tenir compte d'une moyenne mensuelle de la limite journalière (sur la base du jour calendrier) de 20 millions d'EUR pour éviter d'avoir des intérêts négatifs.

Graphique 2.6.2.V

Gestion de la trésorerie ONEM (sur une base mensuelle)



2.6.2.5.4 Calcul du prix de revient

Outre la comptabilité classique, l'ONEM dispose également d'un modèle de calcul du prix de revient qui lui est propre. En calculant les frais de fonctionnement de la comptabilité générale sous plusieurs angles différents, on obtient une idée de la structure des frais de l'organisme. Le prix de revient des différentes missions de l'ONEM est calculé par centre de coûts. Les résultats du calcul du prix de revient pour l'exercice 2017 furent disponibles dans le courant de l'année 2018.

Les frais globaux de fonctionnement pour l'année 2017 ont diminué de 9,17% par rapport à 2016.

Tableau 2.6.2.XIII
Frais de fonctionnement 2017 (en milliers d'EUR)

en milliers d'EUR							
Centres de coûts	Coûts opérationnels	Coûts de support	full-cost 2017	%	full-cost 2016	Différence 2017 - 2016	%
Services ext. ONEM	129.283,78	19.727,94	149.011,72	65,54	159.638,63	-10.626,90	-6,66
Administration centrale de l'ONEM	45.568,65	26.250,89	71.819,53	31,59	68.115,43	3.704,10	5,44
ALE	1.146,88	-	1.146,88	0,50	17.139,96	-15.993,08	-93,31
FFE	5.172,40	-	5.172,40	2,27	5.177,52	- 5,12	-0,10
Walcourt	-	232,86	232,86	0,10	270,88	-38,02	-14,04
Total	181.171,70	46.211,69	227.383,39	100,00	250.342,42	- 22.959,03	-9,17

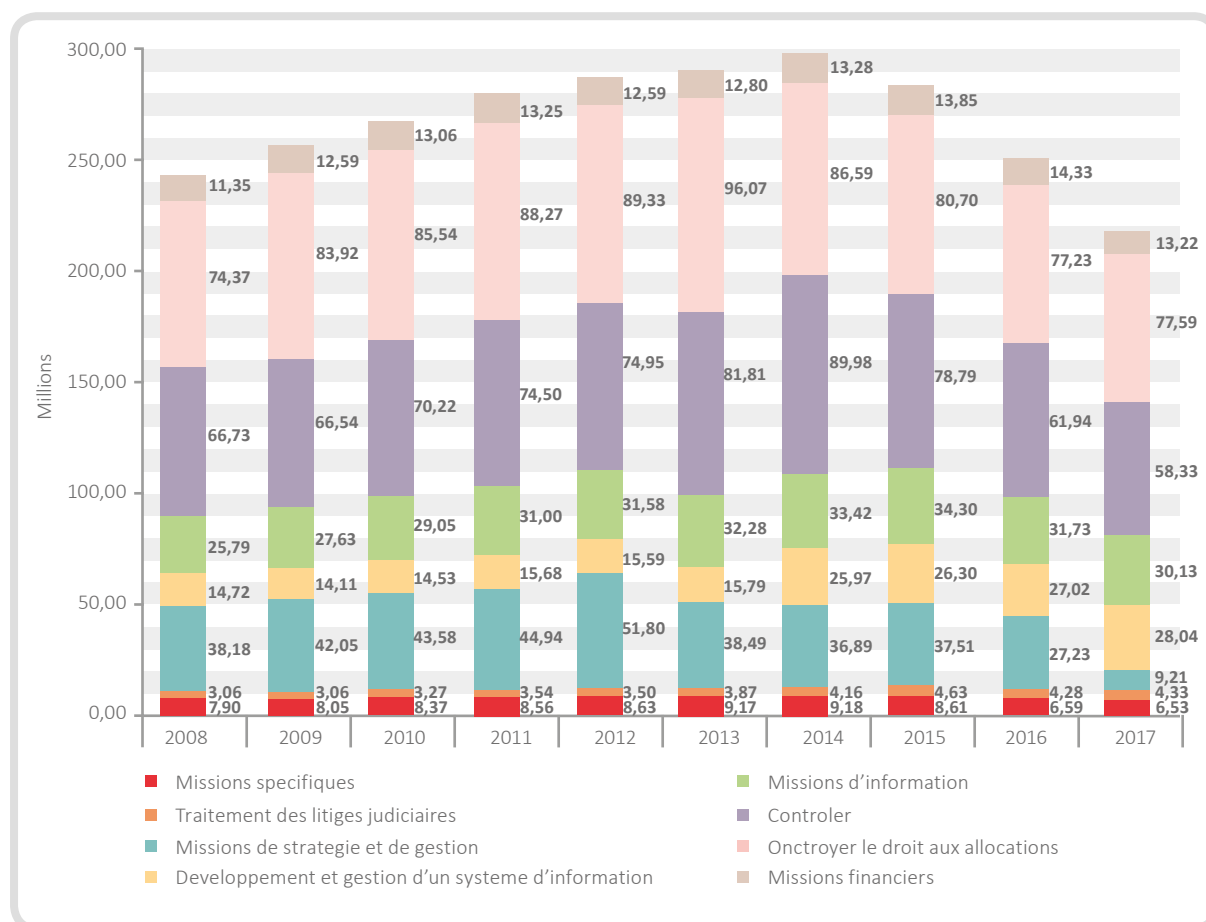
La part la plus importante de la diminution des frais de fonctionnement globaux concerne les frais de personnel (-24,78 millions d'EUR). Il s'agit d'une diminution de 12,28% par rapport à 2016, laquelle trouve son origine dans une baisse de l'effectif du personnel. La diminution de ces frais est une conséquence des mesures d'économie du gouvernement fédéral et du dernier transfert de membres du personnel vers les Régions dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat (ALE).

Les missions de base opérationnelles (par ex. l'admissibilité, la vérification ...) et les missions de base de support (par ex. la gestion du personnel, la ges-

tion des bâtiments, le matériel et l'économat...) constituent les différentes missions de l'ONEM. Les missions de base de support offrent le support logistique aux missions de base opérationnelles.

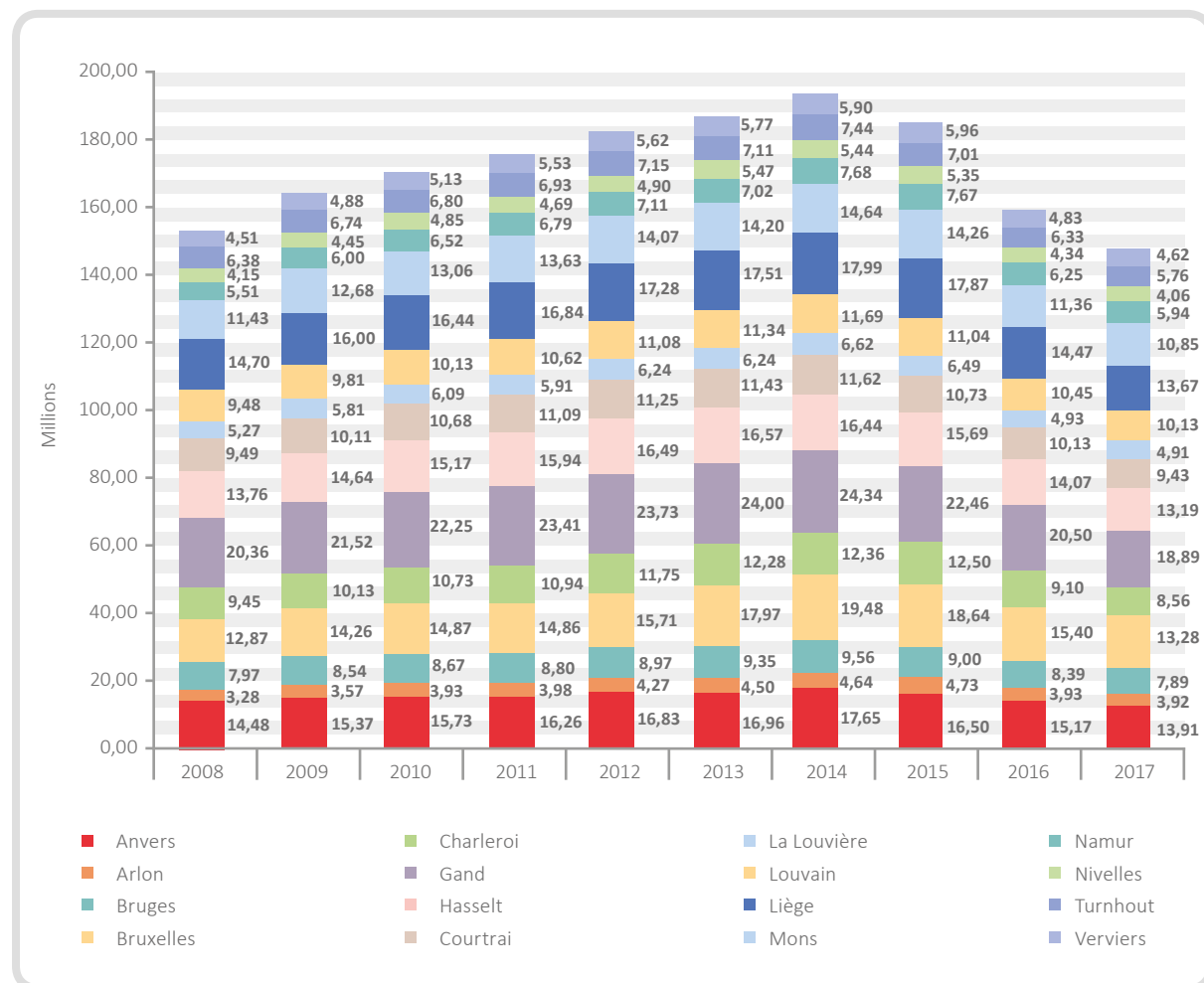
La dernière étape dans le calcul du prix de revient consiste à ajouter les missions de base de support (frais de support) comme supplément aux missions de base opérationnelles (frais opérationnels), afin d'avoir un aperçu du coût intégral, c.-à-d. le full-cost, des missions de base opérationnelles. L'évolution 2008-2017 de ce full-cost est reprise par mission dans le graphique 2.6.2.VI.

Graphique 2.6.2.VI
Comparaison 2008 - 2017 des frais de fonctionnement
(en millions d'EUR) par mission full-cost



La réorganisation des 30 bureaux en 16 entités est allée de pair avec un passage à un fonctionnement par processus. Les différents services des bureaux régionaux sont regroupés en six processus opérationnels (Admissibilité, Vérification, Interruption de carrière/Crédit-temps, Contrôle, Indemnisation et Front office). Il existe un 7^{ème} processus opérationnel qui est le fonctionnement du FFE. A cela, viennent s'ajouter 2 processus de support (support de l'Administration centrale aux processus opérationnels et support général dans les entités et les directions de l'Administration centrale). Une nouvelle arborescence d'activités, basée sur la gestion par processus, a été mise en production à partir de 2018. À partir de l'exercice 2018, cette arborescence d'activités sera utilisée pour le calcul du prix de revient et remplacera les anciennes missions de base. Cela permet de calculer le prix de revient par processus et sous-processus. L'évolution 2008-2017 des frais de fonctionnement des services extérieurs par entité est présentée dans le graphique 2.6.2.VII.

Graphique 2.6.2.VII
 Comparaison 2008 - 2017 des frais de fonctionnement
 des services extérieurs de l'ONEM (en millions d'EUR)
 par entité



2.6.3 Les bâtiments, la gestion du matériel et l'environnement

La gestion des biens immobiliers de l'Office est confiée à la direction Travaux et Matériel qui fait partie du processus Support. Elle se charge de l'achat ou de la location, de l'aménagement et de l'entretien des différents sites ainsi que de l'achat et la fourniture de biens mobiliers. Pour chaque achat, il y a lieu de tenir compte de toutes les dispositions et législations qui doivent être respectées en matière d'adjudications. Une cellule a été créée au sein de la direction, laquelle constitue le moteur pour la politique environnementale appliquée par l'ONEM.

Enfin, la direction s'assure que les règles imposées ainsi que les dispositions légales en matière d'aménagement, d'entretien et d'utilisation soient respectées dans l'ensemble des bâtiments.

2.6.3.1 Ecologie

L'ONEM mène une politique environnementale qui vise à optimiser ses prestations dans ce domaine ainsi qu'à garantir la conformité avec la législation en matière d'environnement et la législation y afférente. L'approche a déjà été développée et mise en œuvre à partir de 2011 à l'Administration centrale. i, jusqu'à ce qu'il englobe en 2018 l'ensemble des 31 bâtiments de l'ONEM utilisés activement.

La consommation d'énergie, d'eau et de papier fait l'objet d'un monitoring de sorte que l'on puisse réagir rapidement lorsqu'un problème se pose. Lors de tout achat et investissement, l'on essaie que l'impact sur l'environnement soit le moins élevé possible.

Depuis 2013, la consommation d'eau potable diminue d'année en année, et ce plus rapidement que la diminution de l'effectif du personnel à la suite de la Sixième Réforme de l'Etat et d'autres facteurs: la consommation moyenne par collaborateur a diminué de 25% entre 2013 et 2018. Ce résultat positif s'explique par le bon entretien et le remplacement, le cas échéant, des sanitaires et des installations pour l'utilisation d'eau de pluie.

En matière de consommation d'électricité, l'on enregistre aussi un résultat positif: en 5 ans, la consommation totale a diminué de près de 36%. Ce résultat est dû notamment à la sensibilisation du personnel, au remplacement des ordinateurs de bureau par des ordinateurs portables ainsi qu'à la diminution sensible du nombre de serveurs dans le centre de données. Depuis 2011 déjà, l'ONEM a opté pour de l'électricité 100% verte.

Lorsque l'on calcule la consommation d'énergie moyenne par mètre carré de surface au sol, corrigée des variations climatiques, l'on observe une diminution de 7,5% en 5 ans. Le défi consiste ici à régler les installations de chauffage de manière optimale et à maintenir ce réglage.

Depuis 2015, la consommation de papier fait l'objet d'un monitoring au moyen d'un logiciel qui tient à jour le nombre de pages imprimées ou copiées par imprimante. Depuis lors, cette consommation a diminué de 48%. Le transfert d'un certain nombre de processus aux Régions a joué un grand rôle à cet égard mais les efforts fournis en vue de limiter la consommation de papier dans les processus internes et dans la communication avec les partenaires sont aussi importants. L'origine durable des matières premières constitue par ailleurs une condition pour l'attribution des contrats de fourniture pour le papier.

2.6.3.2 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, 25 bureaux de l'ONEM sont installés dans un bâtiment dont l'ONEM est propriétaire et 5 bureaux dans des locaux loués par l'Office.

Une étude a été effectuée dans le cadre du passage de l'Administration centrale au NWOW et un cahier des charges a également été lancé et attribué pour l'exécution des travaux. Pendant l'étude, il a été décidé de scinder les travaux en deux phases, de sorte qu'il soit encore possible d'utiliser la moitié du bâtiment. Une partie des directions s'est temporairement installée aux étages loués dans le bâtiment Hospi. La première phase des travaux s'est

terminée fin janvier 2019. L'intégralité des travaux sera finalisée pour juillet 2019. Après la rénovation, toutes les directions reprendront leurs quartiers à l'Administration centrale. Seul le Fonds de fermeture d'entreprises restera dans le bâtiment Hospi.

Dans les locaux rénovés, le travail s'organisera selon les principes du New Way of Working (NWOW): chaque soir, les bureaux doivent être soigneusement rangés (principe du clean desk). Aucune place fixe n'est attribuée, les collaborateurs travaillent selon le principe du bureau partagé.

En plus de l'Administration centrale, les bureaux suivants sont déjà organisés selon les principes du NWOW: Louvain, Malines, Liège, Arlon, Verviers et Bruxelles.

Le bureau de Charleroi est aussi organisé selon le NWOW mais chaque collaborateur dispose de sa propre place. Le principe du bureau partagé n'y est donc pas d'application.

En 2019, le NWOW sera également mis en œuvre dans les bureaux d'Anvers, de Roulers et de Vilvorde.

2.6.4 Les activités du Centre national de formation

Le Centre national de formation (CNF) de l'ONEM est en charge de la formation des collaborateurs, ainsi que du développement de leurs compétences. Au fil des années, l'offre s'est diversifiée, tant sur le plan du contenu qu'au niveau des formes d'apprentissage. Le CNF est attentif tant au développement des compétences génériques qu'au développement des compétences techniques.

Pour réaliser sa mission, le CNF peut compter sur un réseau de formateurs internes. 294 étaient actifs en 2018. Ils ont pris en charge pas moins de 92% des formations données.

2.6.4.1 Aperçu des activités de formation

Tableau 2.6.4.1
Nombre de jours de formation en présentiel et collaborateurs concernés en 2018

	Nombre de jours ouvrables de formation ¹					Nombre de personnes ²				
	2018	2017	2016	2015	2014	2018	2017	2016	2015	2014
Accueil	2.577,00	685,50	151,00	4,00	555,00	4.298	1.076	230	4	192
Chômage	4.419,50	1.798,00	758,50	891,00	2.828,50	4.087	1.222	551	796	3.210
Informatique	491,00	809,00	456,50	1.688,00	368,50	436	1.350	535	2.061	361
Management	414,00	1.038,50	2.311,00	981,50	1.846,50	441	611	3.149	878	1.855
Communication et comportement	2.940,50	3.471,50	1.684,00	703,00	571,00	577	860	1.811	358	371
Mesures pour l'emploi et IC/CT	431,00	642,00	369,50	1.239,00	1.127,00	277	474	276	1.135	1.162
Sécurité et hygiène	246,50	661,00	611,50	415,00	186,00	256	785	638	480	208
Séminaires et formations externes	158,00	143,00	54,50	180,00	545,50	110	199	61	155	340
Autres	1.837,50	1.197,00	617,50	1.615,00	2.368,00	2.804	1.075	492	1.759	3.493
Total	13.515	10.446	7.014	7.716,50	10.395,50	13.286	7.652	7.743	7.626	11.192

¹ Ce nombre englobe l'investissement réel de l'ONEM en matière de formation, soit le nombre de jours ouvrables de formation des membres du personnel.

² Une même personne peut suivre plusieurs formations.

En 2018, c'est un total de 13.515 journées de formation qui ont été suivies par le personnel de l'ONEM. Ce chiffre est en nette progression par rapport à 2017. Cette augmentation s'explique notamment par le recrutement d'un grand nombre de nouveaux collaborateurs au cours de l'année. Dans la plupart des cas, outre le trajet d'accueil, ces collaborateurs ont également suivi un trajet de formation portant sur la matière du processus dans lequel ils travaillent.

En 2018, les évaluateurs ont également tous suivi un trajet d'apprentissage relatif à la gestion des compétences et des talents. Toujours en 2018, l'institution a aussi fortement investi dans la sensibilisation du personnel à la problématique de la pauvreté. 2.249 collaborateurs ont participé à une session d'information relative à la pauvreté organisée à la fois à l'Administration centrale ainsi que dans toutes les entités.

Outre les activités d'apprentissage organisées, le Centre de formation reçoit également, de la part des bureaux et des directions de l'ONEM, un feedback mensuel quant aux activités de formation organisées au niveau local. Il s'agit en l'occurrence de workshops, de coaching, de réunions d'information, de formation continue et de formations destinées à de nouveaux collègues. En 2018, le CNF a enregistré 6.370 jours d'activités locales de formation.

L'e-learning occupe également une place de plus en plus importante dans le profil d'apprentissage des collaborateurs: en 2018, 1.266 collaborateurs ont consacré 2.580 heures de travail à des modules d'apprentissage en ligne. En outre, plusieurs formations ont été données à distance grâce à la technique de la téléconférence, laquelle permet de réduire les coûts et d'éviter les déplacements.

2.6.4.2

Learning et Development teams

Une équipe Learning and Development (LeD team) est un groupe de collaborateurs qui apporte une contribution à l'ONEM en tant qu'organisation apprenante en signalant des besoins en matière de développement, en créant des formes et des moyens d'apprentissage et en facilitant le partage des connaissances sur le lieu de travail. Les compétences techniques requises des collaborateurs sont ainsi développées ou actualisées. Le CNF a créé une LeD team pour les processus Admissibilité, Indemnisation, Interruption de carrière/crédit-temps, Vérification, Contrôle et Support. Ces équipes se composent d'experts du terrain et sont coordonnées par un collaborateur du CNF. En 2018, les LeD teams ont développé des trajets de formation basés sur les besoins en matière de formation de leur processus.

2.6.4.3

Zoom sur le core business

Avec le retour progressif de l'autorisation de recruter, l'ONEM a, en 2018, pu accueillir 283 nouveaux collaborateurs. Outre le trajet d'accueil général, ces collaborateurs ont également dû assimiler la matière propre à leur nouvel emploi. Le trajet de formation pour les nouveaux contrôleurs, qui avait démarré en 2017, s'est poursuivi, représentant un total de 98 jours de formation. Les nouveaux collaborateurs Admissibilité, Indemnisation et Interruption de carrière/Crédit-temps ont suivi, au total, 2.017 jours ouvrables de formation. Ces trajets ont soutenu leurs premiers pas en tant que calculateur au sein de leur propre processus.

2.6.4.4

Un Contact clients professionnel

Afin de permettre la professionnalisation du Contact clients à partir d'octobre 2018, les 1.375 collaborateurs concernés ont bien entendu reçu une formation approfondie. 41 formateurs internes leur ont donné les formations suivantes:

- Aptitudes de communication pour un accueil professionnel des clients
- Contact clients - Applications: Écran d'aperçu général
- Contact clients - Applications: Genesys & iTool

2.6.4.5

Sensibilisation en matière de pauvreté

Dans son contrat d'administration 2016-2018, l'ONEM s'est engagé à sensibiliser ses collaborateurs à la problématique de la pauvreté. En 2017, 46 'sensibilisateurs pauvreté' ont été formés. En 2018, ces collaborateurs ont, à leur tour, donné 168 sessions d'information relatives à la pauvreté à 2.161 collègues. Les membres du personnel qui n'ont pas encore eu l'opportunité de participer à une telle session d'information en 2018 pourront encore le faire en 2019.

2.6.4.6 Energize

En 2018, tous les évaluateurs ont suivi un trajet d'apprentissage portant sur la gestion des compétences et des talents. La base du trajet était un outil d'apprentissage basé sur le jeu (Energize tool) ainsi qu'un module de formation en ligne. Au total, ce sont 53 formations Energize qui ont été organisées, et ce pour 618 personnes. 1.160 personnes se sont aussi inscrites au module de formation en ligne.

2.6.4.7 Formation pour dirigeants

Le CNF a organisé deux activités pour les directeurs: une session de sensibilisation interactive relative au burn-out et un atelier de management portant sur le thème 'Diriger à distance'.

Un trajet de peercoaching a été proposé aux gestionnaires de processus et aux chefs de service.

2.6.5 La gestion des connaissances

Le service Gestion de la connaissance veille à ce que les collaborateurs aient accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour pouvoir effectuer leur travail. La tâche des collaborateurs du service consiste à rendre ces informations facilement accessibles et à veiller à ce qu'elles soient claires et fiables. Ce service organise également le partage des connaissances à l'ONEM. Les collaborateurs doivent disposer des connaissances nécessaires au moment opportun. On ne peut se permettre de perdre les connaissances et l'expérience des personnes qui quittent l'ONEM. De plus, l'ONEM développe une approche structurée en matière de gestion des connaissances nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Depuis un certain nombre d'années, RioDoc est la bibliothèque interne de l'ONEM où les collaborateurs peuvent trouver toutes les informations, tant pour les processus Back office que pour les processus Support, dont ils ont besoin pour effectuer correctement leurs tâches. Elle contient des instructions, des feuilles info, des formulaires ..., soit plus de 8.000 documents actifs et plus de 5.000 documents archivés.

Le service a lancé auprès des différentes directions-productrices une action de nettoyage afin de préparer la migration future vers un autre environnement informatique. L'équipe Gestion de la connaissance a également poursuivi la sensibilisation auprès des collègues des bureaux et directions afin qu'ils trouvent les informations disponibles dans l'intranet de l'ONEM de manière plus rapide et plus autonome. En 2018, la formation 'Chercher dans les sources d'information de l'ONEM' a été suivie par 189 collaborateurs des entités et de l'administration centrale. Le service Gestion de la connaissance a également continué la recherche et la sensibilisation auprès des collaborateurs prêts à s'investir dans un rôle d'ambassadeur. Leur rôle consiste à stimuler leurs collègues à se retrouver rapidement et de manière autonome dans les différentes sources d'information. Suite à cette action, 12 des 16 entités ont déjà organisé un réseau d'ambassadeurs (par processus) (10 en 2017). Avoir une personne de référence pour orienter, aider et conseiller les agents dans une recherche d'informa-

tions autonome et efficace reste une priorité pour ce service. Des vidéos d’instruction et des manuels en ligne, permettant d’utiliser plus efficacement les bibliothèques RioDoc et RioLex, constituent des outils complémentaires.

La gestion d’ONEMTech (le site web de l’ONEM destiné aux partenaires et aux utilisateurs professionnels) fait également partie des tâches du service Gestion de la connaissance. Ce site a attiré environ 900 nouveaux utilisateurs en 2018. On a également comptabilisé environ 115.000 connexions au site ONEMTech durant l’année 2018.

Le syllabus Admissibilité est un outil important de partage des connaissances. Il offre aux collaborateurs toutes les informations pratiques relatives à l’Admissibilité: il contient aussi bien des dispositions réglementaires que des procédures qu’ils doivent appliquer dans leur travail quotidien. Le syllabus a été adapté en 2018 en fonction de la nouvelle réglementation et en collaboration avec des experts du terrain. Le syllabus a également été rendu plus convivial grâce à l’amélioration de la fonction de recherche et de la mise en page. Sur le même modèle, d’autres initiatives ont été prises pour développer des outils similaires, notamment dans le domaine de RCC, des dispenses et de la vérification.

En 2018, différents auteurs ont collaboré à l’actualisation et l’extension du syllabus Vérification. Il contient, par thème, un aperçu de la réglementation actuelle et des directives pratiques sur la manière de vérifier un cas spécifique. L’équipe de rédaction de la ‘note mensuelle vérification’ a continué à rédiger et publier cette note nationale mensuellement. Elle reprend toutes les directives pratiques à appliquer par les vérificateurs selon le mois de référence et peut être complétée avec des infos locales par entité. Cet outil pratique rédigé au niveau national permet un gain de temps pour les différents services vérification.

Ces différents syllabi sont issus d’une collaboration fructueuse entre un certain nombre d’entités, le service Gestion de la Connaissance, la direction Processus de travail, les directions Réglementations et aussi le Service linguistique.

Des teamsite sont à la disposition des collaborateurs de l’ONEM afin d’échanger des idées et des connaissances. Ces espaces collaboratifs portent

sur des thèmes spécifiques et sont destinés à certains groupes de collaborateurs, entre autres pour faciliter la communication entre les gestionnaires de chacun des processus Back office mais aussi les membres des équipes de projets. En 2018, l’ONEM a procédé à la migration des anciennes e-communities vers les teamsite. De nouveaux espaces ont également été ouverts. Actuellement, l’ONEM dispose de 49 teamsite.

L’ONEM dispose également de 15 “kits de survie communs” qui soutiennent le transfert des connaissances entre collaborateurs expérimentés et moins expérimentés, entre titulaires et doublures ou nouvelles recrues. Ils permettent de garantir la continuité du service lorsqu’un collaborateur est absent. 20 kits de survie sont également disponibles pour documenter les ‘fonctions uniques’ (fonctions qui sont effectuées par peu de personnes à l’ONEM).

Le service Gestion de la connaissance a organisé l’exercice annuel de détection des fonctions ou activités critiques et a proposé également de soutenir les titulaires de ces fonctions dans leur transfert de connaissances.

L’outil informatique ‘Réformes réglementaires’ reprend toutes les modifications réglementaires mises en œuvre depuis 2012. Le service a continué à coordonner l’introduction des produits liés aux différentes réformes de 2018.

2.6.6 La communication

La direction Communication de l'ONEM se charge de la communication interne et externe de l'ONEM sous tous ses aspects: les magazines internes, l'intranet, le site web, les brochures informatives pour le public, les contacts avec la presse, les campagnes de communication, la promotion des applications informatiques développées à l'ONEM ...

La direction prend aussi en charge la politique des relations-clients. C'est en effet au sein de la direction Communication qu'est assurée la coordination centrale du contact clients (cf. point 2.7 processus Front office) et que sont réalisées les enquêtes de satisfaction auprès des assurés sociaux.

Enfin, la direction apporte également son soutien aux autres directions de l'ONEM dans la transmission d'informations vers les collaborateurs de l'ONEM ou vers l'extérieur. Cette aide touche l'ensemble des actions de communication interne ou externe qui peuvent être entreprises par ces différentes directions.

2.6.6.1 Le site web de l'ONEM

Le site web rassemble toutes les informations réglementaires utiles concernant les activités de l'ONEM. Trois grandes entrées permettent d'y accéder: citoyen, employeur et documentation. Orienté clients, son objectif est de répondre de la manière la plus intuitive possible aux questions des internautes. La page d'accueil met aussi en avant les actualités de l'ONEM et différents chiffres-clés (liés au chômage, aux fermetures d'entreprises, au contrôle, aux résultats d'enquêtes de satisfaction ...). Elle attire également l'attention du visiteur sur les dernières modifications réglementaires, notamment via la fenêtre Twitter 'follow us' accessible sur chaque page du site.

Le site s'efforce de répondre aux exigences de la directive européenne relative à "l'accessibilité des sites internet et des applications mobiles des organismes du secteur public" afin de permettre à tout citoyen d'accéder aux informations qu'il donne.

Depuis septembre 2017, l'ONEM a modifié fondamentalement le volet statistique de son site web. La

présentation des chiffres mensuels concernant l'évolution du nombre d'allocataires a été complètement revue. Ceci, dans un objectif de simplicité pour l'internaute mais aussi de transparence pour le citoyen qui dispose ainsi de données actualisées en permanence facilement exportables sous forme de tableaux Excel. Cette nouvelle présentation facilite la recherche pour tout visiteur du site de l'ONEM à la recherche de statistiques précises et fiables sur l'évolution du chômage indemnisé en Belgique.

Le module de statistiques interactives a été complètement actualisé en 2018. On peut désormais générer des tableaux pour les populations de chômeurs complets indemnisés demandeurs d'emploi et non demandeurs d'emploi. On peut aussi filtrer selon différents niveaux: par régions, provinces, arrondissements et même par communes. Les autres filtres concernent le sexe, l'âge, la durée du chômage, la nationalité ...

En 2018, le site de l'ONEM a enregistré 6.209.963 visites, ce qui représente en moyenne 17.013 visites quotidiennes et 56.000 pages visitées par jour tout au long de l'année. C'est la matière interruption qui a suscité le plus grand intérêt des visiteurs du site: la feuille info consacrée au congé parental (170.985 vues en FR, 418.537 vues en NL) a été de loin la plus consultée.

2.6.6.2 Les campagnes de communication

En 2018, la direction Communication a poursuivi la campagne de sensibilisation sur la demande en ligne d'interruption de carrière. Pour cette procédure de demande, l'ONEM privilégie le principe du 'digital first' et encourage fortement le demandeur à utiliser l'application informatique plutôt que les formulaires papier. Tous les supports de communication tels que les feuilles infos, les brochures ou les textes informatifs publiés sur le site ont été revus afin de mettre en avant les avantages d'introduire sa demande de façon électronique.

Début 2018, la direction Communication a envoyé un mail promotionnel vers les secrétariats sociaux et les principaux employeurs afin de les encourager à introduire les demandes d'interruption de carrière/crédit-temps en utilisant ce canal électronique.

La direction a également poursuivi ses efforts de promotion de l'utilisation de l'eBox. L'eBox est la boîte aux lettres électronique de chaque citoyen ou employeur en matière de sécurité sociale. Les fiches fiscales pour les bénéficiaires d'une interruption de carrière ont été envoyées via ce canal. Le site internet de l'ONEM a fait la promotion de l'eBox en permanence sur sa page d'accueil et via un petit film d'animation pédagogique.

En collaboration avec la cellule stratégique du ministre fédéral de l'Emploi, l'ONEM a organisé, le 7 février 2018, un événement presse pour présenter l'application Break@Work et a mené une campagne de promotion via un mailing destiné à +/- 200.000 bénéficiaires d'une allocation d'interruption de carrière.

La nouvelle application Break@Work offre aux citoyens la possibilité de calculer le nombre de mois d'interruption de carrière/crédit-temps auxquels ils ont encore droit ainsi que le montant de leur allocation. Son lancement fut un succès: de février à fin décembre 2018, plus de 350.000 simulations ont été réalisées par environ 120.000 personnes.

Des campagnes de communication sont aussi organisées en interne. Depuis plusieurs années, l'ONEM mène une politique de communication active à travers de nombreux canaux de communication tels que Dixit Magazine, Kiosque ... Cette année, l'ONEM a voulu aller plus loin en plaçant ses collaborateurs au cœur d'une nouvelle campagne de communication avec, pour thème central, ce qu'ils pensent de leur emploi à l'ONEM. Pour réaliser cette campagne, la direction Communication a récolté une quinzaine de témoignages de collaborateurs qui ont partagé leurs expériences face caméra. Cette campagne a été diffusée en 2018 sur le site internet de l'ONEM ainsi que sur son intranet.

2.6.6.3 Les contacts presse

Mensuellement, l'ONEM communique les chiffres du chômage aux médias via un communiqué de presse. A la fin de chaque trimestre, un document plus détaillé intitulé les "Indicateurs trimestriels du marché du travail" est également envoyé à la presse. Ces communications sont destinées à quelque 300 journalistes et spécialistes du marché du travail. A ces communiqués réguliers s'ajoutent ceux imposés par l'actualité. Au total, 18 communi-

qués de presse ont été envoyés en 2018. La direction Communication traite également les demandes spontanées émanant des journalistes, demandes de renseignements et demandes d'interviews ou de reportages. En 2018, la direction a enregistré 92 appels émanant de journalistes. Au cours de l'année 2018, l'ONEM a été cité dans 1.287 articles tous médias confondus (presse, radio, télé).

2.6.6.4 Les enquêtes de satisfaction

Afin de répondre aux exigences de son contrat d'administration, l'ONEM mène chaque année plusieurs enquêtes de satisfaction auprès de ses clients. Les années impaires, comme en 2017, ce sont les visiteurs des bureaux de l'ONEM qui sont interrogés. Les années paires, ce sont les personnes qui ont pris contact avec l'ONEM par téléphone, qui ont utilisé les applications en ligne de l'ONEM ou qui ont consulté le site internet qui sont interrogées.

L'enquête concernant l'accueil téléphonique a été postposée en 2019 en raison de la mise en place du nouveau Contact clients de l'ONEM. Toutes les autres enquêtes de satisfaction ont été organisées. En 2018, l'ONEM a interrogé les clients qui utilisent les applications électroniques telles qu'ELO+ (pour la demande d'interruption de carrière ou de crédit-temps) et E-tempora (pour le chômage temporaire). Comme les années précédentes, les enquêtes de satisfaction ont été réalisées de manière électronique.

Concernant la procédure de demande d'interruption de carrière, 5.733 réponses ont été reçues et 91,3% des répondants sont satisfaits de la simplicité et de la facilité pour compléter un formulaire de demande. 93% trouvent les formulaires de l'ONEM très clairs et 94,7% indiquent que les informations complémentaires sur les formulaires facilitent la compréhension. Enfin, 88,8% des personnes interrogées sont satisfaites des délais de traitement de l'ONEM.

De manière générale, 94,5% des interrompants ayant utilisé l'application étaient satisfaits ou très satisfaits. Côté employeurs, 95,2% d'entre eux se disent prêts à recommander l'application à d'autres employeurs. Ceux qui utilisent encore les formulaires papier sont satisfaits à 91,3%.

En ce qui concerne, l'application électronique d'introduction d'une demande de chômage temporaire

E-tempora, 17.000 mails d'enquête ont été envoyés aux employeurs et secrétariats sociaux. Sur les 2.657 questionnaires complétés, 94,3% des employeurs qui utilisent l'application sont satisfaits ou très satisfaits. 92,7% la trouvent facile d'accès, 91,6% facile à utiliser. 92% des personnes interrogées ont trouvé que l'application était rapide et 88,4% l'ont trouvée claire.

Cette année, les visiteurs du site internet de l'ONEM ont pu donner leur avis sur la qualité du site web. Au total, 1.084 visiteurs externes ou collaborateurs de l'Office ont participé à notre enquête de satisfaction. De manière générale, 83,7% des répondants se disent satisfaits du site web de l'ONEM.

89% sont satisfaits de l'aspect visuel du site. Parmi les répondants, 74% ont répondu qu'ils avaient facilement trouvé l'information recherchée. 94,7% des répondants ont également trouvé que l'information était claire. 81% des répondants qui ont utilisé le moteur de recherche ont trouvé que les résultats obtenus étaient pertinents.

Dans le cadre du projet "style maison" destiné à uniformiser les réponses aux demandes de renseignements et courriers adressés à l'ONEM, une enquête a, pour la première fois, mesuré la satisfaction des assurés sociaux qui reçoivent un courrier ou un mail de l'ONEM suite à une demande d'informations. Là aussi les résultats confirment la qualité du service au client offert par l'ONEM puisque les répondants à l'enquête sont satisfaits de la manière dont l'information souhaitée leur a été communiquée: 86,2% de satisfaction lorsque cette information est donnée par mail et 90% lorsqu'elle est donnée par courrier.

2.6.6.5 Les réseaux sociaux

Depuis juillet 2014, l'ONEM est présent sur les réseaux sociaux avec pour objectif d'attirer l'attention sur un certain nombre de nouveautés propres à l'ONEM et de renforcer son image d'administration moderne. La présence de l'ONEM sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) 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 attire un public spécialisé de journalistes et de professionnels. Via ces deux canaux, les actualités publiées sur notre site inter-

net telles que les communiqués de presse, les chiffres du chômage, les emplois vacants ... sont davantage mises en lumière.

Au cours de l'année 2018, 68 informations ont été publiées sur la page Facebook de l'ONEM qui compte 1.327 abonnés. Plus d'abonnés signifie aussi plus de remarques et de questions. Ce nouveau mode de communication permet une certaine interactivité avec le client. La direction Communication a répondu, en collaboration avec les différentes directions, à plus de 230 messages.

En décembre 2018, la page Twitter de l'ONEM comptait 486 followers (politiciens, journalistes, employeurs ...).

2.6.6.6 La communication vers le personnel

La communication interne est principalement assurée par le biais de trois canaux: Kiosque, Dixit Magazine et Dixit Cadres. Kiosque est une page reprenant des articles d'actualité de l'ONEM sur l'intranet. C'est la première page que les collaborateurs voient s'afficher lorsqu'ils allument leur ordinateur. En 2018, l'équipe de rédaction a publié 494 articles d'actualité sur cette page.

En plus de ces informations "nationales", visibles par l'ensemble des collaborateurs de l'ONEM, chaque site (bureau du chômage ou direction de l'Administration centrale) a aussi la possibilité de publier des actualités "locales" visibles par les collaborateurs du site d'affectation des collaborateurs. En moyenne, 300 actualités sont publiées sur ces "pages locales" de notre intranet. Avec près de 500 informations nationales et près de 300 actualités locales, chaque collaborateur de l'ONEM peut donc lire, chaque année, sur la page Kiosque de l'intranet, près de 800 articles d'information.

Pour analyser l'actualité de l'ONEM plus en profondeur et donner davantage la parole aux agents de terrain, le magazine d'entreprise, Dixit Magazine (de 28 à 32 pages, tiré à près de 2.000 exemplaires), paraît chaque trimestre. La version papier et la version électronique continuent à coexister.

A côté de ces deux médias internes, les cadres reçoivent aussi chaque mois une newsletter traitant d'un sujet d'actualité orienté cadres. Le Dixit Cadres

est entièrement digitalisé. Chaque mois (sauf en août), il est envoyé par voie électronique à 600 cadres de l'ONEM.

La direction Communication apporte son soutien à l'ensemble des services de l'ONEM, mais aussi des chefs de projets, responsables d'actions stratégiques, coordinateurs de processus ... soucieux de communiquer vers tous les collaborateurs sur l'état d'avancement de leurs activités. Ce soutien de la direction Communication est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'accompagner des changements qui concernent directement le personnel tels que la réorganisation des services ou le passage vers des modes de travail plus collaboratifs (New Way Of Working).

Les nouvelles formes de travail qui s'étendent dans les organisations publiques engendrent en effet un effort de communication considérable et indispensable pour permettre aux collaborateurs d'appréhender correctement leur nouvel environnement. Des conditions de travail modernes ont été créées lors de la poursuite de la mise en œuvre du NWOW. Une communication ouverte, la participation et les feedbacks des collaborateurs ont été cruciaux pour stimuler une culture organisationnelle agile.

L'implémentation du NWOW dans les entités s'est poursuivie tout au long de l'année 2018. Un vaste chantier se prépare pour l'année 2019 dans le cadre de la mise en place du NWOW à l'Administration centrale.

2.6.6.7 Le projet prévention de l'agressivité

En 2018, l'ONEM a mis en place un protocole de collaboration avec les organismes de paiement afin de se prémunir contre tout comportement agressif pouvant provenir d'un assuré social. Un groupe de travail, constitué de collaborateurs de l'ONEM et des organismes de paiement (OP), s'est réuni à plusieurs reprises en vue de discuter de la problématique et d'établir un plan d'actions concret.

Ainsi, la déclaration de bonne collaboration entre l'ONEM et les OP, établie en 2011, a été revue. Des personnes de contact ont été désignées dans les bureaux de l'ONEM et dans les sections locales des organismes de paiement. Des journées de rencontre ont également été organisées pendant les-

quelles les agents de terrain de l'ONEM et des OP peuvent convenir ensemble des mesures à prendre localement pour améliorer leur collaboration dans cette lutte contre l'agressivité.

Toutes ces actions concrètes sont supportées par une communication vers les assurés sociaux. Une série d'affiches a, par exemple, été créée. Ces affiches sont visibles dans les espaces d'accueil des bureaux de l'ONEM et des organismes de paiement. Elles rappellent à nos clients que nos collaborateurs et ceux des OP sont là pour les aider et que l'agressivité n'est en aucun cas tolérée.

Tableau 2.6.6.I
Chiffres-clés de la direction Communication en 2018

Site internet: nombre moyen de visites par jour	17.013
Nombre de communiqués de presse	18
Nombre d'articles sur l'ONEM	1.287
Nombre de jours où l'ONEM est apparu dans la presse	279
Nombre d'appels téléphoniques de journalistes	92
Nombre d'articles d'actualité sur l'intranet	494
Nombre de pages A4 en offset	21.205.481
Nombre de photocopies en reprographie	2.014.214
Nombre de participations à des bourses à l'emploi	8

2.6.7 Le développement de l'organisation et la stratégie 2018-2020

A l'ONEM, le service Développement de l'organisation (DOO) est responsable de l'accompagnement du processus de changement progressif et structuré.

Il soutient le management dans la préparation, l'établissement et le suivi du planning stratégique.

Ce service offre également un support méthodologique lors de l'introduction de nouvelles techniques de management et de nouveaux instruments de gestion.

A côté de ces activités liées à l'innovation, DOO se charge également de la création et de la mise à jour des différents outils tableaux de bord.

Eureka et Inspiro

Les collaborateurs de l'ONEM peuvent poster leurs idées, leurs propositions d'amélioration dans la boîte à idées en ligne Eureka et échanger des bonnes pratiques sur la plateforme Inspiro.

Au cours de l'année, 62 idées ont été postées dans Eureka. Au total, depuis le lancement de la boîte à idées, 911 idées ont déjà été introduites.

Comme c'est traditionnellement le cas avant les séminaires stratégiques d'automne, les directeurs ont été invités à consulter leur personnel en vue de récolter des propositions relatives aux normes et indicateurs des tableaux de bord. Par le biais du workflow Eureka, ce sont au total 26 propositions qui ont été introduites.

Les collaborateurs ayant introduit des propositions sont informés par le biais de l'application Eureka de la suite qui y est donnée.

La plateforme Inspiro est en ligne depuis le 1^{er} octobre 2015. Elle a été créée pour encourager l'échange de bonnes pratiques locales entre les bureaux du chômage et les directions et pour faciliter le benchmarking interne. Elle compte à ce jour 26 bonnes pratiques. L'échange des bonnes pratiques se fait de plus en plus via les réseaux par processus et via les teamsites.

La préparation du contrat d'administration 2019-2021

Dès mars 2018, le service Développement de l'organisation a commencé à élaborer les engagements spécifiques à l'ONEM pour le nouveau contrat d'administration 2019-2021. Sur la base d'une première réflexion lors du séminaire stratégique de printemps et des contributions d'un certain nombre de directeurs, le service a élaboré un premier avant-projet de texte. Ce texte a été discuté avec les gestionnaires ayant voix délibérative au Comité de gestion. Lors de sa séance du 21 juin, le Comité de gestion a approuvé cet avant-projet de texte comportant 128 engagements pour l'ONEM. Cet avant-projet de texte a également reçu l'accord du Collège des Institutions publiques de Sécurité sociale.

Le 29 juin, l'avant-projet final des engagements spécifiques de l'ONEM a été soumis au cabinet du Ministre de l'Emploi.

Ce texte a constitué la base des négociations bilatérales. Au cours des discussions bilatérales, le texte est discuté avec des représentants de la cellule stratégique du ministre du Travail.

Les dispositions communes des institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) sont déterminées et négociées au sein du Collège des IPSS avec les partenaires sociaux en septembre-octobre. Comme un nouveau gouvernement en affaires courantes a été installé le 21 décembre 2018, les préparations pour le nouveau contrat d'administration étaient suspendues fin 2018.

Le Cockpit national

En 2018, le service Développement de l'organisation a entamé la création d'un 'Cockpit RVAONEM' virtuel au moyen de l'application Sharepoint. L'objectif de ce Cockpit est de rassembler en un seul endroit toutes les données de gestion utiles (données de tableaux de bords, résultats d'enquêtes de satisfaction interne et externe, des chiffres de consommations ...). Cette plateforme remplacera ainsi l'envoi de toutes ces informations par mails vers les bureaux du chômage et les directions de l'administration centrale.

Ce cockpit est accessible depuis le mois de septembre pour l'administrateur général et son adjoint, pour les directeurs généraux, mais également pour

les cadres des bureaux du chômage et des directions.

Parallèlement à ce Cockpit national, l'objectif est, dans une phase ultérieure, de:

- Développer 16 cockpits au niveau des bureaux du chômage:
 - Chacun d'entre eux présentera pour un bureau du chômage les données du Cockpit national le concernant. Ces cockpits ne demanderont aucune intervention supplémentaire des directions (en dehors d'ICT pour les aspects techniques).
- En concertation avec les directions, développer un nouveau modèle de cockpit direction en share-point pour remplacer les 'cockpits excel' actuels. Ces cockpits directions seront directement liés au cockpit national.

La création du service OCR

L'OCR, 'l'Optical Character Recognition', est un système permettant de convertir le texte d'un formulaire scanné en un texte sur lequel on puisse travailler. L'ONEM a décidé d'utiliser ce système dans le cadre de l'interruption de carrière et du crédit-temps: toutes les demandes seront, à terme, traitées via OCR afin de permettre un traitement semi-automatique par les bureaux du chômage et ainsi de réduire l'encodage manuel. Pour ce faire, un nouveau service a été créé en mai 2018 à l'administration centrale: le service OCR qui compte 14 collaborateurs. Fin septembre 2018, après une période de test avec les bureaux du chômage de Gand et de Bruxelles, le service OCR a pris en charge l'introduction de tous les formulaires de demande de congé parental pour l'ensemble des bureaux du chômage. L'étape suivante sera le traitement des demandes pour assistance médicale. Les autres formulaires suivront plus tard.

2.6.8 ICT et service digital

L'informatique et le service digital sont gérés par les directions ICT et Procédures de travail. Les activités de ces deux directions sont relativement différentes, bien qu'elles assurent ensemble le soutien au personnel, aux assurés sociaux et aux employeurs.

2.6.8.1 La direction ICT

2.6.8.1.1 Ses missions

La direction ICT est un service de support important pour l'ONEM. Les collaborateurs de la direction ICT examinent les besoins du client, effectuent l'analyse fonctionnelle et technique nécessaire, programment et testent les applications et les mettent à disposition des utilisateurs. La direction assure également en permanence la mise à jour des applications existantes.

Elle aide également le client interne à rechercher les outils informatiques adéquats sur le marché et veille à leur intégration au sein de l'ONEM. En ce sens, la direction ICT est au service de tous les agents de l'ONEM mais aussi, indirectement, de tous les utilisateurs externes qui ont recours à ses services. En outre, elle gère l'infrastructure informatique et en suit les évolutions techniques. Le support aux utilisateurs de ces différents services est assuré à l'aide d'un Service Desk propre à l'ONEM.

2.6.8.1.2 Les principales réalisations en 2018

La direction ICT de l'ONEM fournit des applications ainsi que des structures informatiques modernes et conviviales tant au personnel qu'aux clients de l'Office. Pour ses clients internes, la direction ICT développe des applications très importantes et utiles afin de garantir un service rapide et de qualité.

La direction ICT assure le suivi de la plupart de ses nouvelles réalisations par voie de projet. Quand cela s'avère nécessaire, ce suivi a lieu en étroite concertation avec la direction Procédures de travail. Bon nombre de ces projets trouvent leur ori-

gine dans le contrat d'administration, alors que d'autres visent à améliorer le fonctionnement interne de la direction ICT afin d'en augmenter l'efficacité. Un certain nombre de ces projets seront expliqués ci-après.

Afin de pouvoir continuer de dispenser un service moderne, efficace et de qualité, la direction ICT a continué de miser, en 2018, entre autres, sur l'innovation.

L'année passée, la direction ICT a encore progressé dans le projet de modernisation du processus Interruption de carrière, et ce toujours en étroite collaboration avec la direction Procédures de travail.

Le projet LOIC, dont l'objectif est d'améliorer les processus d'entreprise, s'inscrit dans un grand projet de remplacement de toutes les applications Mainframe et sera développé et mis à disposition par étapes. L'année dernière, l'écran de décision ainsi que le module de calcul ont été développés, ce qui a constitué jusqu'ici la phase la plus complexe du projet. Ces réalisations donneront lieu à un avantage considérable sur le plan du coût de traitement d'un dossier d'interruption de carrière.

L'application en ligne Break@Work a également été mise en production début 2018, au sein du processus opérationnel Interruption de carrière. La présentation au grand public a ensuite été réalisée lors d'une conférence de presse, organisée en février 2018. L'application Break@Work a également été nommée en 2018 pour les DataNews Awards ainsi que pour les e-Gov Awards, qui sont décernés chaque année aux organisations qui ont réalisé un projet informatique unique.

En 2018, la direction ICT a également poursuivi le projet MARILIN, qui vise la migration de toutes les applications Mainframe vers une nouvelle plateforme informatique compatible avec l'environnement G-cloud. L'objectif est de pouvoir migrer toutes les applications pour fin 2019.

Dans le cadre de la standardisation, ICT a installé le système d'exploitation Windows 10 sur tous les postes de travail de l'ONEM dans le courant de l'année 2018. En outre, presque tous les collaborateurs de l'ONEM ont reçu un nouvel ordinateur portable en 2018, équipé de ce nouveau système d'exploitation.

En ce qui concerne la mise en œuvre de nouvelles technologies, ICT a achevé en juin 2018 tant la mi-

gration de toutes les boîtes mail individuelles et collectives (mail et calendrier) vers Exchange/Outlook, que la migration vers Office 365.

Avec Office 365 et Outlook, l'ONEM dispose à présent aussi des outils intégrés nécessaires pour collaborer et partager des documents plus facilement. Au cours d'une première phase, en 2018, les e-communities ont été migrées depuis l'ancien environnement (Lotus Notes) vers des teamsites SharePoint. En outre, un certain nombre d'études et de préparations ont déjà été réalisées en vue de migrer, lors d'une phase ultérieure, les applications actuelles en Lotus Notes vers ce nouvel environnement.

La direction ICT s'est engagée à recourir autant que possible, en 2018 également, aux synergies entre les IPSS et à y collaborer sans que la qualité du service n'ait en pâtir.

Au sein du volet 'UCaaS' (Unified Communication as a Service), ICT a procédé au déploiement de 'Genesys' en mai 2018. Le contact Clients (KCC) téléphonique pour les clients externes a été mis en production en octobre 2018. Dans un objectif de soutien du KCC, ICT a également planché l'année passée sur un écran d'accueil, avec des écrans d'aperçu pour le chômage et l'interruption de carrière. Le contact Clients pour les e-mails est attendu en 2019.

Le 'STaaS' (Storage as a Service) est utilisé pour le stockage des images scannées (Digitar) et, depuis janvier 2018, également pour la mise à la disposition du citoyen de statistiques interactives sur le site de l'ONEM. Enfin, le projet MARILIN a également recours à ce service.

De plus, pour le projet MARILIN, un autre service G-cloud est utilisé depuis 2018, à savoir 'HYPaaS' (Hypervisor as a Service).

En vue de sécuriser notre réseau de manière optimale lorsqu'un utilisateur ne se trouve pas sur le réseau de production ou n'est pas connecté par le biais du VPN, ICT a installé 'Cisco Umbrella' en mai 2018 comme protection supplémentaire sur tous les postes de travail de l'ONEM.

Depuis novembre 2018, le volet MFU a également été intégré dans l'UAM (User Access Management). Cela signifie que tant la création des utilisateurs au sein du Mainframe Unisys (MFU) que la gestion du

Mainframe et les accès au portail s'effectuent par le biais d'UAM.

Enfin, en 2018 également, la direction ICT a poursuivi la professionnalisation de son service sur la base des principes ITIL.

2.6.8.2

Les activités de la direction Procédures de travail

La direction Procédures de travail est à la disposition des processus de production des bureaux de l'ONEM et de l'Administration centrale mais également des partenaires externes. Elle est chargée d'informatiser les processus lorsque cela est possible et souhaitable. Elle établit également des directives et des schémas afin de fournir des informations sur l'utilisation des applications qu'elle a élaborées.

Elle dispose aussi d'un helpdesk auquel les utilisateurs peuvent poser leurs questions, ainsi que d'une équipe d'accompagnement qui se rend régulièrement dans les entités lors du lancement d'une nouvelle application ou pour détecter de nouveaux besoins.

La direction travaille toujours en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux de leurs produits ainsi qu'avec des partenaires externes. Dans ce chapitre, vous trouverez un aperçu des réalisations mises à la disposition des processus de production de l'Office et des partenaires de l'ONEM.

2.6.8.2.1

Projets en cours

Les projets d'automatisation qui relèvent de la responsabilité de la direction Procédures de travail, consistent généralement en des projets pluriannuels devant être soumis à une phase d'étude, d'analyse, de développement et de test avant leur mise en production. Après leur mise en service, les applications sont également adaptées régulièrement en fonction des changements apportés à la réglementation ou des remarques émises par les utilisateurs.

Un certain nombre de projets pluriannuels en cours ont été poursuivis en 2018. Il s'agit par exemple de:

- la demande d'allocations après maladie (formulaire C6, déclaration d'aptitude physique). Pour celle-ci, une variante électronique a été développée

sur les sites des organismes de paiement: un premier exemple de demande d'allocations électronique. L'organisme de paiement transmettra ensuite ce formulaire électronique à l'ONEM pour que le traitement de la demande y soit poursuivi. Cela sera testé et mis en production en 2019;

- depuis mai 2018, un certain nombre d'entreprises pilotes testent la carte de contrôle électronique Chômage temporaire (eC3.2). Il s'agit d'une application pour les citoyens qui proposera une nouvelle alternative électronique de formulaire de contrôle, en plus de la carte eC3 pour les chômeurs complets qui existe déjà. Cette application sera ouverte à tous les employeurs et travailleurs dans le courant de 2019.

2.6.8.2.2

Principales réalisations en 2018

La Réforme de l'Etat

La principale modification dans le cadre de la Sixième Réforme de l'Etat en 2018 était le lancement du troisième et dernier flux d'échange de données entre l'ONEM et le FOREM/Actiris dans le cadre des allocations d'activation (le montant mensuel et le crédit des travailleurs en activation).

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 avec une interface conviviale et un certain nombre de nouvelles facilités. Toutes les données administratives sont encodées dans cet environnement Java. L'application de gestion TOM a été mise en service partout dans le courant de 2018. L'OCR (importation dans la banque de données par reconnaissance optique de caractères) pour les demandes de congé parental a été généralisé. L'écran d'aperçu d'un dossier IC pour le contact Clients est utilisé dans toutes les entités. En 2019 viendra le tour du calcul des allocations, des paiements et des récupérations.

E-Deduction

Le projet e-Deduction a été lancé en novembre 2017. Il s'agit d'un flux électronique pour les saisies provenant du SPF Finances qui permet de traiter de manière entièrement automatisée un dossier Saisies dans la banque de données Saisies (envoi de l'infor-

mation à l'organisme de paiement, feed-back aux Finances, gestion des modifications, mainlevées). En 2018, l'ONEM a reçu 8.850 nouvelles saisies e-Deduction des Finances (en plus de 23.937 modifications et de 4.287 mainlevées).

2.6.8.3 Service digital

Chaque année, l'ONEM investit davantage dans le service digital. Cette façon de travailler présente des avantages importants: le service est moins coûteux, plus rapide et plus convivial, car le client ne doit plus se déplacer.

Carte de contrôle électronique

Depuis 2014, l'ONEM met à disposition une variante électronique de la carte de contrôle bleue (C3) par le biais du site portail de la sécurité sociale, il s'agit de l'eC3. Cette application représente une importante simplification administrative étant donné qu'un certain nombre de données sont directement et automatiquement complétées dans l'application, comme les jours de travail qui ont été introduits par un employeur auprès de l'ONSS (Dimona). Par le biais de l'application, chaque chômeur complet peut transmettre, par voie électronique, à son organisme de paiement les jours de chômage et les jours auxquels il n'était pas disponible pour le marché du travail.

En 2018, 40.652 nouveaux utilisateurs se sont enregistrés dans l'application et 592.446 paiements ont été effectués sur la base d'un eC3, contre 467.002 paiements en 2017.

L'eBox citoyen

L'eBox est un espace en ligne sécurisé, lancé en 2012, permettant à l'Administration d'échanger des documents officiels avec le citoyen. L'ONEM est un précurseur dans ce domaine et utilise l'eBox pour la demande électronique de crédit-temps et d'interruption de carrière, pour la communication des décisions en la matière ainsi que pour les fiches fiscales. En 2018, 854.375 documents ont été placés dans l'eBox du citoyen par l'ONEM (contre 815.288 en 2017).

Fin 2018, 530.832 citoyens avaient activé leur eBox (contre 428.909 fin 2017).

La demande électronique de crédit-temps et d'interruption de carrière

Les travailleurs du secteur privé souhaitant prendre un crédit-temps ou une forme spécifique d'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.

Cette 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 eBox et choisir de compléter la demande sur papier et la transmettre à l'ONEM.

En 2018, l'ONEM a reçu 58.861 demandes électroniques (intégrales ou partielles), contre 49.998 en 2017.

Depuis début 2018, il existe également un canal batch et les employeurs ou secrétariats sociaux ont la possibilité de transmettre, par voie électronique, les demandes d'interruption de carrière/de crédit-temps de différents travailleurs simultanément (batch). L'ONEM continuera de promouvoir ce canal auprès des employeurs et des secrétariats sociaux en 2019.

Break@Work - la situation du crédit en interruption de carrière ou crédit-temps

L'application Break@Work a été mise en production début 2018. Tous les travailleurs belges peuvent y voir combien de mois et de jours de crédit-temps, d'interruption de carrière ou de congés thématiques ils ont déjà pris et combien il leur en reste.

D'autres fonctionnalités ont été ajoutées dans le courant de l'année: l'affichage des montants des allocations et la création d'une attestation relative au crédit restant.

Il est possible de se connecter à Break@Work à l'aide de l'eID, de l'itsme ou d'un code personnel via une application mobile. L'application a été dévelop-

pée de manière à pouvoir être consultée facilement sur une tablette ou un smartphone.

En 2018, 129.891 visiteurs ont effectué au total 380.554 simulations dans cette application.

Déclaration électronique de chômage temporaire

Les employeurs sont obligés de transmettre à l'ONEM les communications relatives au chômage temporaire par voie électronique bien qu'une déclaration papier reste toujours possible dans des cas exceptionnels. Les employeurs ont deux possibilités: soit par le biais du site portail de la sécurité sociale, soit par le biais d'un message structuré (canal batch, destiné aux secrétariats sociaux et aux prestataires de services).

En 2018, l'ONEM a reçu 972.364 communications électroniques de chômage temporaire (1.035.321 en 2017). L'ONEM a aussi traité 15.479 communications de chômage temporaire en version papier (15.298 en 2017). Le pourcentage de déclarations papier s'élevait à 1,57%.

Pour certaines formes de chômage temporaire (intempéries et manque de travail résultant de causes économiques, sauf pour le secteur de la construction), l'employeur doit tenir un livre de validation papier ou électronique par le biais du site portail ou de fichiers structurés. Le livre de validation est une procédure de contrôle qui oblige les employeurs à introduire le numéro du formulaire de contrôle C3.2A avant le premier jour de chômage dans un livre de validation papier authentifié ou dans ce livre de validation électronique.

Dans le courant de 2018, 1.716.654 formulaires de contrôle C3.2A ont été inscrits dans le livre de validation électronique (contre 1.569.412 en 2017).

Depuis le 1^{er} février 2018, la procédure pour la communication d'une action sociale ou d'une grève est reprise dans les communications électroniques obligatoires de chômage temporaire. Les employeurs et secrétariats sociaux doivent donc transmettre une action sociale par voie électronique à l'ONEM, où la procédure d'approbation est ensuite initiée. En 2018, 1.976 communications de ce type ont été reçues.

Déclaration de risques sociaux

Lorsqu'un risque social se produit (par exemple, chômage temporaire ou travail à temps partiel permettant au travailleur de demander une allocation de garantie de revenus), le secteur chômage a besoin de données émanant de l'employeur afin de pouvoir octroyer une allocation à l'assuré social. L'employeur (ou son mandataire) peut communiquer ces données par voie électronique par le biais de la déclaration de risque social (en abrégé: DRS).

Un avis du Conseil national du travail (avis n° 1901 du 25 mars 2014) prévoyait une généralisation de la DRS en trois phases: ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2016, les DRS mensuelles (qui permettent le paiement) sont obligatoires pour le secteur chômage. Depuis le 8 février 2017, les DRS Admissibilité (qui permettent de constater un droit pour le secteur chômage) sont également obligatoires uniquement pour le secteur chômage, alors que pour la DRS scénario 1, les employeurs ont encore le choix d'utiliser le canal électronique ou les formulaires C4 papier correspondants. Dans une troisième phase, les autres secteurs (allocations et accidents du travail) devront passer aux DRS.

En 2018, un nouveau scénario DRS mensuel a été mis en production (scénario 11 pour la déclaration mensuelle du travail portuaire relative au chômage et à la sécurité d'existence) pour le groupe cible des travailleurs des ports. Les régions des ports d'Anvers et de Zeebruges ont commencé à utiliser la DRS scénario 11 en mai 2018 et celle du port de Gand, en novembre 2018.

En 2018, d'importantes avancées ont également été réalisées dans le dossier relatif à la généralisation de la DRS scénario 1 (formulaire C4). Un accord-cadre a été concrétisé entre les partenaires sociaux en juillet et, au second semestre de 2018, des démarches supplémentaires ont été entreprises dans ce dossier en vue de la mise en œuvre concrète de cette généralisation.

Tableau 2.6.8.1
Répartition par scénario DRS

	2014	2015	2016	2017	2018
Scénario 1 – déclaration fin contrat de travail ou chômage avec complément d'entreprise/preuve de travail	28.390	32.295	82.619	111.313	119.219
Scénario 2 – déclaration de fixation du droit au chômage temporaire ou à la suspension employés	267.107	273.397	525.823	501.044	485.779
Scénario 3 – déclaration début travail à temps partiel	246.137	345.314	436.584	476.031	458.691
Scénario 5 – déclaration mensuelle des heures de chômage temporaire ou des heures de suspension employés	1.300.319	1.358.148	1.827.109	1.583.367	1.535.950
Scénario 6 – déclaration mensuelle de travail à temps partiel pour le calcul de l'allocation de garantie de revenus	1.857.253	2.064.309	2.807.017	2.991.044	3.278.349
Scénario 7 – déclaration mensuelle de travail en tant que travailleur occupé en atelier protégé	592	459	2.957	2.961	2.544
Scénario 8 – déclaration mensuelle de travail dans le cadre d'un programme d'activation	520.133	569.156	795.736	746.724	811.662
Scénario 9 – déclaration pour la constatation du droit aux vacances jeunes ou seniors	7.328	9.579	26.426	31.472	31.739
Scénario 10 – déclaration mensuelle des heures de vacances jeunes ou seniors	18.122	23.254	59.475	65.572	68.382
Scénario 11 – déclaration mensuelle travail portuaire: chômage et sécurité d'existence					46.577
Total	4.245.381	4.675.911	6.563.746	6.509.528	6.838.872

Tableau Déclarations électroniques de risques sociaux

L'année 2018 a été caractérisée par une stabilisation générale du nombre de DRS délivrées. Nous pouvons constater une hausse constante mais modérée dans le scénario 1 (formulaires C4). Plus de 92% des déclarations effectuées ont été réalisées par le canal batch. Enfin, nous remarquons aussi en 2018 l'entrée du scénario 11 dans les statistiques.

Consultations de la Banque Carrefour de la sécurité sociale

Les différentes institutions de la sécurité sociale échangent continuellement des données entre elles. Ces échanges s'effectuent par voie électronique par le biais du réseau de la Banque Carrefour de la sécurité sociale. L'ONEM échange également des informations avec les organismes de paiement au moyen de ce réseau. Ces échanges de données s'effectuent aussi bien sous la forme de messages batch, envoyés via une boîte mail sécurisée, que sous la forme de consultations en ligne de banques de données.

Tableau 2.6.8.II
Nombre de consultations de la BCSS par des agents de l'ONEM

Banque de données	Nombre de consultations
Registres	5.039.836
Répertoire des employeurs à l'ONSS/ ONSSAPL	166.294
Banque de données de salaire et de temps de travail à l'ONSS (DmfA)	11.873.703
Fichier du personnel / Périodes Dimona	1.102.216
Données vacances annuelles ouvriers auprès de l'Office national des vacances annuelles	0
Données carrière professionnelle comme indépendant	1.895.236
Données périodes de maladie indemnisées	2.055.250
Cadastre des pensions	1.859.895
Répertoire autres institutions de sécurité sociale auprès de la Banque Carrefour	27
Répertoire secteur Chômage auprès de la Banque Carrefour	10.266
Revenus SPF Finances	4.369.471
Données période de maladie profession- nelle	783
Consultation durée du chômage auprès du FOREM	46.819
Total 2018	28.689.796
Total 2017	22.604.778
	+26,91%

L'augmentation s'explique essentiellement par une consultation automatisée répétée du SPF Finances dans le cadre de la procédure des professions accessoires.

La Banque Carrefour permet également d'échanger un nombre considérable d'attestations. En 2018, l'ONEM a reçu 51.871.644 attestations électroniques d'autres institutions (-3,8% par rapport à 2017). Le nombre de messages envoyés par l'ONEM à d'autres institutions a également légèrement diminué: 63.461.170 contre 65.939.582 en 2017 (-3,8%).



Le processus Front office

Le processus Front office s'est considérablement développé en 2018, notamment avec l'aboutissement du premier volet du projet stratégique contact Clients (KCC). Au cours de l'année 2018, après une période de test de plusieurs mois, le volet 'Téléphonie' a été instauré dans toutes les entités de l'ONEM. Depuis le lundi 22 octobre, les contacts téléphoniques avec les assurés sociaux et les employeurs se déroulent par le biais d'un nouveau contact Clients, une nouvelle méthode de travail a été mise en place et le suivi de l'activité est assuré de façon centralisée.

Fin 2018, les premiers tests d'une nouvelle procédure de suivi du traitement des e-mails des assurés sociaux ont eu lieu. Ce volet, ainsi que le volet 'Accueil physique', se poursuivront en 2019.

2.7.1

Projet stratégique contact Clients

L'objectif du projet stratégique contact Clients est de mettre sur pied un accueil uniforme des clients à l'ONEM, et ce tant pour les visiteurs que pour les appels téléphoniques, les e-mails et la correspondance. Le projet comporte 8 sous-projets:

- infrastructure et identité visuelle;
- gestion par processus;
- applications KCC;
- logiciel contact center 'Genesys';
- structure des connaissances;
- formations et développement;
- plan de communication;
- organisation et gestion.

2.7.1.1

Infrastructure et identité visuelle

En 2018, les premières démarches en vue d'uniformiser l'aménagement des espaces d'accueil de l'ONEM ont été entreprises. L'ONEM a fait appel à un bureau d'études qui a proposé un projet d'aménagement d'un bureau front office. Ce projet a été approuvé et sera mis en œuvre en 2019 dans le bureau auxiliaire de Roulers (entité de Gand). Un cahier des charges visant l'établissement d'un projet pour l'aménagement d'un espace d'accueil dans un bureau principal a également été envoyé en 2018.

2.7.1.2

Gestion par processus

Le manuel de processus comportant les descriptions de processus, jusqu'au niveau 4, a été publié. Le processus Téléphonie a été testé de juin à septembre dans 4 entités tests et, depuis le démarrage du volet 'Téléphonie' le 22 octobre, il est implémenté de manière uniforme dans les 30 bureaux de l'ONEM. Les autres descriptions de processus sont prêtes elles aussi.

Le processus Front office 'Téléphonie' a été organisé en 3 premières lignes (chômage, interruption de carrière et chômage temporaire) et en 3 deuxièmes lignes (admissibilité, régime de chômage avec complément d'entreprise et indemnisation).

Des lignes distinctes permettant aux organismes partenaires (organismes de paiement, services régionaux de l'emploi, CPAS ...) de contacter les back offices ont été prévues.

Le processus est assuré par des collaborateurs des différents processus Back office. Le processus Front office est suivi de manière centralisée et en temps réel par une équipe de planificateurs centraux.

2.7.1.3

Applications pour les collaborateurs du KCC

Au cours de l'année précédente, un certain nombre d'applications importantes facilitant le travail dans les front offices ont été mises au point à l'ONEM. L'écran portail Front office qui comporte des liens vers les applications et les sources d'information des collaborateurs Front office a été mis à disposition et a fait l'objet de tests étendus. Les écrans d'aperçu général pour l'interruption de carrière/le crédit-temps et pour le chômage ont également été testés et mis à la disposition des collaborateurs de l'ONEM.

Ces outils permettent de rechercher rapidement les informations de base concernant le dossier d'un assuré social qui appelle l'ONEM (données relatives aux paiements, aux principales décisions prises dans le dossier ...). En décembre 2018, les données concernant une audition éventuelle ont été ajoutées à l'écran d'aperçu général Chômage.

Un programme de planning a également été établi. Ce programme permet de planifier les shifts des

collaborateurs assurant la permanence téléphonique. La coordination centrale communique le nombre de shifts nécessaires, les entités complètent le nom des collaborateurs qui effectuent une permanence dans ce programme.

2.7.1.4

Logiciel contact center 'Genesys'

Afin de traiter les questions posées par téléphone, par e-mail et par les visiteurs du front office, l'ONEM a fait l'acquisition d'un logiciel spécifique destiné aux contact centers. Ce logiciel a été testé et adapté aux besoins de l'ONEM par un partenaire externe.

Ce logiciel informatique comprend trois programmes:

- Workspace Desktop Edition: le programme destiné aux collaborateurs du front office permettant de prendre, transférer et terminer les appels et dans lequel un rapport de l'entretien téléphonique est encodé.
- CC Pulse: le programme de suivi permettant de tracer les activités dans le front office en temps réel (nombre d'agents disponibles, statut de l'agent, nombre d'appels en attente ...).
- GAX: le programme de gestion de l'infrastructure téléphonique et de gestion des agents. Ce programme permet de gérer les messages du menu IVR, de déterminer les heures d'accessibilité, de créer les comptes des agents et de gérer les shifts en fonction des compétences des collaborateurs.

Ces trois programmes ont fait l'objet de tests étendus en début d'année. Un certain nombre d'adaptations et d'élargissements ont été demandés après la mise en service et ils seront effectués au cours des prochaines semaines.

2.7.1.5

Structure des connaissances

Pour pouvoir répondre rapidement aux questions réglementaires générales, des banques de données de connaissances ont également été constituées et mises à la disposition des collaborateurs de l'ONEM en 2018.

L'une de ces banques de données de connaissances est l'iTool. Fin 2018, l'iTool comptait quelques 140 fiches d'informations réglementaires concernant les principales méthodes de travail au contact Clients de l'ONEM.

Des articles d'actualités intéressants pour les collaborateurs du front office sont également publiés de façon régulière dans l'iTool. Le module Actualités compte en permanence une dizaine de nouveaux articles.

Depuis le démarrage des tests dans les entités de Hasselt, de Liège, de Gand et d'Arlon, une banque de données comportant des questions standard et leur réponse a également été créée afin de faciliter l'encodage du After Call Work.

La banque de données contenant les réponses standard pour les e-mails a été extraite de l'ancien programme de gestion des e-mails, puis vérifiée sur le plan de la forme par le groupe de projet 'Style maison' et elle sera intégrée dans le logiciel Genesys du contact Clients.

2.7.1.6 **Formation et développement**

A l'approche du démarrage du contact Clients, différentes formations destinées aux collaborateurs dans les entités ont été données. Des formations concernant les aptitudes comportementales et de communication ont commencé dès le mois de juin.

Différentes formations concernant l'utilisation des programmes et des banques de données mis à disposition des collaborateurs Front office (utilisation de Genesys, utilisation des écrans d'aperçu, utilisation du site portail, utilisation d'iTool et des actualités) ont également été planifiées.

2.7.1.7 **Communication**

La communication se fait à intervalles réguliers, par le biais des canaux de communication internes (Kiosque et Dixit Magazine), et l'état d'avancement des projets est donné lors de la réunion des directeurs et des réunions de réseau Front office.

2.7.1.8 **Gestion et organisation**

L'organisation des front offices de l'ONEM a été testée dès le mois de juin dans quatre entités et elle a été appliquée dès septembre/octobre dans toutes les autres entités. L'exécution du contact clients de l'ONEM est décentralisée, alors que son suivi est centralisé. En d'autres termes: les questions des

clients sont encore traitées dans les 30 bureaux de l'ONEM mais elles sont planifiées et suivies de manière centralisée par une cellule Coordination Front office. En outre, il n'existe plus qu'un seul numéro central pour les clients qui souhaitent poser une question générale: 02 515 44 44. En fonction de ses choix dans le menu, le client est mis en communication avec un collaborateur spécialisé de l'un des bureaux. Ce collaborateur pourra alors répondre à sa question.

Pour le volet "téléphonie" déjà opérationnel, le travail se fait par shifts de 2 h ou de 2 h 30. Les collaborateurs continuent donc d'effectuer leurs tâches Back office pendant la majeure partie de leur temps de travail mais effectuent de temps à autre un shift au contact Clients.

Les activités sont suivies de manière centralisée par une équipe de 3 personnes: le coordinateur Front office et 2 planificateurs centraux. Au niveau local, il y a également un responsable: le gestionnaire de processus Front office. Ce responsable est chargé du suivi du bon déroulement du processus dans son bureau (les shifts sont-ils effectués correctement?, tous les shifts sont-ils assurés?) et il gère le planning pour son entité ou son bureau. Il se concerte avec ses collègues gestionnaires de processus Back office afin de disposer du personnel nécessaire pour assurer les shifts du front office.

L'organisation et la gestion du volet e-mail ont déjà été testées. Les véritables tests pratiques dans les entités sont prévus pour début 2019.

2.7.2

La coordination du processus Front office

Comme les autres processus de l'ONEM, le processus Front office est suivi et coordonné de manière centralisée. A cet effet, une cellule Coordination Front office a été constituée en 2017. Ce service a différentes missions:

- La gestion du planning du front office: sur la base d'analyses des flux d'appels, l'on détermine le nombre de collaborateurs nécessaires à un moment donné pour la téléphonie. Ce planning est ensuite adapté en fonction des demandes des bureaux, de sorte à ne pas demander de shifts lorsque l'entité n'est pas joignable (formations, événements...). Ensuite, la coordination centrale suit les activités en temps réel, afin de veiller à ce que les files d'attente ne s'allongent pas.
- Gestion des banques de données Front office: l'iTool, les actualités, ainsi que les banques de données reprenant des réponses standard sont régulièrement complétées et adaptées. La cellule centrale rédige aussi des manuels et elle documente et communique les principales méthodes de travail du contact Clients.
- Gestion des applications Front office: les adaptations éventuelles du menu à options IVR ou des heures d'accessibilité du front office sont également effectuées par la cellule centrale. En 2018, les messages ont été régulièrement adaptés (promotion des applications en ligne, communications de modifications des heures d'ouverture ...). La cellule centrale a également créé un compte pour tous les collaborateurs Front office dans l'application (gestion utilisateurs).
- Coordination du processus Front office: une concertation a lieu de manière régulière au sein du réseau Front office. Quatre réunions de réseau et une concertation par Skype ont eu lieu en 2018. Lors de ces moments de concertation, des accords visant à uniformiser le processus dans toutes les entités ont été pris. Entre autres, des actions ont été entreprises, en ce qui concerne:
 - le suivi centralisé et local des activités FO (responsabilité en cascade pour s'assurer que les shifts sont bel et bien assurés);

- les règles de conduite Front office (se connecter à temps, quand transférer);
- la communication de données personnelles par téléphone, e-mail, etc.;
- les heures d'ouverture des bureaux;
- ...

La liste exhaustive des actions d'uniformisation est reprise dans le chapitre 1.6 du présent rapport annuel.

2.7.3

Accueil des visiteurs convoqués ou spontanés

En 2018, les trente bureaux de l'ONEM ont enregistré 274.734 visiteurs au total. Ce nombre représente une légère diminution de 1,82% sur une base annuelle (279.849 en 2017). Cette diminution est moins prononcée que les années précédentes.

Ces visiteurs étaient majoritairement des visiteurs spontanés (237.589). Les autres (37.145) sont des visiteurs convoqués à un entretien.

La plupart des visiteurs spontanés se sont rendus à l'ONEM pour la matière "interruption de carrière". La matière "chômage", plus précisément les questions concernant l'admissibilité, viennent en deuxième place.

2.7.4 Contacts téléphoniques

Depuis octobre, l'ONEM utilise un nouveau programme et applique une nouvelle procédure pour traiter les appels téléphoniques. Ces changements sont à l'origine d'une rupture de tendance dans les statistiques concernant la téléphonie. Auparavant, les appels des organismes partenaires étaient comptabilisés dans le total, tout comme les appels des collaborateurs qui formaient le numéro local de leur bureau. Ces appels sont actuellement passés sur d'autres lignes et directement traités en back office.

Depuis le 22 octobre 2018, date à laquelle tous les bureaux ont intégré le contact Clients, l'ONEM a reçu 130.623 appels.

2.7.5 Contacts par webmail

Le nombre de mails envoyés par le formulaire web a légèrement diminué par rapport à 2017 (-3,34%). Au total, l'ONEM a reçu 62.315 webmails en 2018. Presque la moitié (30.257) était des questions au sujet de l'interruption de carrière. La matière chômage, quant à elle, représente 13.535 mails envoyés par le formulaire web.



**Le Fonds d'indemnisation des
travailleurs licenciés en cas de
fermeture d'entreprises (FFE)**



Introduction

En 2018, 10.059 entreprises ont fait faillite (-2,77% par rapport à 2017) dont 3.577 membres du personnel ont été occupés (+2,88% par rapport à 2017). La perte d'emplois consécutive à une faillite a néanmoins continué à baisser en 2018 pour atteindre 21.535 emplois perdus (-1,10% par rapport à 2017) et a atteint le niveau le plus bas de ces dix dernières années.

Le Fonds a ouvert 11.016 nouveaux dossiers de fermeture d'entreprises (+5,32% par rapport à 2017) et a reçu 15.638 nouvelles demandes d'intervention de travailleurs pour des rémunérations et des indemnités dont l'employeur était encore redevable (-10,08% par rapport à 2017).

Le nombre de travailleurs recevant une indemnité du Fonds a continué de diminuer, comme les demandes, en 2018, et ce de 3,69% par rapport à 2017 (il est passé de 19.557 à 18.834 travailleurs). En revanche, le montant alloué en 2018 a augmenté de 4,00% par rapport à 2017, pour s'établir à 209.771.765,64 EUR. En outre, le Fonds a versé un montant de 109.214.707,56 EUR dans le cadre du chômage temporaire (+6,47% par rapport à 2017).

L'effectif du personnel du Fonds a aussi augmenté en 2018, et ce pour la première fois en cinq ans, pour passer à 64,09 unités budgétaires (+2,14% par rapport à 2017).



Nouveautés dans la législation sur les fermetures et législation apparentée

En 2018, et comme chaque année, les arrêtés royaux reprenant le taux des cotisations patronales ont été publiés (trois AR du 30.03.2018 – MB du 16.04.2018).

En outre, la législation ci-après a également son importance en 2018:

- La loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale modifie l'article 36, §1er, de la loi relative aux fermetures d'entreprises (MB 30.03.2018). La modification consiste en une extension de la période de référence pour les travailleurs qui ont envoyé à leur employeur une mise en demeure officielle, conformément à l'article 2244, §2, du Code civil. Le délai de 13 mois précédant la date légale de fermeture est porté à 25 mois. Cette modification est entrée en vigueur le 09.04.2018.
- La loi du 11 août 2017 portant insertion du Livre XX "Insolvabilité des entreprises", dans le Code de droit économique (MB 11.09.2017) est entrée en vigueur le 01.05.2018. Les procédures d'insolvabilité ouvertes à partir de cette date s'effectuent suivant ces nouvelles règles.
- La loi du 15 avril 2018 portant réforme du droit des entreprises (MB 27.04.2018) modifie les différentes réglementations depuis le 01.11.2018. La loi supprime la distinction entre les matières civiles et commerciales, le tribunal de commerce sera dorénavant le tribunal de l'entreprise et, en-

fin, la loi introduit la notion d'entreprise. Cette loi ne modifie pas le fonctionnement du Fonds.

- L'arrêté royal du 26 février 2018 portant la gestion du registre central successoral (MB 01.03.2018) contient l'organisation du registre central successoral. Dès lors, les notaires doivent inscrire dans le registre les actes et attestations d'hérédité, ainsi que les certificats successoraux européens. Les actes dans lesquels un héritier refuse ou accepte une succession sous bénéfice d'inventaire, doivent également être enregistrés dans le registre central successoral. Ce registre a une incidence sur la méthode de travail du Fonds.



Exécution des missions du Fonds

3.2.1

Tâches classiques dans les secteurs commerciaux et industriels, les activités extra-statutaires et les restructurations

En 2018, le Fonds a versé aux victimes de fermetures un montant de 205.555.126,93 EUR.

Tableau 3.2.1.I

Ventilation et évolution des dépenses en matière de fermetures depuis 2014

Année	Indemnité de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Sabena extra-statutaire	Total
2014	11.392.272,37	194.103.881,47	3.237.916,24	7.345.009,84	15.728,23	371.627,54	216.466.435,69
2015	11.201.858,41	211.473.276,49	3.563.847,22	6.653.544,52	12.440,16	299.771,60	233.204.738,40
2016	12.340.503,65	214.912.014,13	1.724.985,34	7.143.991,10	13.148,04	109.047,61	236.243.689,87
2017	9.152.559,34	179.801.364,32	1.602.451,69	6.911.784,74	8.464,81	6.327,62	197.482.952,52
2018	9.417.175,96	188.286.035,48	1.620.698,46	6.225.330,31	5.886,72	0,00	205.555.126,93
Différence 2017/2018	+264.616,62	+8.484.671,16	+18.246,77	-686.454,43	-2.578,09	-6.327,62	+8.072.174,41
Evolution 2017/2018 (en %)	+2,89%	+4,72%	+1,14%	-9,93%	-30,46%	-100,00%	+4,09%

Tableau 3.2.1.II
Evolution du nombre de bénéficiaires depuis 2014

Année	Indemnité de fermeture	Indemnités contractuelles	Indemnités de transition	Complément d'entreprise	Dépenses extra-statutaires	Sabena extra-statutaire	Total
2014	8.218	20.361	969	2.617	11	95	32.271
2015	8.063	19.521	888	2.428	4	85	30.989
2016	7.273	17.021	517	2.490	5	51	27.357
2017	5.582	15.521	440	2.300	3	4	23.850
2018	5.366	15.401	483	2.043	1	0	23.294
Différence 2017/2018	-216	-120	+43	-257	- 2	- 4	-556
Evolution 2017/2018 (en %)	-3,87%	-0,77%	+9,77%	-11,17%	-66,67%	-100,00%	-2,33%

Les dépenses totales du Fonds en 2018 ont augmenté de 4,09% par rapport à l'année 2017. Par contre, le nombre de bénéficiaires indemnisés a diminué de 2,33% par rapport à l'année 2017. Depuis la crise économique de 2008, les dépenses du FFE n'ont fait qu'augmenter (à l'exception des années 2012 et 2014 mais avec une faible diminution). En 2017, le FFE a connu une importante diminution de ses dépenses. En 2018, le FFE connaît une petite augmentation des dépenses totales (+4,09%).

Il convient de faire remarquer qu'un bénéficiaire peut toucher plus d'un type d'indemnités au cours d'une même année (exemple: une indemnité de fermeture et des indemnités contractuelles). Au total, 18.541 personnes différentes issues des secteurs industriels et commerciaux ont touché une indemnité du Fonds en 2018 (contre 19.251 personnes en 2017).

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes:

Indemnités contractuelles (188.286.035,48 EUR)

En 2018, 15.401 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 188.286.035,48 EUR. Il s'agit, en moyenne, d'un montant de 12.225,57 EUR par bénéficiaire. Ces dépenses représentent 91,60% des dépenses totales du Fonds.

En 2018, les dépenses en indemnités contractuelles ont enregistré une augmentation (+4,72%). Cette augmentation est due à un coût moyen plus élevé (+5,53%). Le nombre de travailleurs indemnisés a quant à lui été légèrement moins élevé (-0,77%).

Compte tenu du délai de traitement d'un dossier d'entreprise, en 2018, ce sont principalement les travailleurs dont l'entreprise a fermé en 2017 et en 2018 qui ont été indemnisés.

Complément d'entreprise (6.225.330,31 EUR)

En 2018, le Fonds a payé un complément d'entreprise à 2.043 bénéficiaires différents. Cela correspond à un montant total de 6.225.330,31 EUR, soit 3,03% des dépenses totales. L'indemnité mensuelle moyenne s'élève à 275,82 EUR.

Contrairement à la tendance à la baisse perceptible depuis 2002, les dépenses consacrées au complément d'entreprise ont augmenté en 2012 et 2013 pour diminuer à nouveau en 2014 et en 2015. En 2016, le Fonds a reçu un nombre exceptionnellement élevé de nouvelles demandes de compléments d'entreprise qui a entraîné une nouvelle augmentation des dépenses. Comme pour l'année 2017, le Fonds connaît une diminution des dépenses (-9,93%) ainsi que des bénéficiaires (-11,17%). L'indemnité mensuelle moyenne a par contre augmenté (+2,87%).

Etant donné que le paiement des chômeurs avec complément d'entreprise s'étale sur plusieurs années, en 2018, le service a continué à payer les dossiers en cours et a, en outre, commencé à effectuer un versement pour 257 nouveaux dossiers (par rapport à 290 en 2017). Etant donné que le Fonds a clôturé 503 dossiers individuels, le nombre de bénéficiaires a diminué.

Indemnités de fermeture (9.417.175,96 EUR)

L'indemnité de fermeture se calcule sur base des années d'ancienneté de service au sein de l'entreprise, ainsi que sur base de l'âge de la personne.

En 2018, 5.366 travailleurs ont perçu une indemnité de fermeture, et ce pour un montant total de 9.417.175,96 EUR. Il s'agit, en moyenne, d'un montant de 1.754,97 EUR par bénéficiaire. Ces dépenses représentent 4,58% des dépenses totales du Fonds.

En 2018, les dépenses relatives à l'indemnité de fermeture ont augmenté (+2,89%) par rapport à l'année 2017.

L'augmentation des dépenses en 2018 est essentiellement due à l'augmentation du coût moyen (+7,03%). Le nombre bénéficiaire a connu une légère diminution, passant de 5.582 à 5.366 (-3,87%).

Indemnités de transition (1.620.698,46 EUR)

En 2018, une indemnité de transition a été versée à 483 travailleurs, et ce pour un montant total de 1.620.698,46 EUR. Cela équivaut à une moyenne de 3.355,48 EUR par bénéficiaire. Ces dépenses représentent environ 0,79% des dépenses totales du Fonds. Par rapport à l'année 2017, les dépenses totales ont augmenté de 1,14%. Cette augmentation est essentiellement due au nombre de bénéficiaire plus élevé (+9,77%). Le coût moyen a quant à lui diminué, passant de 3.641,94 EUR à 3.355,48 EUR (-7,87%).

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 2018, 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 jusqu'en fin 2025. Il s'agit de l'unique dossier encore ouvert au Fonds de Fermeture.

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 professions libérales a eu pour conséquence qu'en juillet 2008, un paiement a pour la première fois été effectué à des personnes victimes de fermetures dans ce secteur.

En 2018, le Comité particulier a pris une décision positive quant à l'applicabilité de la loi relative aux fermetures d'entreprises dans le secteur non marchand et les professions libérales dans 72 dossiers d'entreprises.

En 2018, le Fonds a versé 4.216.638,71 EUR à 293 travailleurs différents issus du secteur non marchand et des professions libérales.

Tableau 3.2.2.I
Ventilation et évolution des dépenses en matière de fermetures depuis 2014

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
2014	3.042.963,31	33.853,09	3.076.816,40
2015	6.736.856,00	27.780,80	6.764.636,80
2016	4.560.265,86	17.303,09	4.577.568,95
2017	4.204.878,83	8.510,97	4.213.389,80
2018	4.214.689,50	1.949,21	4.216.638,71
Différence 2017/2018	+9.810,67	-6.561,76	+3.248,91
Evolution 2017/2018 (en %)	+0,23%	-77,10%	+0,08%

Tableau 3.2.2.II
Evolution du nombre de bénéficiaires depuis 2014

Année	Indemnités contractuelles	Complément d'entreprise	Total
2014	335	15	350
2015	581	10	591
2016	331	9	340
2017	301	6	307
2018	298	2	300
Différence 2017/2018	-3	-4	-7
Evolution 2017/2018 (en %)	-1,00%	-66,67%	-2,28%

Les principales tendances au niveau des dépenses du Fonds, par type d'indemnités, sont les suivantes:

Indemnités contractuelles (4.214.689,50 EUR)

En 2018, 298 bénéficiaires ont perçu des indemnités contractuelles, et ce pour un montant total de 4.214.689,50 EUR. Il s'agit là d'une légère augmentation par rapport à 2017 (+0,23%).

L'augmentation est essentiellement due à la hausse du coût moyen par ayant droit qui est passé de 13.969,70 EUR à 14.143,25 EUR (+1,24%). Le nombre de bénéficiaire a quant à lui diminué de 1% par rapport à l'année 2017.

Complément d'entreprise (1.949,21 EUR)

En 2018, le Fonds a versé une indemnité à 2 chômeurs avec complément d'entreprise, et ce pour un montant total de 1.949,21 EUR. L'indemnité mensuelle moyenne s'élève à 139,23 EUR (-23,11%).

En 2018, le Fonds n'a reçu aucune nouvelle demande de complément d'entreprise. Par contre, 2 travailleurs ont atteint l'âge de la pension.

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 2014

Année	Dépenses de la même année	Régularisation année précédente	Total chômage temporaire	Evolution en % du total chômage temporaire
2014	192.459.000,00	+18.708.750,22	211.167.750,22	-15,92%
2015	145.607.000,00	-14.301.842,19	131.305.157,81	-37,82%
2016	150.288.112,40	+4.531.887,60	154.820.000,00	+17,91%
2017	113.912.000,00	-11.330.184,79	102.581.815,21	-33,74%
2018	110.658.000,00	-1.443.292,44	109.214.707,56	+6,47%

Afin de responsabiliser les employeurs qui font appel 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 prolongation des mesures de crise (MB du 28.04.2011) stipule 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 2018, la part du Fonds dans le chômage temporaire s'est montée à 110.658.000,00 EUR.

Conformément à l'article 5 de l'Arrêté Royal du 23 mars 2007, le Fonds verse des avances mensuelles à l'ONEM. Le décompte s'opère dans le courant du second semestre de l'année qui suit l'année écoulée, et ce sur base des paiements effectués par les organismes de paiement et approuvés par l'ONEM. Le décompte 2017 a indiqué que le Fonds avait payé 1.443.292,44 EUR d'avances en trop à l'ONEM. Ce montant a été versé au FFE en 2018.

3.2.4 Dépenses de gestion

Tableau 3.2.4.I
Dépenses budget de gestion

	2016	2017	Régularisations 2017 payées en 2018	2018
1. Dépenses de personnel	4.260.806,15	6.288.643,15	323.840,25	4.582.881,31
	77,45%	87,38%	61,23%	84,46%
2. Dépenses de fonctionnement ordinaire	677.850,66	641.752,14	205.079,59	550.296,85
	12,32%	8,92%	38,77%	10,14%
3. Dépenses de fonctionnement - informatique	333.635,83	266.832,50	0,00	122.376,86
	6,06%	3,71%	0,00%	2,26%
4. Litiges (honoraires et frais de justice)	229.211,79	162.890,61		170.732,69
	4,17%	2,21%		3,15%
Dépenses totales	5.501.504,43	7.360.117,40	528.919,84	5.426.287,71

En 2018, les dépenses de gestion du Fonds s'élevaient à 5.426.287,71 EUR.

Les frais de personnel comprennent 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 l'indemnisation du personnel informatique détaché.

Ce sont principalement les frais de consommation et d'investissement (comme entre autres les frais de location et le matériel de bureau) qui sont repris dans les dépenses de fonctionnement ordinaire.

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 sur le Fonds.

La rubrique Litiges comprend les sommes 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).



Gestion des moyens

Tableau 3.3.I
Aperçu de la situation économique et de la ventilation
des moyens depuis 2014

Année	Nombre de faillites avec personnel	Nombre d'emplois perdus	Nombre de travailleurs indemnisés ¹	Total des indemnités versées par le FFE en EUR	Nombre d'agents du FFE (unités temps plein)
2014	3.942	28.503	25.562	219.543.252,09	70,91
2015	3.741	25.386	24.697	239.969.375,20	69,84
2016	3.250	22.706	21.851	240.821.258,82	63,98
2017	3.477	21.774	19.557	201.696.342,32	62,75
2018	3.577	21.535	18.834	209.771.765,64	64,09

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 engagés, d'autre part. En 2018, pour la 2^{ème} année consécutive le nombre de faillites avec du personnel progresse. Ce nombre augmente de 2,88% par rapport à 2017. En revanche, en 2018, la tendance à la baisse se poursuit en ce qui concerne la perte d'emplois. Le nombre de personnes ayant perdu leur emploi à la suite d'une faillite continue de baisser légèrement en 2018 pour atteindre 21.535 (-1,10% par rapport à 2017).

Le nombre de travailleurs qui peuvent compter sur une indemnité du Fonds continue également de diminuer pour la cinquième année consécutive pour atteindre 18.834 en 2018 (-3,69% par rapport à 2017). En revanche, le montant total que le Fonds a alloué aux travailleurs en 2018 augmente pour atteindre 209.771.765,64 EUR, c.-à-d. une augmentation de 4,00% par rapport à 2017.

Pour la première fois depuis 5 ans, les moyens en personnel engagés par le Fonds pour la réalisation de sa mission augmentent. En 2018, l'effectif du personnel compte 64,09 unités budgétaires (c.-à-d. +2,14% par rapport à 2017). En 2018 également, le Fonds a continué à investir dans son personnel et à soutenir ses collaborateurs en organisant des formations, en instaurant de nouvelles méthodes de travail, en adaptant des applications pour les utilisateurs, en mettant en place une polyvalence, en offrant la possibilité de télétravailler, en entreprenant des actions dans le cadre des enquêtes de satisfaction, etc.

3.3.1 Moyens financiers

3.3.1.1 Moyens financiers dans le secteur industriel et commercial, les restructurations et les activités extra-statutaires (recettes)

En 2018, les recettes du Fonds ont atteint 331.658.308,36 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante:

Tableau 3.3.1.1
Evolution des moyens financiers du Fonds depuis 2014

Année	Cotisations patronales financement de 33% du chômage temporaire + régularisations	Cotisations patronales tâches classiques + régularisations	Cotisation spéciale de compensation + régularisations	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Intervention de tiers dans les dépenses de fonctionnement	Financement alternatif	Total
2014	276.254.608,55	196.036.824,16	237.982,41	32.649.654,54	7.747,09	3.542.000,60	508.728.817,35
2015	179.773.033,97	183.792.394,23	3.758.730,27	45.634.367,19	6.244,19	3.482.999,40	416.447.769,25
2016	143.264.527,32	132.684.102,36	8.610.455,51	33.363.916,95	2.079,84	3.667.000,00	321.592.081,98
2017	145.973.701,41	162.688.900,00	8.490.619,28	40.975.216,98	295,86	3.097.000,00	361.225.733,53
2018	131.244.100,00	147.208.707,13	10.840.263,95	41.905.476,29	117,72	459.643,27	331.658.308,36
Différence 2017/2018	-14.729.601,41	-15.480.192,87	+2.349.644,67	+930.259,31	-178,14	-2.637.356,73	-29.567.425,17
Evolution 2017/2018 (en %)	-10,09%	-9,52%	+27,67%	+2,27%	-60,21%	-85,16%	-8,19%

En 2018, les rentrées du Fonds ont enregistré une diminution de 8,19% par rapport à 2017, passant de 361.225.733,53 EUR à 331.658.308,36 EUR. Cette diminution est principalement due à une baisse des rentrées provenant des cotisations patronales. Les récupérations auprès des employeurs et des travailleurs ont été plus élevées qu'en 2017 (+2,27%). 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 2014.

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
2014	0,27	0,26	0,26	0,08
2015	0,25	0,23	0,23	0,08
2016	0,18	0,15	0,15	0,05
2017	0,22	0,18	0,18	
2018	0,19	0,14	0,14	

Les ressources provenant des cotisations patronales pour les tâches classiques ont diminué, passant de 162.688.900,00 EUR en 2017 à 147.208.707,13 EUR en 2018. Cette diminution est due à une baisse des taux de cotisations patronales.

Cotisations en vue du financement du chômage temporaire

En vertu de l'article 53 de la loi du 26 juin 2002, le Fonds dispose de ressources provenant des cotisations patronales pour prendre en charge une partie du chômage temporaire pour ouvriers (33%), force majeure non comprise. En outre, le Fonds prend également en charge 27% du coût de l'indemnité prévue dans le cadre de la "suspension des employés pour manque de travail" (loi du 12.04.2011 portant la prolongation des mesures de crise).

Le taux de cotisation 2018 s'élève à 0,11%. Les ressources issues de ces cotisations ont diminué et sont passées de 145.973.701,41 EUR en 2017 à 131.244.100,00 EUR en 2018.

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 2018, le Fonds a perçu un montant de 10.840.263,95 EUR de l'ONSS par rapport à une recette de 8.490.619,28 EUR en 2017.

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 2018, le Fonds a enregistré un remboursement dans 1.984 dossiers, soit pour un montant total de 41.455.397,25 EUR. Par rapport à 2017, il s'agit là d'une augmentation du montant récupéré (+2,13%). Le nombre de dossiers dans lesquels un montant a été récupéré a diminué, passant de 2.278 en 2017 à 1.984 en 2018.

Un montant de 450.079,04 EUR d'allocations indûment versées a été récupéré auprès de travailleurs, ce qui représente une augmentation de 17,12% par rapport à 2017.

Financement alternatif

Jusqu'en 2016, le Fonds recevait un financement alternatif de la part de l'État belge à la suite de l'obligation de payer l'indemnité de fermeture aux travailleurs des entreprises qui occupaient en moyenne de 5 à 19 travailleurs. La loi du 18 avril 2017 portant réforme du financement de la sécurité sociale (MB du 28.04.2017) et plus particulièrement son article 31 modifie l'article 56 de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises, modifié par la loi du 11 juillet 2006. 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.

3.3.1.2 Moyens financiers pour le secteur non marchand et les professions libérales (recettes)

Tableau 3.3.1.III

Evolution des moyens financiers du Fonds depuis 2014:
secteur non marchand et professions libérales

En 2018, les recettes du Fonds ont atteint 5.888.366,98 EUR, un montant dont la ventilation était la suivante:

Année	Cotisations patronales	Cotisation spéciale de compensation	Récupérations auprès des employeurs et des travailleurs	Total
2014	1.732.316,54	16.469,47	509.277,60	2.258.063,61
2015	1.732.010,10	230.337,50	371.296,52	2.333.644,12
2016	3.438.099,71	375.882,68	495.980,91	4.309.963,30
2017	3.716.779,47	416.325,10	258.641,12	4.391.745,69
2018	3.870.376,29	695.434,34	1.322.556,35	5.888.366,98
Différence 2017/2018	+153.596,82	+279.109,24	+1.063.915,23	+1.496.621,29
Evolution 2017/2018 (en %)	+4,13%	+67,04%	+411,35%	+34,08%

Conformément à l'article 58 de la loi du 26 juin 2002, le Roi fixe, après avis du Comité particulier du Fonds et du CNT, une cotisation spécifique pour les entreprises n'ayant pas une finalité commerciale ou industrielle. Au cours de la période 2011-2015, le taux de cotisation prélevé sur la masse salariale du secteur non marchand et professions libérales a été maintenu à 0,01%. Pour ce qui concerne les années 2016 et 2017, le taux de cotisation a été fixé à 0,02%. Ce même taux de 0,02% a également été fixé pour l'année 2018.

Les rentrées provenant des cotisations patronales ont légèrement augmenté (+4,13%). Le Fonds a reçu en 2018 un montant total de 3.870.376,29 EUR en cotisations patronales, ainsi qu'un montant de 695.434,34 EUR concernant la cotisation spéciale de compensation qui est due sur les indemnités de rupture plus élevées.

Pour ce qui est des remboursements dans les dossiers employeurs, le Fonds dépend totalement des clôtures des liquidations par les liquidateurs. En 2018, un montant de 1.318.444,46 EUR a été récupéré auprès des employeurs, ce qui représente une très forte augmentation de 430,49% par rapport aux 248.533,70 EUR en 2017. Ce montant comprend des remboursements dans 24 dossiers. De plus, un montant de 4.111,89 EUR d'indemnités versées indûment a été récupéré auprès des travailleurs.

3.3.2 Moyens en matière de techniques de gestion

3.3.2.1 Suivi des plans stratégique et opérationnel

Le Fonds a fixé trois objectifs stratégiques pour matérialiser sa Vision et sa Mission:

1. Le client occupe une place centrale dans la procédure de faillite: paiement plus correct et plus rapide;
2. Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement;
3. Une prestation de services efficiente pour tout le monde: optimisation des processus et des services.

Les priorités stratégiques ont été traduites en un plan opérationnel par étapes précisant la manière dont le Fonds entend payer les victimes d'une fermeture de manière plus correcte et plus rapide, la manière dont il s'adapte aux évolutions dans notre environnement, ainsi que la manière dont il optimise ses processus et ses services. Les plans stratégique et opérationnel font l'objet d'un suivi mensuel et sont soumis chaque trimestre à l'Administrateur général, ainsi qu'à son adjoint.

En 2018, dans le cadre du 1^{er} objectif stratégique, à savoir "Le client au centre de la procédure de faillite: paiement plus correct et plus rapide", le Fonds a élaboré, conjointement avec les partenaires sociaux, les curateurs et des experts techniques, un concept technique 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. Ce concept sera validé par les différents partenaires dans le courant du premier trimestre de 2019.

En 2018, le Fonds a également entrepris des étapes supplémentaires afin de modifier la procédure d'enquête qui est suivie pour une reprise après faillite. Les délais de reprise au sein du cadre légal actuel allongent considérablement la période entre la faillite et le paiement des victimes de celle-ci. En 2018 ont eu lieu les préparatifs visant à amender la

loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures ainsi que la CCT 32bis dans le but de porter ce délai de reprise de 6 mois à 2 mois. Cet amendement est prévu pour le 1^{er} avril 2019.

Afin de payer les travailleurs de manière plus correcte et plus rapide, le Fonds souhaite automatiser et uniformiser au niveau législatif et sectoriel les règles de calcul de la plupart des indemnités contractuelles, et ce en concertation avec les partenaires sociaux. C'est dans ce cadre qu'en 2018, le Fonds a décrit son calcul de l'indemnité de rupture et qu'il l'a soumis aux partenaires sociaux.

Le Fonds souhaite aussi raccourcir le délai de traitement d'un dossier de fermeture en soumettant plus fréquemment des avis au Comité de gestion compétent pour décision. En 2018, les possibilités techniques en la matière ont été testées de manière à permettre une mise en œuvre en 2019.

En 2018, pour améliorer la qualité de ses services, le Fonds a continué d'investir dans la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès de ses partenaires. Chez les curateurs, le taux de participation à l'enquête de satisfaction a atteint 15,40%, ce qui signifie que 57 des 370 curateurs ont complété l'enquête. Cette enquête a évalué la satisfaction par rapport au service sous de nombreux aspects: orientation-client, joignabilité, applications Internet, formulaires, etc. L'enquête révèle que 97,37% des curateurs sont satisfaits voire très satisfaits du service offert par le Fonds. Les résultats de l'enquête de satisfaction inspirent de nouvelles actions d'amélioration visant à améliorer le service offert, là où cela s'avère possible. En outre, le Fonds a également réalisé en 2018 une enquête de satisfaction auprès des citoyens et de leurs représentants en vue d'analyser la qualité du service téléphonique. Cette enquête a révélé que 91,58% des personnes interrogées sont satisfaites voire très satisfaites du service téléphonique offert par le Fonds.

L'un des principaux objectifs opérationnels du 2^{ème} pilier stratégique du Fonds, à savoir une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement, est la publication de la fiche fiscale pour l'année de revenus 2017 dans l'eBox du citoyen. Une autre réalisation importante est l'intégration, dans la banque de données du Fonds, du nouveau délai pour l'introduction de la créance, tel

que défini dans le livre XX (Insolvabilité des entreprises).

Le 3^{ème} objectif stratégique consiste à garantir une prestation de service efficiente pour tous: optimisation des processus et des services. Pour ce faire, les applications informatiques ont été rendues plus conviviales pour les collaborateurs du Fonds et les applications existantes ont fait l'objet d'une maintenance technique.

Parallèlement à cela, en 2018, le Fonds a aussi poursuivi la gestion par processus en établissant des descriptions de processus, pour ensuite vérifier par processus quels étaient les risques potentiels et quels étaient les aspects qui pouvaient être simplifiés, pour, au final, décrire le processus optimisé. En 2018, un manuel de processus a été rédigé pour les différents processus.

En 2018, le module de calcul automatique pour l'indemnité de rupture a été modernisé et intégré dans la banque de données du Fonds, ce qui a considérablement augmenté la productivité et la convivialité pour les collaborateurs.

Enfin, en 2018, le Fonds a également démarré un processus d'échange avec l'ONSS en vue d'empêcher et de combattre ensemble la fraude sociale.

3.3.2.2

Respect des engagements du contrat d'administration

Le respect des normes fixées dans le contrat d'administration conclu entre l'Etat et l'ONEM concernant les missions du Fonds, est mesuré à l'aide de tableaux de bord et d'instruments de suivi.

En ce qui concerne les enquêtes relatives à l'applicabilité de la loi relative aux fermetures d'entreprises (art. 26), le Fonds atteint avec 92,38% largement la norme fixée dans le contrat d'administration, à savoir soumettre pour décision au Comité de gestion au moins 85% des dossiers dans un délai de 9 mois à dater de la faillite.

En 2018, 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 99,78%, 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 98,65%.

Le Fonds contrôle également sur la base d'échantillons si les décisions à prendre sur les dossiers des travailleurs relatives à l'admissibilité et au calcul des allocations sont conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Pour 2018, la norme pour le nombre de décisions correctes s'élevait à au moins 90% (art. 28). Cette norme a été largement atteinte avec une moyenne de 96,44% d'indemnités calculées correctement.

3.3.3 Ressources en matière d'informa- tique et applications

En 2018, le Fonds a, dans le cadre du projet stratégique d'intégration de son application e-F1 (introduction électronique de demandes d'indemnisation) avec l'application "Regsol" de déclaration de créances dans le Registre de solvabilité, organisé plusieurs groupes de travail avec les représentants des syndicats, des curateurs et Regsol. Des analyses des besoins avec des groupes pilotes de syndicats ont été réalisées. Toutes les informations rassemblées ont permis de définir un concept pour l'intégration des deux applications. Ce concept sera validé par les groupes cibles au premier trimestre de l'année 2019.

Le Fonds s'est préparé aux changements opérationnels liés à la modification légale future des délais de reprise après faillite.

Le Fonds a commencé l'utilisation de l'e-box pour communiquer avec les citoyens. Ce sont les fiches de taxes qui y ont été déposées en 2018.

Le Fonds a intégré le nouveau délai de déclaration de créance tel que défini dans le livre XX (Insolvabilité des entreprises).

Le FFE a encore amélioré les applications utilisées par ses collaborateurs. Par exemple, pour faciliter le travail de nos agents du service « Travailleur », un module de calcul qui existait sous forme de feuille Excel a été modernisé et intégré à l'application core business, améliorant ainsi la productivité de nos agents.

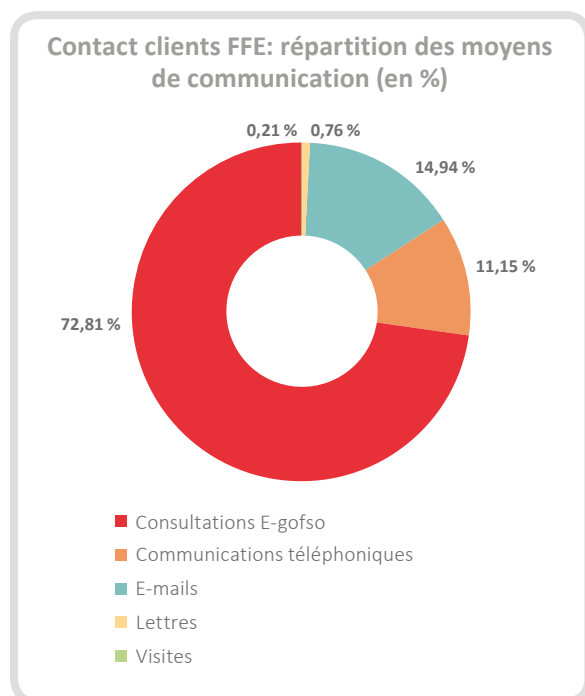
3.3.4 Information et communication

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 2018, les collaborateurs du service Clients ont traité 16.268 e-mails (+6,52% par rapport à 2017) et 12.044 appels téléphoniques (-5,64% par rapport à 2017).

Le graphique 3.3.4.I fait apparaître que le client écrit moins souvent un courrier ou se rend moins souvent au Fonds pour obtenir des informations concernant son dossier, respectivement seuls 0,76% et 0,21% des clients en 2018. Les travailleurs prennent plus facilement contact par téléphone (11,15%) ou par e-mail (15,06%) pour obtenir des informations concernant leur dossier de fermeture. L'application Internet (e-gofso), qui permet au travailleur d'accéder à son dossier de fermeture en ligne dans un environnement sécurisé, a été consultée à 78.628 reprises en 2018 (72,81%) et reste la manière la plus populaire d'obtenir des informations sur l'état d'avancement d'un dossier. Pour les organisations représentatives des travailleurs, l'application Internet est un outil utilisé fréquemment pour recueillir des informations sur les dossiers de fermeture de leurs membres.

Graphique 3.3.4.I

Quel moyen de communication le client utilise-t-il pour être informé de l'état d'avancement de son dossier de fermeture?



Le Fonds n'attend pas seulement les questions des clients, mais leur offre également la possibilité d'être informés de manière proactive lorsque des modifications importantes sont apportées à leur dossier (par exemple, lorsqu'il manque des informations pour pouvoir compléter un dossier, lorsqu'une décision est prise, lorsqu'un paiement est effectué...). Pour combler le fossé qui existe au niveau de l'information entre le travailleur disposant d'Internet et le travailleur n'y ayant pas accès, le Fonds offre la possibilité de suivre un dossier de fermeture de différentes manières (par courrier, par SMS ou par e-mail).

40,99% des travailleurs ayant introduit un formulaire de demande en 2018 ont opté pour un suivi de dossier proactif (+1,71% par rapport à 2017). Près de la moitié (44,86%) d'entre eux ont préféré suivre leur dossier par SMS. En outre, 42,68% ont souhaité être informés par le biais de la consultation en ligne et d'e-mails. Enfin, 11,70% des travailleurs ont choisi d'être informés tant par SMS que par e-mail, et ce, chaque fois qu'une modification importante est apportée à un dossier de fermeture.

Les enquêtes de satisfaction auprès de différents groupes cibles de clients et de partenaires (cf. su-

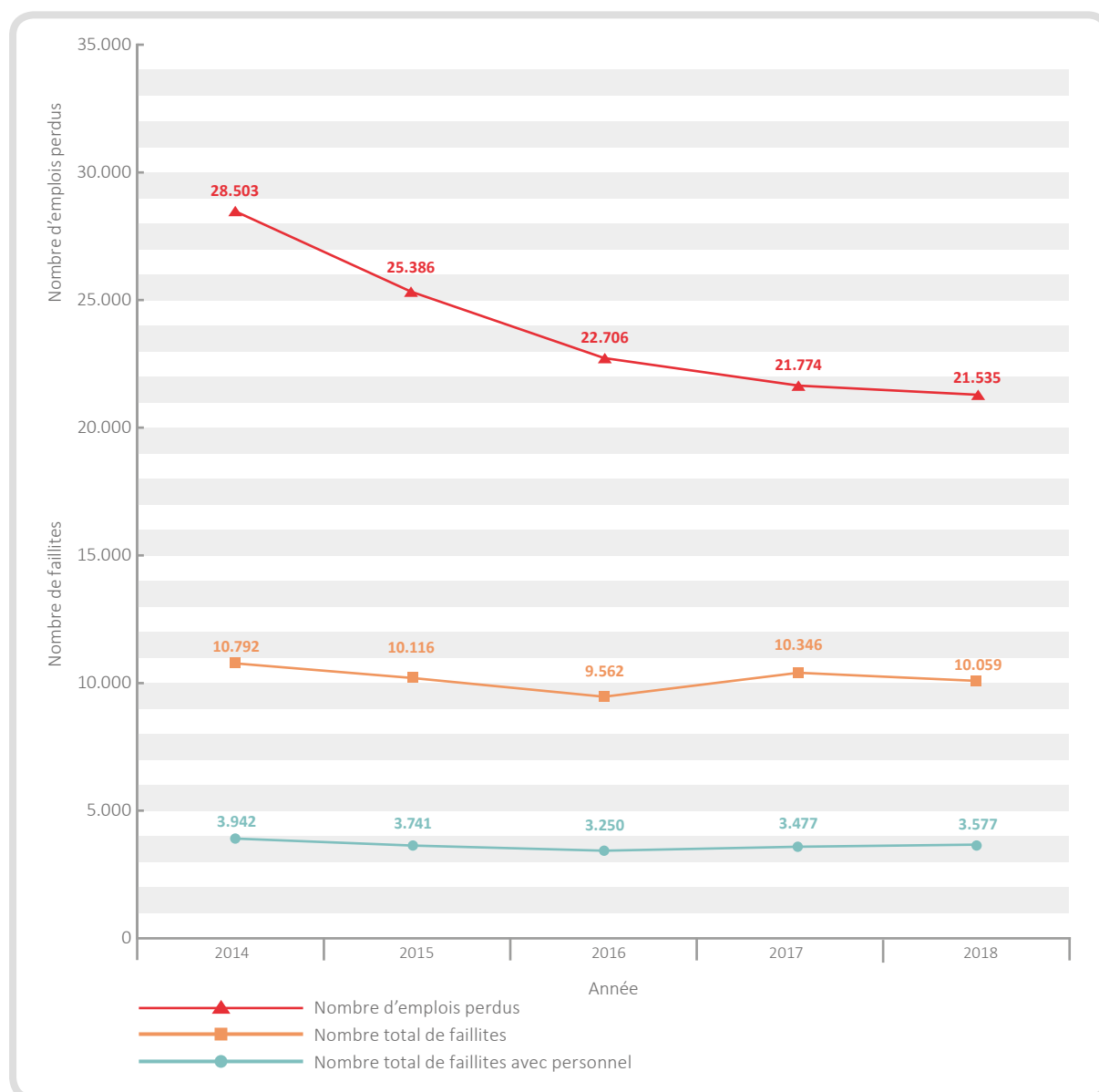
pra), révèlent également que le Fonds accorde beaucoup d'importance à l'orientation client. En décembre 2018, une enquête de satisfaction portant sur les différents aspects de la prestation de services du Fonds, tels que la convivialité, le contact avec les collaborateurs, le formulaire de demande, le décompte, etc. a été réalisée auprès des curateurs. Sur un total de 370 curateurs, 57 ont participé à l'enquête, soit un taux de participation de 15,41%. À la question "Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du service du FFE en général ?", 97,37% des curateurs interrogés ont répondu être satisfaits voire très satisfaits. L'enquête de satisfaction qui a été organisée fin décembre 2018 auprès des citoyens et de leurs représentants révèle que 91,58% des personnes interrogées sont satisfaites voir très satisfaites du service téléphonique du fonds. L'analyse des résultats de ces enquêtes sera poursuivie en 2019 et les résultats donneront lieu à des actions d'amélioration.

3.3.5 Statistiques sur les pertes d'emploi consécutives à une faillite

Chaque mois, le Fonds publie sur le site web de l'ONEM des statistiques dynamiques sur le nombre de faillites d'entreprises occupant du personnel et sur le nombre de pertes d'emploi entraînées par ces faillites. Ces statistiques servent également à l'élaboration des prévisions budgétaires. Le graphique et les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de l'évolution du nombre de faillites, du nombre de pertes d'emploi et de leur ventilation par secteur et par Région.

Graphique 3.3.5.I

Evolution du nombre total de faillites, de faillites occupant du personnel et de pertes d'emploi pour la période 2014-2018



En 2018, 10.059 entreprises ont fait faillite (-2,77% par rapport à 2017), dont 3.577 occupaient du personnel (+2,88% par rapport à 2017). Les pertes d'emploi consécutives à une faillite ont par contre continué à baisser en 2018 pour atteindre 21.535 emplois perdus (-1,10% par rapport à 2017) et ont atteint le niveau le plus bas de ces dix dernières années.

Les faillites les plus marquantes de l'année 2018 sont celles de La Perle Rare - Titres Services (235 emplois perdus), Husa International (146 emplois perdus), Casters Algemene Ondernemingen (144 emplois perdus), LF & Howard (136 emplois perdus) et La Grande Récré Belgique (133 emplois perdus).

Tableau 3.3.5.1
Pertes d'emploi consécutives à des faillites par secteur
de 2014 à 2018 inclus

Par secteur	Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	Extraction de minéraux	Industries manufacturières	Electricité, gaz et eau	Construction	Commerce, banques et assurances	Transports et communications	Services	Autres	Total
2014	422	4	4.665	2	5.161	8.981	1.491	7.281	496	28.503
2015	330	8	4.233	1	5.076	8.933	1.086	5.391	328	25.386
2016	442	0	3.187	0	3.754	10.099	1.137	3.793	294	22.706
2017	207	0	3.009	118	4.463	8.745	1.170	3.695	367	21.774
2018	357	4	1.563	0	4.005	10.503	1.265	3.544	294	21.535
Différence 2017/2018	+150	+4	-1.446	-118	-458	+1.758	+95	-151	-73	-239
Evolution 2017/2018 (en %)	+72,46	+100,00	-48,06	+100,00	-10,26	+20,10	+8,12	-4,09	-19,89	-1,10
Part en % 2017	0,95	0,00	13,82	0,54	20,50	40,16	5,37	16,97	1,69	100,00
Part en % 2018	1,66	0,02	7,26	0,00	18,60	48,77	5,87	16,46	1,37	100,00
Part en % Différence 2017/2018	+0,71	+0,02	-6,56	-0,54	-1,90	+8,61	+0,50	-0,51	-0,32	

La légère diminution des pertes d'emploi (-1,10%) par rapport à 2017 résulte d'une baisse dans le secteur des industries manufacturières (-1.446 emplois perdus), dans le secteur de la construction (-458 emplois perdus) et dans le secteur des services (-151 emplois perdus).

Le secteur du commerce, des banques et des assurances demeure un secteur fortement touché en 2018, totalisant 10.503 emplois perdus, soit 48,77% du nombre total de pertes d'emploi. Contrairement aux autres secteurs, les pertes d'emploi y ont augmenté de 20,10%, soit +1.758 emplois perdus en plus par rapport à 2017. Les pertes d'emploi augmentent aussi légèrement dans le secteur de l'agriculture (+150 emplois perdus) et dans le secteur des transports et des communications (+95 emplois perdus).

Tableau 3.3.5.II
Pertes d'emploi consécutives à des faillites par province
de 2014 à 2018 inclus

Par province	Anvers	Bruxelles	Hainaut	Limbourg	Liège	Luxembourg	Namur	Flandre orientale	Brabant flamand	Brabant wallon	Flandre occidentale	Total
2014	5.720	6.141	3.905	1.845	2.274	305	1.002	2.287	1.232	1.430	2.362	28.503
2015	51.52	4.523	3.807	1.711	2.449	465	742	2.109	1.333	1.477	1.618	25.386
2016	4.675	4.601	2.230	1.549	1.885	190	715	2.839	1.378	589	2.055	22.706
2017	3.359	4.497	2.739	1.229	1.725	250	836	2.720	1.009	1.563	1.847	21.774
2018	4.046	5.199	2.113	1.674	1.861	211	603	1.950	1.118	1.091	1.669	21.535
Différence 2017/2018	+687	+702	-626	+445	+136	-39	-233	-770	+109	-472	-178	-239
Evolution 2017/2018 (en %)	+20,45	+15,61	-22,86	+36,21	+7,88	-15,60	-27,87	-28,31	+10,80	-30,20	-9,64	-1,10

Tableau 3.3.5.II
Pertes d'emploi consécutives à des faillites par région de
2014 à 2018 inclus

Par Région	Flandre	Wallonie	Bruxelles	Total
2014	13.446	8.916	6.141	28.503
2015	11.923	8.940	4.523	25.386
2016	12.496	5.609	4.601	22.706
2017	10.164	7.113	4.497	21.774
2018	10.457	5.879	5.199	21.535
Différence 2017/2018	+293	-1.234	+702	-239
Evolution 2017/2018 (en %)	+2,88	-17,35	+15,61	-1,10
Part en % 2017	46,68	32,67	20,65	100,00
Part en % 2018	48,56	27,30	24,14	100,00
Part en % - Différence 2017/2018	+1,88	-5,37	+3,49	

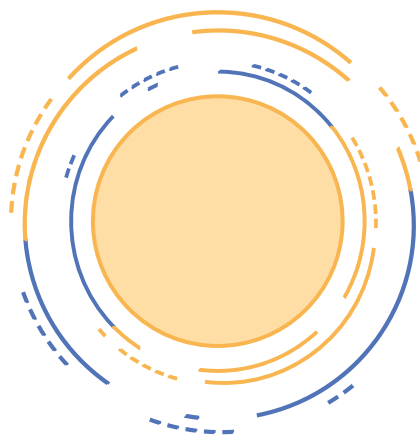
Par rapport à 2017, le nombre de pertes d'emploi a augmenté en 2018 tant en Région flamande qu'en Région de Bruxelles-Capitale. Le point noir pour les pertes d'emploi continue de se situer en Flandre, où environ 10.457 personnes ont perdu leur emploi en 2018.

L'augmentation des pertes d'emploi en Flandre (+2,88%) se fait le plus sentir à Anvers (+687 emplois perdus, soit +20,45% par rapport à 2017) et dans le Limbourg (+445 emplois perdus, soit +36,21% par rapport à 2017). Dans le Brabant flamand, le nombre de personnes ayant perdu leur emploi a augmenté de 10,80 %. En 2018, seules les provinces de Flandre orientale et de Flandre occidentale enregistrent une diminution des pertes d'emploi par rapport à 2017.

A Bruxelles, les pertes d'emploi ont augmenté de 15,61% et se chiffrent à 5.199 emplois perdus. Il y a

toutefois lieu de signaler que le Fonds attribue le nombre de postes de travail perdus à la province ou à la Région où le tribunal du commerce compétent déclare la faillite sur la base du siège social de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont leur siège social établi à Bruxelles.

Contrairement à ce qui se passe en Flandre et à Bruxelles, en Wallonie, les pertes d'emploi diminuent de 17,35%, le nombre de personnes ayant perdu leur emploi se montant à 5.879 unités. La diminution est visible à peu près dans chaque province, mais principalement dans le Hainaut (-626 emplois perdus, soit -22,86% par rapport à 2017) et dans le Brabant wallon (-472 emplois perdus, soit -30,20%). On observe uniquement une augmentation à Liège (+7,88%, soit 136 emplois perdus de plus par rapport à 2017).



Liste des abréviations

AC	Administration centrale
ACCO	Coopérative d'activités
ACS	Agents contractuels subventionnés
ACTIRIS	Office Régional Bruxellois de l'Emploi
ADG	Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft
ADEM	Agence pour le développement de l'emploi
ADMB	Algemeen Dienstbetoon voor Middenstandsberoepen
AG	Arrêté du Gouvernement
AGR	Allocation de garantie de revenus
AISS	Association internationale de la Sécurité sociale (ISSA en anglais)
ALE	Agence Locale pour l'Emploi
AM	Arrêté ministériel
APE	Aides à la promotion de l'emploi
AR	Arrêté royal
Art.	Article
BBZ	Bureau Belgische Zaken
BC	Bureau du chômage
BCP	Business Continuity Plan
BCSS	Banque Carrefour de la Sécurité sociale
BFP	Bureau fédéral du Plan
BNB	Banque nationale de Belgique
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CAF	Common Assessment Framework
CAF	Caisse d'Allocations Familiales - France
CAN	Commission administrative nationale

CAPAC	Caisse Auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage
Cass	Cassation
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CC	Chômage complet
CCB	Comité de concertation de base
CCI-DE	Chômeur complet indemnisé demandeur d'emploi
CCI-NDE	Chômeur complet indemnisé non demandeur d'emploi
CCSP	Centrale Chrétienne des Services Publics
CCT	Convention collective de Travail
CECA	Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier
CGSLB	Confédération Générale des Syndicats Libéraux de Belgique
CGSP	Centrale Générale des Services Publics
CIC	Comité intermédiaire de concertation
CIN	Collège intermutualiste national
CLB	Centra voor Leerlingenbegeleiding
CLS	Contrôle des lois sociales
CNAF	Caisse Nationale des Allocations Familiales - France
CNF	Centre national de Formation
CNT	Conseil national du travail
CPAS	Centre public d'Action sociale
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
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFT	Enquête sur les forces de travail
E-gov	E-government
EIPA	European Institute for Public Administration
EIS	Executive Information System
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ENA	Ecole nationale de l'Administration
EPM	Expenditure Performance Management
ES	Emploi-services
ESS	Enseignement secondaire supérieur
ETP	Equivalent temps plein
EV	En vigueur
FAMIFED	Agence fédérale pour les allocations familiales
FFE	Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises

FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
Forem	Office communautaire et régional de la Formation professionnelle et de l'Emploi
FP	Formation professionnelle
GAK	Gemeenschappelijk Administratiekantoor
GOB	Gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentrum
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HIVA	Hoger Instituut voor de Arbeid
HRM	Human Resources management
IBFFP	Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle
IC/CT	Interruption de carrière/crédit-temps
ICN	Institut des Comptes nationaux
ICP	Interruption de la carrière professionnelle
IDE	Inscription comme demandeur d'emploi
IFA	Institut de Formation de l'Administration fédérale
IFAPME	Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
IGSS	Inspection générale de la Sécurité Sociale au Grand-Duché de Luxembourg
INAMI	Institut national d'Assurance Maladie-Invalidité
INASTI	Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants
INS	Institut national de Statistique
IPSS	Institutions publiques de Sécurité sociale
IS	Inspection
ISSA	International Social Security Association (en français: AISS)
IVR	Interactive Voice Recorder
IWEPS	Institut wallon de l'évolution, de la prospective et de la statistique
Jupro	Procédures judiciaires
KCC	Contact Clients
KPI	Key Performance Indicator
L	Loi
LATG	Loon- en arbeidstijdgegevensbank
LOIC	Business Process Reengineering Interruption de carrière
MB	Moniteur belge
METS	Methodology Team Support
MFP	Imprimantes multifonctionnelles
MISUS	Management Information System for Unemployment Services
NWOW	New Way of Working
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONEM	Office national de l'Emploi
ONSS	Office national de Sécurité Sociale
ONVA	Office national des Vacances annuelles
OP	Organisme de paiement
PAA	Plan d'action annuel
PEP	Première expérience professionnelle

PGD	Plan Global de Développement
PIB	Produit intérieur brut
PLOT	Plaatselijke Loketten voor Tewerkstelling
PO	Plan opérationnel
ProMES	Productivity Measurement and Enhancement System
PTP	Programme de transition professionnelle
RCC	Régime de chômage avec complément d'entreprise
RGPT	Règlement général pour la protection du travail
RGTI	Répertoire général des travailleurs indépendants
RMMM	Revenu minimum mensuel moyen garanti
RIO	RVA Intranet ONEM
RTM	Régie des Transports Maritime
SA	Société anonyme
SCC	Service central de Contrôle
SDI	Salle de direction informatisée
SECAL	Service de récupération des créances alimentaires
SED	Structured Electronic Documents
Selor	Bureau de Sélection de l'Administration fédérale
SEPP	Service externe de prévention et protection
SFP	Service fédéral des Pensions
SINE	Programmes dans l'économie sociale d'insertion
SIPP	Service Interne de Prévention et Protection
SIRS	Service d'information et de recherche sociale
SLFP	Syndicat Libéral de la Fonction Publique
SME	Système de management environnemental
SPC	Statistical Process Control
SPF	Service Public Fédéral
SPP	Service public de programmation
SPW	Service Public de Wallonie
STC	Subregionaal Tewerkstellingscomité
TOM	Task Office Management
UAM	User Access Management
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (Pays-Bas)
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VOIP	Voice Over Internet Protocol
WSE	Werk en Sociale Economie