

DynaM – Release 29.09.2011

Info: ONSS: Peter Vets ▪ Tel. 02 509 31 43 ▪ peter.vets@onss.fgov.be
HIVA-K.U.Leuven: Karen Geurts ▪ Tel. 016 32 33 78 ▪ karen.geurts@hiva.kuleuven.be

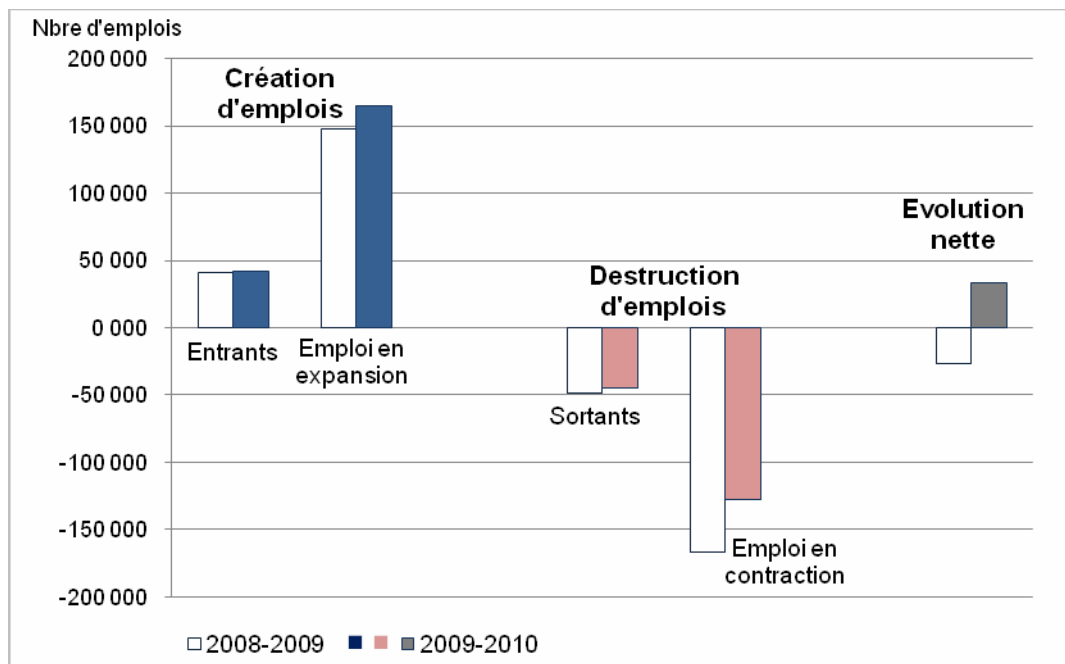
Dynamiques sur le marché de l'emploi belge . Juin 2008 - juin 2010

L'évolution de l'emploi au cours d'une période est le résultat net de la croissance ou de la diminution des emplois auprès de chaque employeur. Pour la création et la destruction d'emplois, on examine par entreprise si le nombre de postes de travail a augmenté ou diminué pendant la période de référence. Avec ces chiffres dynamiques, il est possible de déterminer quelles entreprises ont été sur une base annuelle en expansion ou bien en contraction pendant la période de crise (juin 2008 - juin 2009) et pendant la période de reprise (juin 2009 - juin 2010). Enfin, on chiffre la part des employeurs débutants dans la création d'emplois ainsi que la perte en postes de travail due aux employeurs sortants, à savoir les entreprises n'occupant plus de travailleurs salariés.

1. Les chiffres essentiels

Entre juin 2009 et juin 2010, quelque 206 000 emplois ont été **créés** au sein d'entreprises en expansion et chez des employeurs qui démarraient leur activité alors que 173 000 **destructions** d'emploi étaient enregistrées dans des entreprises en contraction ou n'occupant plus de personnel. En conséquence, les statistiques de l'emploi ont montré une modeste croissance nette de l'ordre de 1% ou +33 200 emplois après une diminution de l'emploi enregistrée pendant les années de crise 2008 et 2009. Cette croissance résulte de deux tendances, une croissance plus importante de la création d'emplois et une diminution des emplois supprimés.

Graphique 1 Création et destruction d'emplois en Belgique (juin 2008 - juin 2010)



* Les chiffres se rapportent à tous les postes de travail des employeurs assujettis à la sécurité sociale belge et déclarés à l'ONSS. © Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

- **Employeurs en expansion et en contraction**

Pendant la période 2009-2010, les créations d'emplois ont été principalement le fait d'**entreprises en expansion**: on leur doit 164 700 nouveaux emplois, ce qui traduit une forte reprise après la diminution du volume de créations d'emplois observée pendant la crise. L'augmentation du nombre d'emplois créés fut la conséquence, d'une part, d'un plus grand nombre d'entreprises en expansion et, d'autre part, d'une croissance moyenne par employeur plus élevée.

En 2010, 173 100 emplois ont été supprimés dans les **entreprises en contraction**. Ces pertes d'emplois sont en net recul par rapport à la récession de 2009. En 2010, les employeurs ont été beaucoup moins nombreux à revoir leurs effectifs à la baisse et ceux qui ont dû s'y résoudre ont supprimé, en moyenne, moins d'emplois qu'en 2009.

Tableau 1 Totaux des créations et destructions d'emplois en Belgique (juin 2008 - juin 2010)

Types d'employeurs	Nombre d'emplois		Taux de création/destruction d'emplois	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Création d'emplois</i>	188 570	206 388	5,5	6,0
Emploi en expansion	147 668	164 651	4,3	4,8
Entrants	40 902	41 737	1,2	1,2
<i>Destruction d'emplois</i>	215 407	173 145	6,3	5,0
Emploi en contraction	166 839	128 121	4,9	3,7
Sortants	48 568	45 024	1,4	1,3
<i>Évolution nette</i>	-26 837	+33 243	-0,8	+1,0

© Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

- **Impact des employeurs entrants et sortants en matière d'emploi**

En 2009 et 2010, 24 600 entreprises et organisations ont **débuté une activité d'employeur**. Ensemble, elles ont créé 41 700 emplois, soit 20% du nombre total d'emplois créés. Le **pourcentage des employeurs entrants** (la proportion de nouveaux employeurs par rapport au nombre total d'employeurs actifs) s'est élevé à 10,1%.

En 2010, 24 900 employeurs ont **cessé d'employer** du personnel. Il en a résulté 45 000 suppressions d'emplois, soit environ un quart du nombre total de destructions d'emplois (26%). Le **pourcentage des employeurs sortants** a atteint 10,2%.

Tableau 2 Employeurs entrants et sortants en Belgique (juin 2008 - juin 2010)

	Nombre d'employeurs		Taux des entrants/sortants	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
Employeurs entrants	24 509	24 577	10,0	10,1
Employeurs sortants	24 858	24 856	10,2	10,2

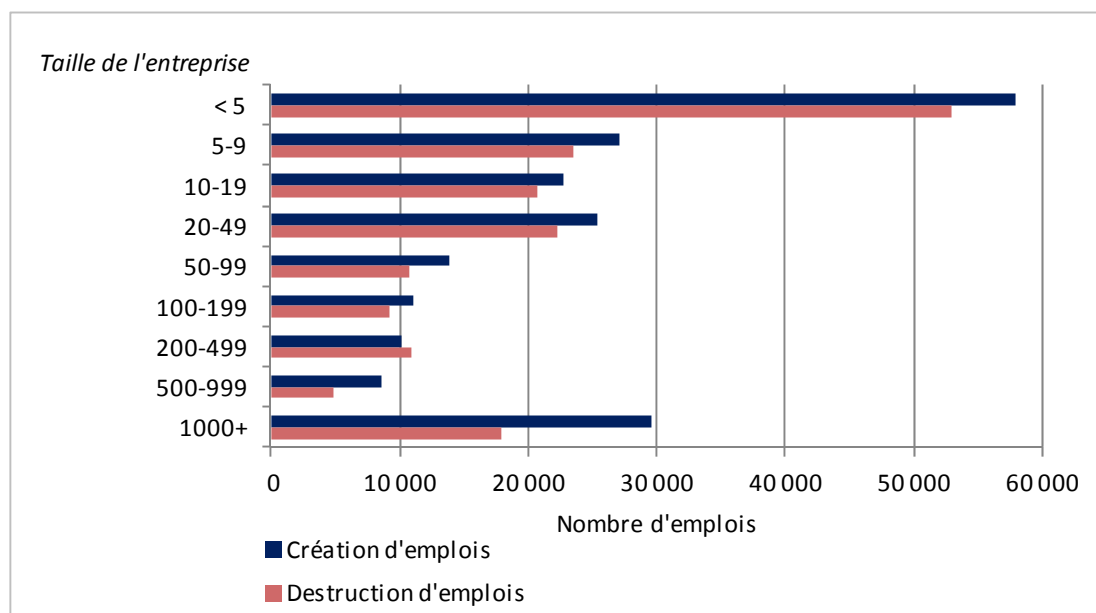
© Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

La période de crise et la période de reprise semblent avoir peu influencé le nombre de nouveaux employeurs et celui des employeurs sortants (voir aussi Geurts, 2010)¹. Il n'y a que les pertes d'emplois consécutives à des cessations d'activités qui ont augmenté pendant la période de crise, tout en diminuant en 2010. Cela est dû au fait que la crise a vu plus de moyennes et grandes entreprises cesser leurs activités. Cependant la part des entreprises sortantes dans la destruction d'emplois reste relativement limitée.

2. Influence de la taille de l'entreprise

L'emploi connaît une dynamique plus importante dans les petites entreprises que dans les grandes: la réallocation d'emplois, c'est-à-dire la somme des emplois créés et supprimés, y est plus importante que dans les grandes entreprises. Cela vaut tant pour les chiffres absolus (il y a plus d'emplois créés et détruits au sein des PME) que pour les données relatives (les taux de création et de destructions d'emplois y sont plus élevés) (tableau B1).

Graphique 2 Créations et destructions d'emplois suivant la taille de l'entreprise (juin 2009 - 2010, Belgique)



© Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

La régression de l'emploi pendant la période 2008-2009 (voir Geurts, 2010) et le redressement du marché du travail en 2009 et 2010 se sont fait clairement sentir dans toutes les catégories d'entreprises, mais pas partout de la même manière. Les **petites entreprises** (moins de 50 travailleurs) ont relativement peu subi l'impact direct de la crise: le solde de l'évolution de l'emploi est resté positif en 2008-2009. En 2009-2010 sous l'effet d'une légère augmentation de la création d'emplois et d'une diminution des emplois détruits, l'emploi a continué de croître (+1,2%). Avec une augmentation nette de 13 600 emplois, les petites entreprises sont intervenues à raison de 41% dans la croissance de l'emploi.

C'est au sein des **entreprises moyennes et grandes** que le retournement dans l'évolution de l'emploi est le plus marqué. Pendant la crise, les employeurs occupant plus de 100 travailleurs ont détruit plus d'emplois qu'ils n'en ont créés, ce qui a provoqué une forte baisse des postes de travail. En 2009-2010, la création d'emplois a repris alors que la destruction d'emplois a fortement diminué. Cela a provoqué une augmentation nette de l'emploi (+0,8%). Avec une augmentation nette de 16 500 emplois, les entreprises de plus de 100 travailleurs détiennent une part de 50% de la croissance en matière d'emploi.

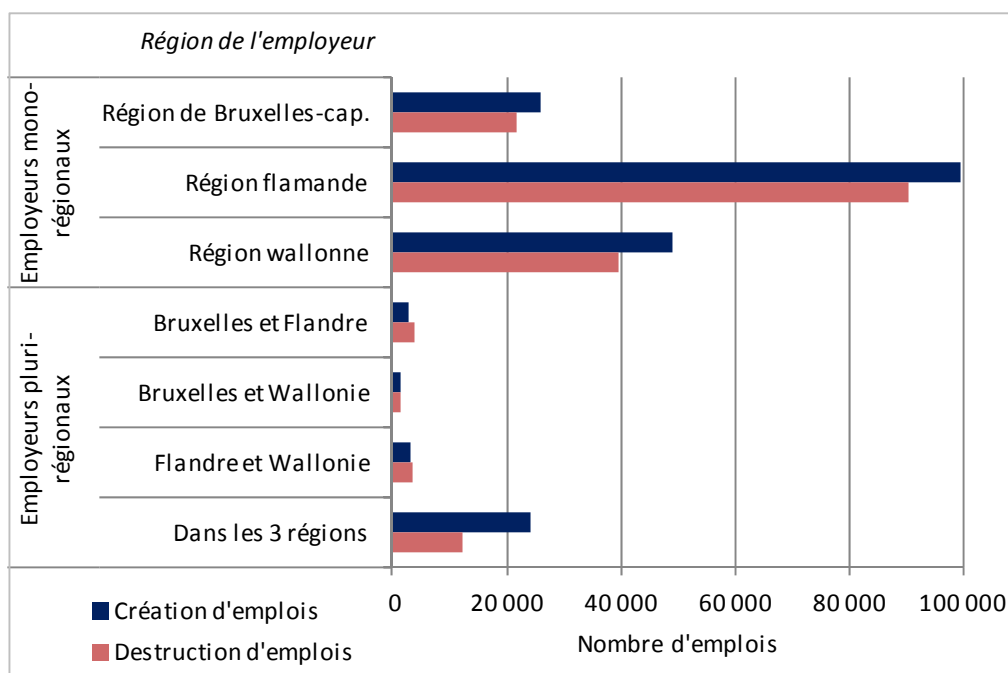
¹ Geurts K. (2010), Jobcreatie en -destructie tijdens de crisis. Een beschrijving op basis van innovatieve data, voir www.dynam-belgium.org > Publications.

3. Examen par région

Les créations et suppressions d'emplois sont calculées au niveau de l'entreprise et constituent le résultat net des recrutements et des licenciements intervenus au sein d'une entreprise. La plupart des employeurs (99,2%) sont "**monorégionaux**": tous leurs travailleurs sont occupés dans une seule région. La création et la destruction d'emplois peuvent donc être affectés à cette région. Il existe cependant un groupe restreint d'entreprises généralement de grande taille qui sont actives dans plusieurs régions (0,8% du nombre d'employeurs, 37% du nombre total d'emplois). La progression ou la régression de l'emploi chez ces employeurs "**plurirégionaux**" ne peut pas être répartie selon le critère régional. C'est pourquoi une distinction est établie entre employeurs monorégionaux et plurirégionaux.

Les employeurs plurirégionaux sont essentiellement de grandes entreprises actives, pour la plupart, dans les secteurs "O-P Administration publique et Enseignement" et M-N. Activités de services administratifs, de soutien et spécialisés". Ceci se traduit, entre autres, par un nombre peu élevé d'emplois créés et supprimés, mais également par une importante progression nette de l'emploi (+1,2% ou + 12 000 emplois, tableau B2). C'est surtout le redressement du secteur de l'intérim qui joue ici un rôle déterminant.

Graphique 3 Créations et destructions d'emplois par la région de l'employeur (juin 2009 - 2010, Belgique)



© Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

En **Flandre**, les **employeurs monorégionaux** en expansion et ceux qui démarrent leur activité ont créé 99 500 nouveaux emplois en 2010 (7,5% comme taux de création) alors que 90 600 emplois disparaissaient dans les entreprises en contraction et dans celles cessant d'employer des travailleurs salariés (6,8% comme taux de destruction). Par conséquent, la période 2009-2010 a été marquée par une timide progression de l'emploi de 0,7% (+8 900 emplois). Pendant la période 2008-2009, l'évolution nette de l'emploi était encore négative (-8 100 emplois) en raison, surtout, du fait que davantage d'emplois ont été détruits durant cette période.

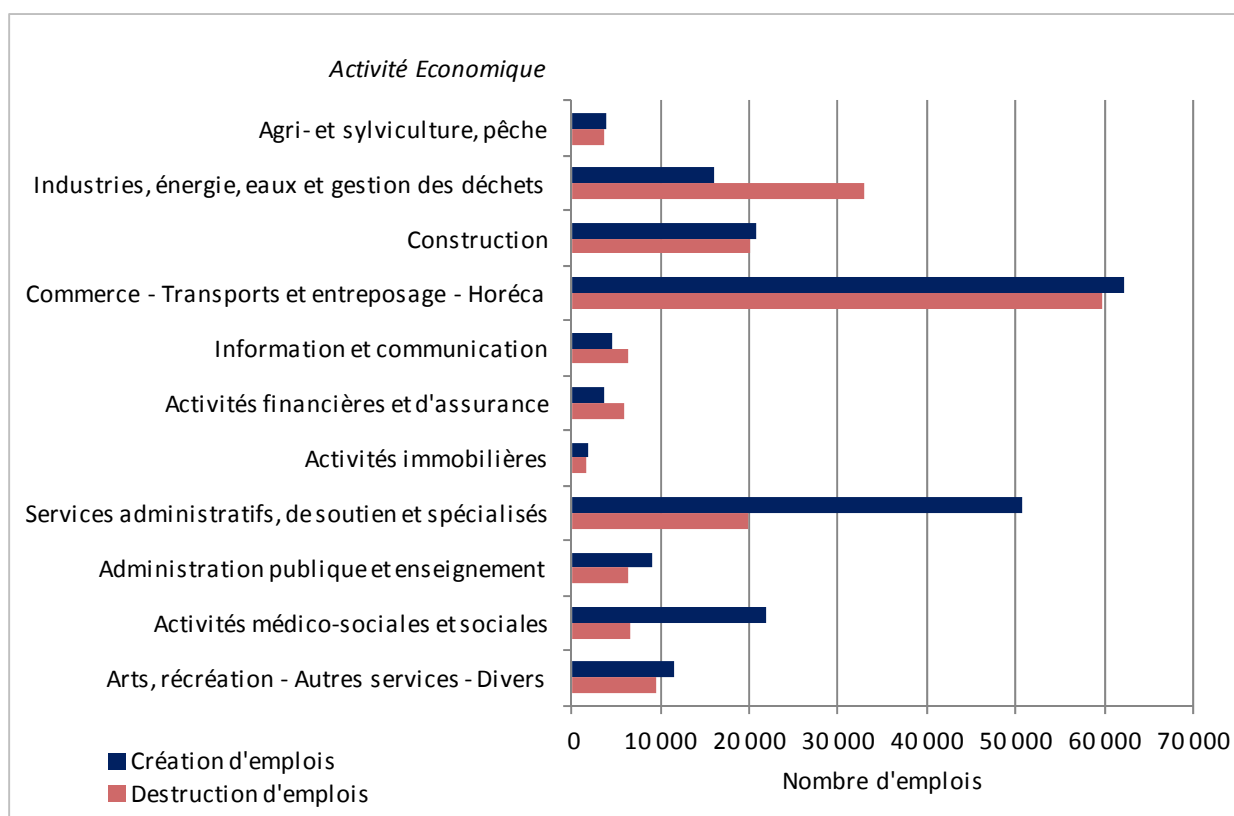
En **Wallonie**, les **entreprises monorégionales** sont en moyenne de plus petite taille qu'en Flandre, ce qui explique les de création et de destruction d'emplois plus élevés. En 2008-2009, l'évolution nette de l'emploi était encore légèrement positive chez ces employeurs alors que la tendance générale était négative. En 2009-2010, la création de 49 100 nouveaux emplois (taux égal à 8,9%) a largement compensé la

suppression de 39 800 emplois (7,2%), tant et si bien que la croissance nette a atteint un taux 1,7% (+9 400 emplois).

Le scénario est le même pour les employeurs **monorégionaux** de la **Région de Bruxelles-Capitale**: une légère hausse de l'emploi en 2008-2009, suivie d'une augmentation du nombre d'emplois créés (9%) et d'une diminution du nombre d'emplois supprimés (7,6%). Le résultat enregistré consiste en une croissance nette de l'emploi de 1,4% (+ 4 000 emplois) en 2009-2010.

4. Examen sous l'angle de l'activité économique

Graphique 4 Créations et destructions d'emplois suivant l'activité économique de l'employeur (juin 2009 - 2010, Belgique)



© Office national de Sécurité sociale et DynaM-belgium.org

L'évolution négative de l'emploi dans **l'industrie** s'est également poursuivie en 2010, avec une perte nette de 16 800 emplois. En 2009-2010, l'industrie a créé 16 000 emplois. Le taux d'emplois créés (2,9%) reste ainsi au bas niveau des années 2008 et 2009 (tableau B3). Le secteur industriel doit également composer avec de nombreuses suppressions d'emplois. En 2010, 33 000 emplois ont été perdus, soit 6% de l'emploi total dans le secteur. Ce taux est toutefois inférieur à celui enregistré en 2008-2009 (7,3%).

Le **secteur de la construction** se caractérise par de fortes dynamiques sur le marché du travail avec des taux de création et de destruction d'emplois supérieurs à 9%. En 2010, les entreprises en contraction ou cessant d'employer du personnel ont supprimé moins d'emplois que pendant la période de crise alors que la création d'emplois a connu une légère hausse. Cela a stabilisé le nombre d'emplois dans le secteur (+0,3%).

En termes absolus, ce sont les secteurs du **commerce**, du **transport et de l'entreposage** et de **l'horeca** qui créent et suppriment le plus d'emplois: en 2010, le nombre de créations et de suppressions d'emplois a avoisiné les 60 000. Dans ces secteurs aussi, la destruction d'emplois a fortement diminué par rapport à la

crise, pendant que la création d'emplois enregistrait une légère hausse. Les forts remous dans ces secteurs débouchent, toutefois, sur une augmentation nette de 2 500 emplois (taux égal à 0,3%).

Dans le secteur de **l'information et de la communication** et dans celui des **activités financières et des assurances**, l'emploi a reculé de façon plus importante encore pendant la période 2009-2010 que pendant la crise. Le taux de créations d'emplois, déjà faible, a encore baissé en 2010 alors que la destruction d'emplois est restée identique ou a connu une légère hausse. L'emploi a de cette façon connu une baisse nette de 1,8% à 1,9%.

Dans le secteur des **services administratifs, de soutien et spécialisés**, l'ampleur du retournement de tendance ne passe pas inaperçu. A ce secteur émergent, entre autres, les agences d'intérim et les entreprises de nettoyage. Non seulement le nombre d'emplois créés a doublé en 2010 par rapport à 2009 (de 22 500 à 50 000 emplois) mais, en outre, le nombre d'emplois supprimés a été plus que divisé par deux pendant la même période (de 44 000 à 20 000 emplois). Au final, l'emploi a progressé de 6,8% en un an. Le secteur fournit des services qui demandent beaucoup de main-d'œuvre, de sorte que toute augmentation ou diminution de la demande se traduit immédiatement par des créations ou des destructions d'emplois.

En net recul en 2008-2009, **le travail intérimaire** s'est redressé de manière spectaculaire en 2009-2010, avec 18 500 créations d'emplois, soit une croissance nette de 12%. Le travail intérimaire constitue ainsi un des principaux instruments à la disposition des entreprises d'autres secteurs pour faire face dans une première phase aux modifications de la demande de travail.

Le secteur **quartaire** est traditionnellement le secteur le moins sensible à la conjoncture. Le secteur **Administration publique et enseignement** enregistre des créations d'emplois fort limitées (1,5%) et des pertes d'emplois encore moins importantes (1%). En matière de créations d'emplois, c'est le secteur des **soins de santé et des services sociaux** qui se taille la part du lion. En 2010, 21 800 emplois ont été créés par des employeurs en expansion ou qui démarraient leur activité alors que les pertes d'emplois dans les entreprises en contraction ou cessant d'occuper des travailleurs se sont limitées à 6 700. L'emploi a dès lors connu une progression nette de 3,8% dans ce secteur.

Annexe

Tableau B1 Création et destruction d'emplois suivant la taille de l'entreprise - Belgique (données annuelles)

<i>Nombre d'emplois</i>						
	Création brute d'emplois		Destruction brute d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Total</i>	188 570	206 388	215 407	173 145	-26 837	33 243
< 5 emplois	57 391	57 916	55 717	53 001	1 674	4 915
5-9 emplois	25 258	27 081	25 073	23 555	185	3 526
10-19 emplois	22 742	22 726	22 433	20 736	309	1 990
20-49 emplois	25 673	25 410	26 345	22 211	-672	3 199
50-99 emplois	14 152	13 833	13 907	10 746	245	3 087
100-199 emplois	10 273	11 011	12 273	9 220	-2 000	1 791
200-499 emplois	8 954	10 156	12 490	10 882	-3 536	-726
500-999 emplois	5 490	8 623	7 265	4 832	-1 775	3 791
1 000+ emplois	18 637	29 632	39 904	17 962	-21 267	11 670

<i>Taux par rapport à l'emploi total dans la classe de taille</i>						
	Taux de création d'emplois		Taux de destruction d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Total</i>	5,5	6,0	6,3	5,0	-0,8	1,0
< 5 emplois	20,3	20,4	19,7	18,7	0,6	1,7
5-9 emplois	11,8	12,5	11,7	10,9	0,1	1,6
10-19 emplois	9,2	9,3	9,1	8,5	0,1	0,8
20-49 emplois	6,7	6,7	6,9	5,9	-0,2	0,8
50-99 emplois	5,7	5,5	5,6	4,3	0,1	1,2
100-199 emplois	4,2	4,5	5,1	3,7	-0,8	0,7
200-499 emplois	2,9	3,3	4,0	3,5	-1,1	-0,2
500-999 emplois	2,5	4,1	3,3	2,3	-0,8	1,8
1 000+ emplois	1,5	2,3	3,1	1,4	-1,7	0,9

Tableau B2 Création et destruction d'emplois d'après la répartition régionale des employeurs - Belgique (données annuelles)

<i>Nombre d'emplois</i>	Création brute d'emplois		Destruction brute d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Total</i>	188 570	206 388	215 407	173 145	-26 837	33 243
Employeurs monorégionaux						
Région de Bruxelles-cap.	24 632	25 806	22 998	21 774	1 634	4 032
Région flamande	96 984	99 485	105 080	90 585	-8 096	8 900
Région wallonne	46 357	49 123	44 126	39 761	2 231	9 362
Employeurs plurirégionaux						
Bruxelles et Flandre	3 282	2 964	5 261	3 929	-1 979	-965
Bruxelles et Wallonie	1 425	1 557	2 116	1 359	-691	198
Flandre et Wallonie	1 952	3 132	3 750	3 423	-1 798	-291
Dans les 3 régions	13 938	24 321	32 076	12 314	-18 138	12 007

Taux par rapport à l'emploi total en fonction de la répartition régionale des employeurs

	Taux de création d'emplois		Taux de destruction d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Total</i>	5,5	6,0	6,3	5,0	-0,8	1,0
Employeurs monorégionaux						
Région de Bruxelles-cap.	8,7	9,0	8,1	7,6	0,6	1,4
Région flamande	7,2	7,5	7,8	6,8	-0,6	0,7
Région wallonne	8,5	8,9	8,1	7,2	0,4	1,7
Employeurs plurirégionaux						
Bruxelles et Flandre	2,2	2,0	3,5	2,6	-1,3	-0,6
Bruxelles et Wallonie	2,7	3,4	4,0	3,0	-1,3	0,4
Flandre et Wallonie	2,0	3,1	3,8	3,4	-1,8	-0,3
Dans les 3 régions	1,5	2,5	3,3	1,3	-1,9	1,2

**Tableau B3 Création et destruction d'emplois suivant l'activité économique de l'employeur - Belgique
(données annuelles)**

	Création brute d'emplois		Destruction brute d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Nombre d'emplois</i>						
<i>Total</i>	188 570	206 388	215 407	173 145	-26 837	33 243
Agriculture, sylviculture et pêche	4 836	3 816	2 911	3 674	1 925	142
Industries extractives - Industries manufacturières - Production et distribution d'électricité, de gaz, d'eau - Gestion des déchets	16 586	16 159	42 402	33 006	-25 816	-16 847
Construction	19 628	20 821	22 258	20 170	-2 630	651
Commerce - Transports et entrepotage - Hébergement et restauration	59 752	62 312	67 485	59 785	-7 733	2 527
Information et communication	5 310	4 497	6 514	6 349	-1 204	-1 852
Activités financières et d'assurance	4 142	3 700	5 559	6 035	-1 417	-2 335
Activités immobilières	1 701	1 878	1 573	1 602	128	276
Services administratifs, de soutien et spécialisés	22 522	50 676	44 446	19 981	-21 924	30 695
Administration publique et enseignement	13 539	9 076	4 921	6 322	8 618	2 754
Activités médico-sociales et sociales	29 860	21 822	7 062	6 679	22 798	15 143
Arts, spectacles et activités récréatives - Autres services - Divers	10 694	11 631	10 276	9 542	418	2 089

Taux par rapport à l'emploi total dans l'activité économique

	Taux de création d'emplois		Taux de destruction d'emplois		Evolution nette	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
<i>Total</i>	5,5	6,0	6,3	5,0	-0,8	1,0
Agriculture, sylviculture et pêche	25,3	19,1	15,3	18,4	10,1	0,7
Industries extractives - Industries manufacturières - Production et distribution d'électricité, de gaz, d'eau - Gestion des déchets	2,9	2,9	7,3	6,0	-4,5	-3,0
Construction	9,2	9,8	10,5	9,5	-1,2	0,3
Commerce - Transports et entrepotage - Hébergement et restauration	7,2	7,5	8,1	7,2	-0,9	0,3
Information et communication	5,4	4,7	6,7	6,7	-1,2	-1,9
Activités financières et d'assurance	3,0	2,8	4,0	4,6	-1,0	-1,8
Activités immobilières	11,5	9,9	10,7	8,4	0,9	1,5
Services administratifs, de soutien et spécialisés	5,6	11,3	11,1	4,5	-5,5	6,8
Administration publique et enseignement	2,2	1,5	0,8	1,0	1,4	0,4
Activités médico-sociales et sociales	7,2	5,5	1,7	1,7	5,5	3,8
Arts, spectacles et activités récréatives - Autres services - Divers	9,7	10,2	9,3	8,4	0,4	1,8

Définitions et méthode

Ce release contient les données annuelles portant sur la création et la destruction d'emplois et sur les employeurs entrants et sortants en Belgique.

Le texte ci-dessous reprend les définitions utilisées et une brève description de la méthode. Pour plus de détails, consulter la page Méthode: dynam-belgium.org/Methode

• Source des données

Les chiffres DynaM sont issus d'une base de données administratives, gérée par l'Office national de Sécurité sociale (ONSS). Les chiffres DynaM couvrent 99% des employeurs et quelque 90% des travailleurs salariés en Belgique. Ne sont pas inclus les travailleurs salariés auprès d'autorités publiques locales et déclarés à l'ONSSAPL.

• Unités statistiques

Employeur: un **employeur** est une personne physique ou morale qui occupe du personnel (travailleurs salariés).

Poste de travail/emploi: repose sur le dénombrement des travailleurs occupés par chaque employeur à la fin d'un trimestre.

• Définitions

Creation d'emplois: augmentation du nombre d'emplois au sein des entreprises où le nombre de postes de travail à la fin de la période de référence (30 juin année $t-1$ - 30 juin année t) est supérieur à celui au début de la période. La création d'emplois qui n'est que la conséquence de changements administratifs ou juridiques (fusions, scissions, transferts,...) n'est pas prise en considération.

Destruction d'emplois: diminution du nombre d'emplois au sein des entreprises où le nombre de postes de travail à la fin de la période de référence (30 juin année $t-1$ - 30 juin année t) est inférieur à celui au début de la période. La destruction d'emplois qui n'est que la conséquence de changements administratifs ou juridiques (fusions, scissions, transferts,...) n'est pas prise en considération.

Employeur entrant: nouvel employeur qui ne dispose d'aucun emploi au début du trimestre et d'au moins un emploi à la fin du trimestre. La réactivation d'employeurs "dormants", c.-à-d. des employeurs qui durant une période limitée (4 trimestres ou moins) n'emploient pas de salariés et, après celle-ci, en recrutent de nouveaux, ne sera pas considérée comme l'arrivée d'un nouvel employeur. Les entreprises issues d'une fusion, d'une scission ou d'un changement de numéro d'entreprise ne sont pas considérés comme employeurs entrants.

Employeur sortant: entreprise qui occupait du personnel et qui n'en occupe plus. Les employeurs qui disparaissent suite à une fusion, une scission ou un changement de numéro d'entreprise ne sont pas pris en considération.

• Méthode

Le calcul des chiffres et indicateurs portant sur la création/destruction d'emplois et les employeurs entrants/sortants repose sur une méthodologie validée scientifiquement utilisant le couplage d'enregistrements. Le but de ce couplage d'enregistrements est de reconstituer l'historique de chaque entreprise. HIVA-K.U.Leuven et l'ONSS ont développé une méthode innovante pour réaliser un tel couplage d'enregistrements en s'appuyant sur la disponibilité des relations entre employeurs et travailleurs (Geurts & Vets, 2011). La méthode de calcul de Davis, Haltiwanger & Schuh (1996) pour la création et destruction d'emplois est adoptée.

• **Références**

EUROSTAT/OECD (2007), Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics, Luxembourg.
Davis J.S., Haltiwanger J.C. & Schuh S. (1996) , Job creation and destruction, Cambridge / London.

Geurts K. & Vets P. (2011), Employee flows to study firm and employment dynamics, DynaM Working Paper.

Plus d'infos

Pour plus d'informations, prenez contact avec:

- ONSS: Peter Vets ▪ Tel. 02 509 31 43 ▪ peter.vets@onss.fgov.be
- HIVA: Karen Geurts ▪ Tel. 016 32 33 78 of 0478 30 32 83 ▪ karen.geurts@hiva.kuleuven.be
- Federgon: Paul Verschueren ▪ Tel 02 203 38 03 ▪ paul.verschueren@federgon.be

Plus d'informations et de commentaires sur: www.dynam-belgium.org