



# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2019



**IRIS team** asbl-vzw

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>3</b>
<b>I. L'ASSOCIATION ET SES MEMBRES</b>	<b>4</b>
1. Les évolutions de l'année	5
2. Les perspectives au niveau juridique	6
<b>II. L'ANNÉE AU SERVICE DES MEMBRES</b>	<b>8</b>
<b>III. RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>9</b>
1. Le recrutement et la rétention	14
2. Les évaluations et l'évolution du personnel	20
3. Les formations et certifications	21
4. Les relations collectives	23
5. Les perspectives	24
<b>IV. BILAN FINANCIER</b>	<b>25</b>
1. Analyse du résultat	25
2. Analyse bilantaire	30
<b>EN CONCLUSION</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>33</b>
1. Bilan et compte de résultat	33
2. Les membres de l'ASBL IRISteam	36
3. Les membres du Conseil d'administration de l'ASBL IRISteam	39
4. Règles de calcul du chiffre d'affaires d'IRISteam (groupement autonome) en ce qui concerne ses prestations de services	40
5. Glossaire	41

L'Association occupe toujours une place centrale dans le paysage de l'ICT en Région de Bruxelles-Capitale, et les chiffres de l'exercice 2019 le mettent en évidence, cette année encore : tout d'abord, les pouvoirs publics bruxellois sont toujours plus nombreux à rejoindre l'Association et à profiter de son réservoir de compétences IT. Ensuite, IRISteam a connu, durant l'exercice 2019, une croissance appréciable de près de 6%, l'amenant à dépasser le cap des 440 collaborateurs·rices. Enfin, le volume de l'activité a progressé de 3.009 kEUR.

## LES CHIFFRES-CLÉS DE L'EXERCICE 2019

Données au 31/12/2019



Le succès de l'Association, c'est en grande partie aux collaborateurs qui la composent que nous le devons : riches d'une expertise mise au service des pouvoirs publics bruxellois, ils permettent à ces derniers de relever au quotidien le défi de la digitalisation, d'améliorer la qualité et la performance de leurs services au profit des citoyens et des entreprises.

IRISteam a connu un tournant d'importance, en 2019-2020, avec le départ à la pension de son Administrateur délégué, Monsieur Hervé Feuillien, le renouvellement du Président du Conseil d'administration, Monsieur Pieter-Jan Mattheus, ainsi que celui de son Administratrice, Madame Manon El'Assaïdi.

IRISteam souhaite leur adresser ses plus vifs remerciements pour leur précieuse contribution à l'Association durant tant d'années.

IRISteam souhaite plus particulièrement témoigner sa profonde reconnaissance à Monsieur Hervé Feuillien, qui a œuvré plus de 10 années au service de l'Association et plus de 30 ans à la Direction générale du CIRB, participant ainsi activement à la création et au développement d'IRISteam. Sa contribution au sein de l'Association a été des plus marquantes : elle privilégiait une vision à long terme de l'IT en Région de Bruxelles-Capitale à travers la promotion de solutions collaboratives et mutualisées, flexibles et évolutives. Monsieur Feuillien aura constitué un soutien de taille pour l'Association, qui lui souhaite à présent l'agrément d'une retraite des plus méritées.

Certes, les changements introduits en 2019 au sein de l'Association sont de taille, mais ils lui permettront sans aucun doute de se réinventer pour alimenter encore et toujours son ambition : offrir un réservoir de compétences IT de pointe en Région de Bruxelles-Capitale, pour servir la réalisation de projets numériques des plus ambitieux.

**Esteban Baez Heller**, Président du Conseil d'administration et Administrateur

**Nicolas Locoge**, Administrateur délégué

**Marc Van den Bossche**, Administrateur délégué adjoint

**Houria Ouberrri**, Administratrice

# I. L'ASSOCIATION ET SES MEMBRES

L'ASBL IRISteam comptait, en fin d'exercice, quelque 124 membres<sup>1</sup>, soit une augmentation de 9 unités par rapports à 2018. Cette augmentation est le résultat de l'arrivée de 10 nouveaux membres, en comptant également le départ d'un membre (enregistré en 2018 et ratifié en 2019).

## LES CHIFFRES-CLÉS DES MEMBRES EN 2019

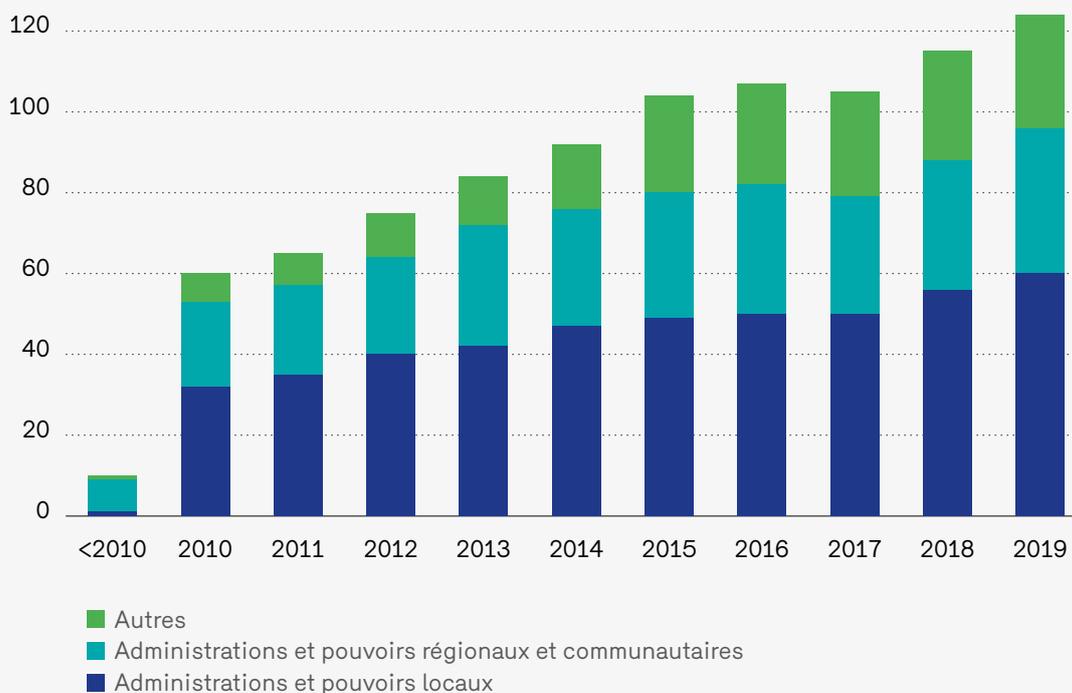
124

membres (hors Cabinets ministériels) / +9 par rapport à 2018 (10-1)



### Les membres d'IRISteam

Par catégorie	2018	2019
Administrations et pouvoirs locaux	56	60
Administrations et pouvoirs régionaux et communautaires	32	36
Autres membres	27	28
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>124</b>



Données au 31/12/2019

1 Le total de 124 membres au terme de l'exercice concerne les membres de l'Association dont l'adhésion a été avalisée par l'Assemblée générale des membres. Les membres ayant signé une convention d'adhésion à l'Association ultérieurement à l'Assemblée générale de l'année écoulée (2019) ne sont donc pas repris dans ce décompte.

## 1. Les évolutions de l'année

### 1.1 Arrivées et départs de membres

En 2019, IRISteam a enregistré l'adhésion de dix nouveaux membres :

- la Structure de Coordination de l'Information Patrimoniale (la SCIP) ;
- I-City ;
- technicity.brussels ;
- le CPAS de Koekelberg ;
- le CPAS d'Uccle ;
- IRISCARE ;
- Le Logis Floréal ;
- Mission locale d'Anderlecht ;
- Samusocial ;
- visit.brussels.

L'Association a également ratifié le départ de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB), suite à sa démission en octobre 2018. En 2019 même, aucun membre n'a démissionné.

Au terme de l'exercice 2019, l'Association rassemblait, entre autres :

- Tous les CPAS de la Région bruxelloise après la validation de l'adhésion des CPAS d'Uccle et de Koekelberg lors de l'Assemblée générale de 2019 ;
- Le Parlement régional, le Parlement francophone bruxellois, le Raad van de Vlaamse Gemeenschapscommissie ainsi que les 3 commissions communautaires de la Région ;
- 18 communes sur les 19 que compte la Région de Bruxelles-Capitale, seule la Ville de Bruxelles faisant encore défaut parmi les membres de l'Association ;
- 5 Zones de Police, seule la Zone de Police 5339 (Ville de Bruxelles et Ixelles) faisant encore défaut parmi les membres de l'Association.

### 1.2 Évolutions du cadre juridique d'IRISteam

#### **En matière de transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois**

L'ordonnance du 14 décembre 2017<sup>2</sup> conjointe à la Région de Bruxelles-Capitale et à la Commission communautaire commune sur la transparence des rémunérations et avantages des mandataires publics bruxellois abrogeant l'ordonnance du 12 janvier 2006, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2018.

En application du prescrit de l'ordonnance susmentionnée, et à l'instar de l'année écoulée (publication du rapport relatif à l'exercice 2018), IRISteam a publié, dans les délais imposés par l'ordonnance, un rapport annuel relatif à l'exercice 2019<sup>3</sup> qui reprend<sup>4</sup> :

---

<sup>2</sup> Le texte de l'ordonnance peut être consulté au Moniteur belge à l'adresse <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/ordonnance/2017/12/14/2017032096/moniteur>

<sup>3</sup> Ce document peut être consulté sur le site web du CIRB à l'adresse <https://cirb.brussels/fr/quoi-de-neuf/publications/rapports-annuels>

<sup>4</sup> Extrait de l'article 7 de l'Ordonnance précitée.

- Un relevé détaillé des présences en réunion, des rémunérations et avantages de toute nature ainsi que de tous les frais de représentation octroyés à ses mandataires publics, et de toute réduction opérée sur ces rémunérations et avantages de toute nature en vertu d'une disposition légale ou réglementaire ;
- Une liste de tous les voyages auxquels chacun de ses mandataires publics a participé dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;
- Un inventaire de tous les marchés publics conclus par la commune ou l'institution visée à l'article 2, en précisant pour chaque marché les bénéficiaires et les montants engagés, que le marché ait été passé avec ou sans délégation de pouvoir.

### **En matière de modifications des statuts et introduction de l'unité TVA**

Les statuts ont été adaptés dans le cadre de la mise en conformité avec le nouveau Code TVA et avec le nouveau Code des sociétés et associations (CSA). Cela a été également fait dans la perspective de pouvoir élargir l'objet de l'association vers une prestation de services ICT complète. Pour pouvoir facturer cette prestation, une unité de TVA entre le CIRB et IRISteam a été analysée pour une mise en place en 2020.

### **1.3 Évolution du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration de l'Association a connu des changements fondamentaux cette année. En effet, 2019-2020 a vu le départ à la pension de son Administrateur délégué, le renouvellement du Président du Conseil d'administration ainsi que celui de son Administratrice.

L'Assemblée Générale de l'Association du 17 juin a tout d'abord nommé en qualité d'administrateur désigné parmi les représentants des communes et des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale, Mme Houria Ouberrri pour un mandat de 2 ans.

L'Assemblée générale extraordinaire de l'Association s'est ensuite réunie en date du 8 novembre et a pris, après délibération, la décision de nommer en qualité d'Administrateur, désigné par le Ministre en charge de l'Informatique et de la Transition numérique, Monsieur Esteban Baez Heller pour un mandat de 5 ans.

Enfin, le Conseil d'Administration de l'Association s'est réuni en date du 9 décembre et a pris, après délibération, la décision de nommer Monsieur Esteban Baez Heller, désigné par le Ministre en charge de l'Informatique et de la Transition numérique, comme Président du Conseil d'Administration d'IRISteam asbl.



## 2. Les perspectives au niveau juridique

Comme précédemment évoqué, IRISteam a connu un tournant d'importance, durant l'année 2019-2020, avec le départ à la pension de Monsieur Hervé Feuillien, son Administrateur délégué et Directeur général du CIRB.

Compte tenu de la connexité organique extrêmement étroite avec le CIRB telle que prévue par les statuts de l'ASBL IRISteam, le conseil d'administration connaîtra un renouveau au niveau de son organe de gestion journalière de l'ASBL. Celui-ci se concrétisera par deux nominations : d'une part celle d'un nouvel Administrateur délégué qui, par ailleurs, aura fait l'objet d'une nomination par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale en qualité de Directeur général du CIRB, résultant d'un appel à candidatures pour vacance d'emploi ; d'autre part, celle d'un nouvel Administrateur délégué adjoint qui, par ailleurs, aura fait l'objet d'une nomination par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale en qualité de Directeur général adjoint du CIRB, résultant d'un appel à candidatures pour vacance d'emploi. Cette deuxième nomination résulte du départ à la pension, en 2018, de Monsieur Robert Herzele, Administrateur délégué adjoint et Directeur général adjoint du CIRB.

À l'heure de publier ce rapport, Messieurs Nicolas Locoge et Marc Van den Bossche ont été nommés respectivement Administrateur délégué d'IRISteam et Directeur général du CIRB, ainsi que Administrateur délégué adjoint et Directeur général adjoint du CIRB.



## II. L'ANNÉE AU SERVICE DES MEMBRES

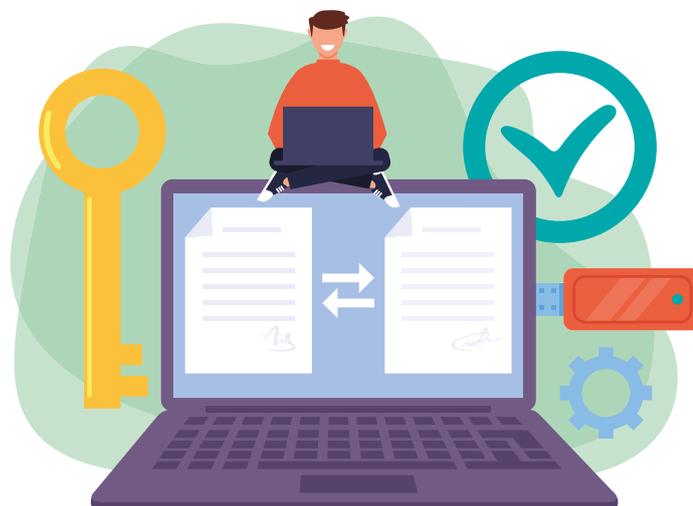
IRISteam se porte toujours garant de l'orientation client de ses collaborateurs et de la qualité du service public rendu à ses membres, sur la base d'une utilisation partagée des ressources humaines et matérielles. La numérisation et la modernisation, la cybersécurité et les élections régionales ont constitué le fil conducteur de l'année 2019 pour tous nos collaborateurs ainsi que pour les membres de l'Association.

La liste des organismes bénéficiant de ressources à demeure pour la gestion ICT courante est restée stable en 2019.

Les avantages de ce modèle sont multiples :

- des ressources possédant des compétences techniques pointues et une expérience prouvée ;
- des interactions, tant entre les différents membres qu'avec des collaborateurs de l'Association intégrés aux équipes des membres, permettent des partages essentiels d'expériences de terrain, des collaborations constructives, des échanges de bonnes pratiques ce qui, *in fine*, bénéficie largement aux membres ayant opté pour ce système ;
- des possibilités élargies de mobilité interne, qui sont garantes de motivation et d'évolution pour nos collaborateurs en leur offrant des perspectives diverses de carrière.

Soulignons que l'année 2019 a été marquée par les élections régionales, et donc par l'implémentation de l'équipement informatique adéquat au sein des nouveaux Cabinets ministériels. Le CIRB, grâce aux collaborateurs IRISteam, a coordonné l'ensemble des activités liées à ce projet, le volet télécom d'IRISnet compris. Quatre cabinets ont fait le choix judicieux de faire appel à une équipe IRISteam pour la gestion courante de leur informatique pour toute la législature.



### III. RESSOURCES HUMAINES

IRISteam a pu accueillir 67 nouveaux collègues en 2019, ce qui porte à 443 le nombre total de collaborateurs·rices de l'association, soit une augmentation nette de 25 effectifs. Parmi ces nouveaux arrivés figurent les 8 jeunes recrues du programme de lancement AcadeMix, sur lequel nous reviendrons dans ce chapitre. Intéressons-nous tout d'abord aux chiffres de cette année, bien remplie pour l'équipe de recrutement.

#### LES CHIFFRES-CLÉS DU PERSONNEL EN 2019

**443**

collaborateurs·rices  
+6% par rapport à 2018

**433,1**

ETP

#### Progression de l'effectif

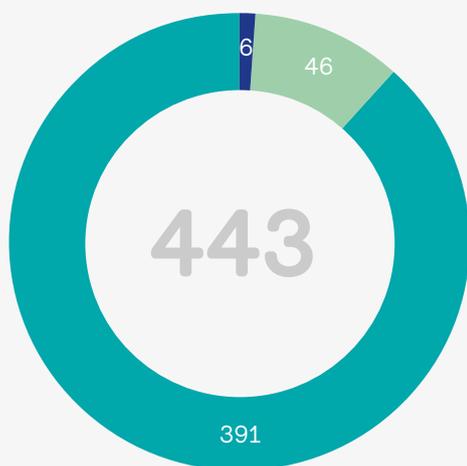
Nombre de collaborateurs et d'ETP



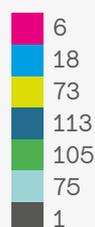
Données au 31/12/2019

## Répartition par classes de fonctions

Nombre de personnes



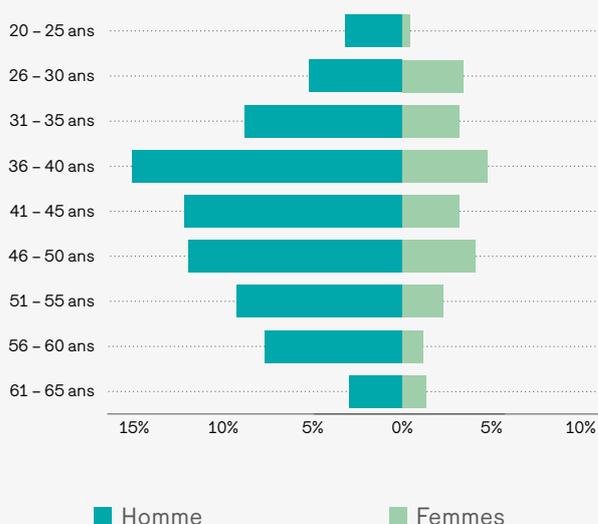
Les collaborateurs-rices d'IRISteam appartiennent en majorité aux classes de fonctions réunissant les profils de professionnels (répartis en 7 niveaux). On compte ainsi 391 Professionals (+24 par rapport à 2018) pour 46 collaborateurs-rices (+1) relevant du Middle Management et 6 du Senior Management (inchangé).



Données au 31/12/2019

## Pyramide des âges

Pourcentages par rapport au total des collaborateurs IRISteam

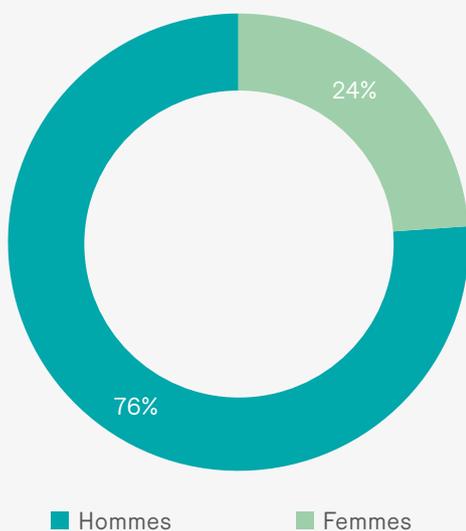


Les collaborateurs-rices d'IRISteam se situent en majorité dans les classes d'âges au-delà des 30 ans, avec la classe 36-40 ans arrivant en tête chez les hommes comme chez les femmes. La moyenne d'âge du personnel d'IRISteam s'élève à 42,6 ans (41,8 ans pour les collaboratrices et 43,4 ans pour les collaborateurs).

Données au 31/12/2019

## Répartition du personnel par genres

Pourcentages par rapport au total des collaborateurs IRISteam



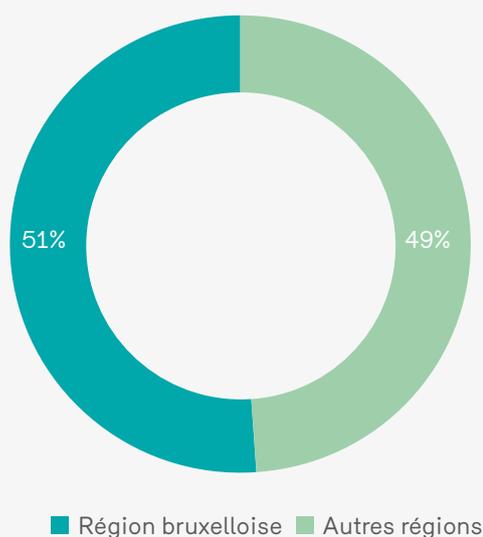
La répartition du personnel par genres a évolué au profit des femmes, leur proportion augmentant de 1% (Hommes : 76% - Femmes : 24%).

Les efforts consentis par l'Association pour une répartition égale entre les sexes portent donc leurs fruits, sachant qu'en 2012, le rapport hommes-femmes s'établissait encore à 82-18%.

*Données au 31/12/2019*

## Répartition du personnel par lieu de résidence

Pourcentages par rapport au total des collaborateurs IRISteam

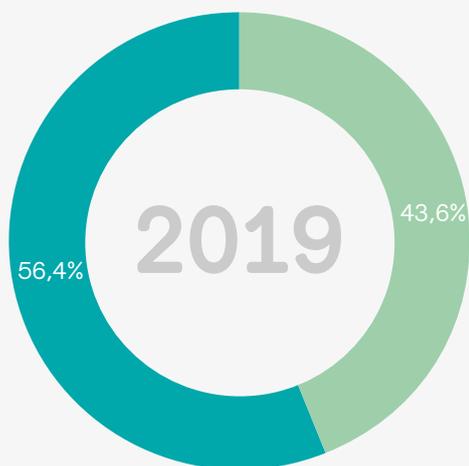


La part de collaborateurs-rices résidant en Région de Bruxelles-Capitale en 2019 était pour la première fois supérieure (51%) à celle des collaborateurs-rices domiciliés dans une autre région (49%). La tendance observée ces six dernières années se poursuit donc : en 2014, la part de Bruxellois s'établissait à 41% ; en 2018, elle atteignait déjà 49%.

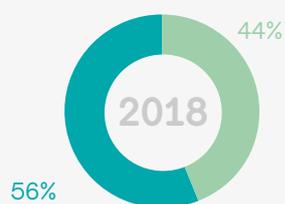
*\*Données au 31/12/2019*

## Répartition du personnel IRISteam

Répartition du personnel entre le membre CIRB et les autres membres



En 2019, la part de personnel occupée par les autres membres que le CIRB a une nouvelle fois progressé. Elle s'établit à 56,4% à la fin de l'exercice 2019.



■ Autres membres ■ CIRB

Données au 31/12/2019



Répartition du personnel IRISteam (nombre de personnes au 31/12)	2018	2019
Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB)	183,2	193,16
Missions déléguées*	53,9	56,05
Prestations spécifiques auprès des membres**	34,0	42,19
Service Public Francophone Bruxellois (SPFB)	19,0	20,00
Bruxelles Environnement (BE)	15,8	17,00
Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)	13,0	12,00
Administration communale d'Anderlecht	11,0	11,00
Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente (SIAMU)	11,0	11,00
Administration communale de Schaerbeek	9,5	10,00
Bruxelles Fiscalité	10,0	10,00
Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (BUP)	8,0	8,50
Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS)	6,0	8,00
Administration communale et CPAS de Jette	7,5	8,00
Administration communale et CPAS d'Evere	5,4	7,00
Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)	4,0	4,00
perspective.brussels (Bureau bruxellois de la planification)	3,0	4,00
Innoviris	3,0	4,00
Administration communale et CPAS Berchem-Sainte-Agathe	4,0	4,00
Commission Communautaire Commune (COCOM)	3,6	3,00
Administration communale de Saint-Gilles	1,8	1,60
Ecole Régionale et Intercommunale de Police (ERIP- Brusafe)	0,0	1,00
Zone de Police 5344 (Schaerbeek - Saint-Josse-ten-Noode - Evere)	1,0	1,00
talent.brussels	1,0	1,00
Zone de Police 5343 (Montgomery)	1,0	1,00
easy.brussels	2,0	1,00
BRUGEL	1,0	1,00
citydev.brussels	1,0	1,00
Administration communale de Forest	1,0	1,00
SPRB-GOB Bruxelles Pouvoirs Locaux (BPL)	0,0	0,50
Zone de Police 5342 (Uccle-Watermael Boitsfort-Auderghem)	1,0	0,00
Cabinet du ministre du Budget	0,4	0,00
Administration communale d'Ixelles	2,0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>418</b>	<b>443</b>

\* Support régional au SPRB, au SPRB Fiscalité, au Port de Bruxelles, à SBGE, à Kanal, aux cabinets et à la plateforme régionale de vidéoprotection.

\*\* Nombre de personnes calculé sur base du chiffre d'affaires généré pour ces prestations spécifiques, divisé par le coût moyen annuel d'une personne la même année, soit pour 2019 : 4.084 kEUR/96,8 kEUR.

## 1. Le recrutement et la rétention

### 1.1 Généralités

En 2019, IRISteam a ouvert 154 dossiers de recrutement dont ont résulté 67 embauches. Par ailleurs, 11 contrats pour lesquels le processus de recrutement a été intégralement clôturé en 2019 ont été signés, avec une date de début en 2020.

### 1.2 Employer branding

Un des principaux thèmes d'actions en 2019 a été la réflexion et le lancement d'une stratégie dynamique d'Employer branding, en collaboration étroite avec le service Communication. Tant en interne qu'en externe, l'Association a lancé plusieurs actions destinées à soutenir le recrutement de personnel mais également sa rétention. Ces initiatives ont été réparties en cinq catégories, lesquelles pourront servir de références à l'avenir.

**1. « l'image externe »** : cette catégorie englobe des actions comme

- une présence systématique aux Job Days et salons de l'emploi, avec la présence d'ambassadeurs d'IRISteam (6 Job Days en 2019 dans les locaux de l'ULB, de la VUB, de l'Ephec, de UMons, de Paul Lambin et de ISIB, et 3 salons : Match IT, Interface3, Evoliris) ;
- un *school partnership* renforcé avec différentes institutions d'enseignement (8 stagiaires en 2019 en provenance d'Interface3, de l'ISIB, de l'Institut Saint Joseph, de FIJ, de l'Institut Saint-Louis, de l'IEPSCF, de l'Ephec ainsi que de VDAB) ;
- une collaboration avec Jobteaser permettant la publication d'offres d'emploi ;
- la révision du texte d'accroche de nos offres d'emploi et de stages ;
- la publication de témoignages de collaborateurs sur talent.brussels ;
- la publication dans des médias ICT spécialisés comme Data News ;
- la création d'un nouveau stock de matériel promotionnel de type goodies pour distribution lors des Job Days, par exemple ;
- une visibilité accrue sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) ; ...

**2. « l' image interne »** : cette catégorie englobe diverses actions comme de nouvelles vidéos pour le Welcome Day<sup>5</sup> et l'élaboration de dazibaos.

**3. «le partage »** : cette catégorie concerne le partage des connaissances, le partage d'expériences et l'organisation d'activités ludiques visant à créer des liens :

- un festival de pâtisserie pour la Saint-Nicolas ;
- une activité pull de Noël ;
- des activités de yoga et de mini-foot ;
- la participation aux 20km de Bruxelles ainsi qu'à la course Ecotrail Brussels ;
- plusieurs événements de type afterwork et teambuilding ; ...

---

<sup>5</sup> Un Welcome Day est organisé chaque trimestre. Il s'agit d'une journée au cours de laquelle tous les nouveaux collaborateurs-rices reçoivent des informations détaillées sur la structure et le fonctionnement de l'organisation et des différents départements.



**4. « l'apprentissage »** : cette catégorie comprend la révision du plan pour les formations génériques et le programme ambitieux CIRB AcadeMix, sujets que nous abordons plus en détail ci-après.

**5.« le bien-être »** : cette catégorie englobe diverses actions comme

- la limitation concrète des nuisances sonores sur le lieu de travail ;
- l'organisation d'activités en lien avec le Bike Project, en collaboration avec Bruxelles Environnement ;
- l'offre d'une pause « marchand de glaces » durant la canicule estivale ;
- la distribution de mini-cactus pour décorer le bureau de chaque collaborateur-riche ;
- la distribution de fruits frais trois fois par semaine ;
- le lifting du rez de chaussée avec l'aide du service Logistique, désormais pourvu d'un coin bibliothèque ainsi que de « bubbles », propices à des rencontres en toute convivialité.



### 1.3 AcadeMIX : miser sur les jeunes

En octobre, l'Association a initié un tout nouveau programme spécial pour le recrutement, via un CDI, de jeunes diplômés de baccalauréat ou de maîtrise en informatique. L'objectif : former de manière intensive ces jeunes séduits par l'action d'intérêt public du CIRB à devenir des Analyst Programmers compétents puis à intégrer les équipes en place au CIRB.

#### 1.3.1 Préparation du projet AcadeMix

Les collaborateurs-rices juniors ont besoin de temps pour apprendre à travailler en parfaite autonomie et à développer leur efficacité sur le plan technique. Lorsque cet apprentissage ne se fait pas de manière adéquate ou s'avère trop lent, le fonctionnement de l'équipe et la position du nouveau collaborateur se trouvent compromis.

La solution ? AcadeMix, l'académie IT du CIRB pour les nouvelles recrues !

Le concept a été centré sur trois objectifs :

1. maximiser plus rapidement la valeur ajoutée que représentent nos nouvelles recrues ;
2. les rendre plus efficaces au sein de leur équipe et dans les projets dans lesquels elles sont impliquées ;
3. optimiser l'investissement en formation, la formation d'un seul nouveau collaborateur prenant naturellement plus de temps que celle d'un groupe.

### 1.3.2 Le lancement du projet AcadeMix

Après élaboration des offres d'emploi, le projet a été lancé sur des sites d'emploi et popularisé auprès de plusieurs universités et hautes écoles, parmi d'autres actions de diffusion. Les actions de recrutement ont débuté fin avril pour s'achever environ 4 mois plus tard.

```
if(recentGraduateInIT || futureGraduateInIT || futureGeniusInJava){
  while(loveToLearn){
    readOn ();
  }
}
```

Après l'été, 8 candidats disposant des compétences techniques et comportementales souhaitées ont signé leur contrat au terme d'un processus de sélection accéléré, et c'est le 1<sup>er</sup> octobre que l'Association a pu accueillir ses nouveaux collaborateurs-rices.

Ils ont initié leur apprentissage par une formation de 3 mois comprenant, en alternance, une base théorique ainsi que des travaux sur projets en collaboration avec des référents<sup>6</sup>. Le programme comprenait également des formations spécifique Angular, Spring et Professional Scrum, l'analyse des besoins du client ainsi que les principes d'une collaboration proactive et toujours perfectible avec le client. Tous ont eu, par ailleurs, l'occasion d'obtenir une certification Scrum au cours de leur apprentissage.

Ils ont ensuite été intégrés au sein de l'équipe Solutions Development & Architecture, toujours sous l'œil bienveillant de référents.

### 1.3.3 Évaluation du projet AcadeMix et perspectives

Nos jeunes « AcadeMixiens » ont été intégrés aux équipes opérationnelles fin décembre 2019. L'investissement s'est révélé payant pour l'Association, qui peut désormais compter sur des collaborateurs-rices motivés, pourvus de bonnes connaissances de nos activités, technologies et méthodes, et capables de collaborer efficacement entre eux ainsi qu'avec leurs nouvelles équipes. Ces collaborateurs-rices comprennent, par ailleurs, les attentes de nos clients et ont appris comment y répondre. Cerise sur le gâteau : ce programme spécifique a permis une promotion particulière des activités et des projets du CIRB sur les réseaux sociaux, dans le cadre de notre stratégie Employer branding (point 1.2).

L'initiative a donc rencontré un franc succès, que ce soit au niveau de son déroulement que de son contenu, et tant auprès des « AcadeMixiens » que des référents concernés : grâce à ce projet, ces derniers ont par ailleurs pu développer de nouveaux aspects de leurs compétences

<sup>6</sup> Le référent est un collaborateur qui constitue un support à son manager à différents niveaux : support au changement, en étant moteur dans l'implémentation d'une approche centrée sur le client et support dans le cadre de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail et des tâches de reporting.

comportementales liés à l'accompagnement, au coaching et au partage de connaissances. Pour les jeunes recrues concernées, le programme s'est révélé un excellent stage préparatoire à leur position ainsi qu'à leur développement futur au sein de l'organisation. Parions qu'AcadeMix s'avérera rentable sur le long terme, et que l'Association n'hésitera pas à en faire un instrument de recrutement à part entière.

## LES CHIFFRES-CLÉS DU RECRUTEMENT EN 2019



Données au 31/12/2019

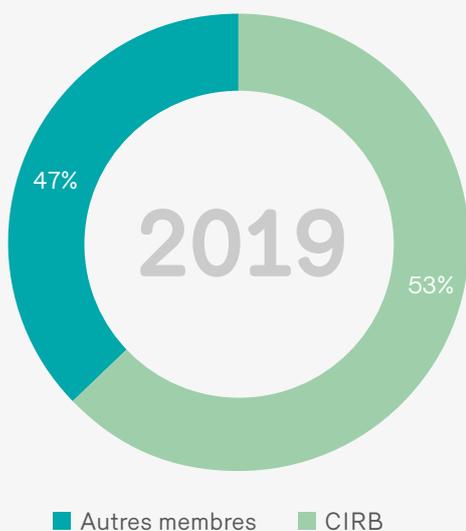
L'Association a pu accueillir 67 nouveaux collègues en 2019, pour un total de 5 699 CV analysés.

Le délai de recrutement (94 jours) s'est accru en 2019. Cette augmentation s'explique par la tension sur le marché IT qui demeure élevée, occasionnant une concurrence rude entre employeurs.

Notre taux de rétention <sup>7</sup> demeure exceptionnellement élevé avec un pourcentage de 95,94%, ce qui prouve que notre organisation est et reste un employeur attractif aux yeux de son personnel.

### Répartition du recrutement

Répartition du recrutement entre le membre CIRB et les autres membres



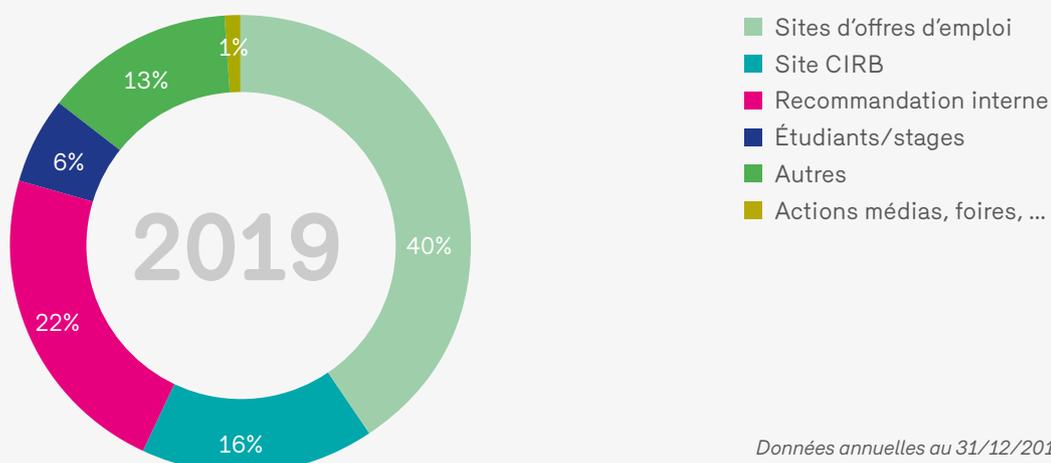
	2018	2019
CV screenés	6.227	5.699
CV retenus	590	439
Assessments	147	133
Engagements (= entrées en service)	73	67
Contrats signés	85	78
Délai moyen (jours calendrier)	91	94

Données au 31/12/2019

<sup>7</sup> Le taux de rétention se calcule de la manière suivante : Nb de travailleurs - Nb de départs volontaires dans l'année / Nb de travailleurs. Quant au turnover, qui désigne la rotation de l'emploi au sein d'une entreprise, il est calculé selon la formule suivante : ((Entrées + Sorties) / 2) / Nombre de collaborateurs-rices au 1<sup>er</sup> janvier de l'année concernée (12,30% cette année, en comparaison à 14,49% en 2018 et 16,30% en 2017).

## Sources de recrutement

Pourcentages du total des recrutements



Données annuelles au 31/12/2019

En 2019 encore, nos nouveaux collègues sont passés par des sites d'emploi tels que ICT Job et Stepstone (40%). Notre propre site reste lui aussi un canal de recrutement populaire, avec un flux entrant de 16%.

Des consultants ayant œuvré au sein du CIRB ont été embauchés par l'Association en 2019, tout comme 4 étudiants dédiés à la tâche estivale de dématérialisation des dossiers du personnel de l'Association. Ce processus continu de dématérialisation des procédures, par ailleurs, s'est poursuivi cette année avec l'encodage direct, en ligne, des CV par les candidats eux-mêmes.

Un changement marquant concerne le nombre d'embauches concrétisées à la suite des « Referrals<sup>8</sup> » : à travers notamment des publications sur l'Intranet, nous invitons régulièrement nos collaborateurs-rices à soutenir nos efforts de recherche, le secteur IT étant extrêmement concurrentiel. Un référencement positif – c'est-à-dire donnant lieu à une embauche – se solde également par une prime en numéraire (moyennant le respect de conditions).

<sup>8</sup> Si un-e collaborateur-riche connaît un candidat potentiel pouvant correspondre au profil d'une des fonctions vacantes décrites sur le site Internet du CIRB, il /elle peut lui conseiller de postuler chez IRISteam. L'application de chaque étape de ce processus de parrainage est contrôlée par le service Administration. L'acceptation d'un dossier de « referral » correspond à une prime exceptionnelle dont la valeur est déterminée par la classe de fonction concernée du candidat.

## Les fonctions recrutées

Classe de fonction	Niveau	Fonction	Nombre
Professional	1	Helpdesk operator	3
		Secretary	1
	2	IT technician	7
		Cartographer	1
		Officer	1
	3	Analyst programmer	15
		IS Engineer	7
		Team Leader	1
		Geomatician	1
		Advisor	1
	4	Implementation Manager	5
		Project Analyst	8
		Technical leader	2
	5	IS Architect	2
		Business Consultant	2
Project Manager		6	
Etudiant		Etudiant	4
<b>TOTAL</b>			<b>67</b>

Les technicien-ne-s IT, les Analyst Programmer et les Project Analyst sont les trois fonctions les plus recrutées en 2019. Elles totalisent à peu près 45% du recrutement.

Enfin, la mobilité interne reste, cette année encore, valorisée au sein de l'Association. Enrichir son bagage personnel et professionnel à travers de nouvelles expériences est encouragé proactivement : ainsi, parmi d'autres initiatives, toute ouverture de poste se voit d'abord affichée via l'Intranet à l'intention du personnel, et toute mutation fait l'objet d'une actualité Intranet avec l'invitation, pour tout-e collaborateur-ric-e intéressé-e, à consulter la liste des postes ouverts en interne.



## 2. Les évaluations et l'évolution du personnel

### 2.1. Évaluations du personnel

Comme tous les ans, chaque collaborateur.rice a procédé à son auto-évaluation. Cette première étape est suivie de l'évaluation de chaque membre du personnel par son Manager, appréciation qui sera validée au cours du Comité d'évaluation, rassemblant les Directeurs de département et la Direction générale. L'ensemble du processus est dématérialisé dans notre ERP.

Le processus porte tant sur les performances que sur les compétences. En ce qui concerne les premières, chaque collaborateur.rice est évalué.e sur base de l'atteinte des résultats aux 4 objectifs qui lui ont été fixés. L'évaluation des compétences traite, quant à elle, du niveau des compétences comportementales lié à la classe de fonction.

Par ailleurs, c'est au cours du Comité d'évaluation, qui clôture le processus annuel d'évaluation, que sont également prises les décisions concernant les promotions de grades. Cette année, en fonction des quotas de possibilité d'évolution déterminés par Direction, 27 collaborateurs.rices ont évolué du grade medior au grade senior et 7 sont passé.e-s au grade expert, sur base d'un dossier défendu par chaque manager concerné. En 2019, 93,77 % des collaborateurs de l'Association ont atteint leurs objectifs annuels. L'an prochain,

le processus d'évaluation fera l'objet d'une révision puisqu'il n'a plus l'impact souhaité.

### 2.2. Évolution du personnel

L'Association offre d'autres voies d'évolution à son personnel via les processus de promotion et de mobilité interne.

En 2019 :

- 23 collaborateurs.rices, présenté.e-s à la promotion par leur Manager, ont été promu.e-s dans une fonction supérieure, en respectant le processus de promotion.
- 4 collaborateurs.rices ont spontanément présenté leur candidature à une fonction vacante et ont réussi le processus de recrutement, pouvant prétendre alors à un changement de fonction.
- Une vingtaine de collaborateurs.rices ont changé de service en mobilité interne au cours de l'année.

La « mobilité » au sens large n'est pas un vain mot chez IRISsteam, elle est un gage de satisfaction et de rétention de notre personnel.

### 3. Les formations et certifications

Un plan annuel de développement des compétences est établi pour chaque collaborateur-riche d'IRISteam. Il peut couvrir des besoins techniques ou concerner des soft skills.

Ce plan de développement vise à renforcer les points forts d'un.e collaborateur.riche ou à lui permettre d'améliorer des faiblesses constatées, par exemple, dans le cadre de la procédure de recrutement et de sélection ou lors d'évaluations annuelles. À l'occasion de ces dernières, le-la collaborateur-riche peut soumettre ses propres suggestions en matière de développement personnel.

Le plan de développement permet également d'étendre les compétences par l'acquisition de nouvelles connaissances.

Parallèlement, une attention particulière est portée à la validation des compétences acquises lors des formations que les collaborateurs-rices ont l'opportunité de suivre, notamment via les examens de certification liés à ces formations.

## LES CHIFFRES-CLÉS DE LA FORMATION EN 2019

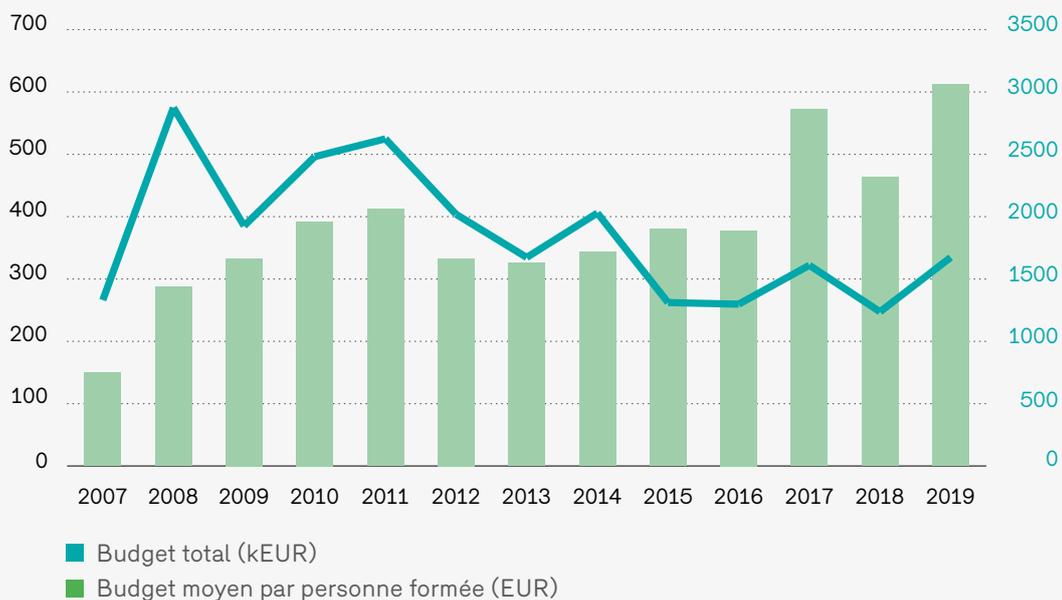
### > FORMATIONS

367

collaborateurs-rices ont suivi des formations pour un total de **1.820 jours**  
et un budget de **409 kEUR**

*Données au 31/12/2019*

### Évolution du budget annuel de formation

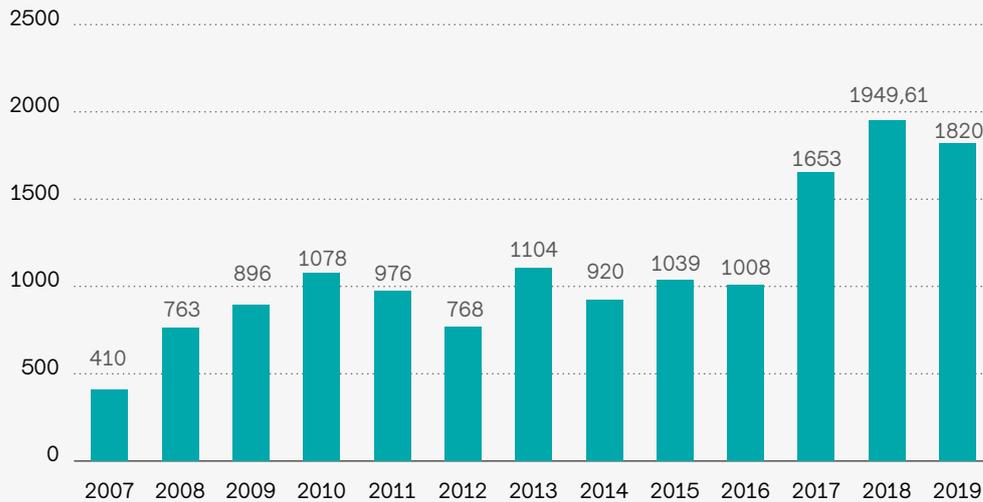


*Données annuelles au 31/12/2019*

5

Durée moyenne (jours) de formation par personne formée

### Évolution du nombre de jours de formation



Données annuelles au 31/12/2019

### > CERTIFICATIONS<sup>9</sup>

44

certifications décrochées

### Certifications décrochées en 2019

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| ITIL V3 Foundation                | Data Protection Officer                   |
| Prince2 Foundation                | Prosci and the change Management          |
| ITIL RCV                          | Data Centre Auditor Facilities            |
| ITIL scpl OSA                     | Microsoft Service Adoption Specialist edX |
| ITIL scpl SOA                     | Microsoft CLD267x_ Microsoft Teams        |
| Prince2 Practitioner              | IBM Netcool OMNibus 8 1 Admin & MAint     |
| Scrum Master                      | VCA-Sécurité de base                      |
| ITIL PPO                          |   |
| Analyzing your data with Power BI |   |



Données annuelles au 31/12/2019

<sup>9</sup> Pour une explication sur ces méthodes, lire le glossaire en annexe.

Les formations les plus suivies en 2019 étaient les suivantes :

- ITIL Foundation, ITIL for manager, ITIL OSA, ITIL SOA, ITIL RCV ;
- PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Practitioner, PRINCE2 for manager ;
- Scrum Master.

En 2019, une révision de notre offre en formations génériques a été initiée. L'évolution de ce socle commun de compétences et connaissances pour une même fonction, qui existe depuis plusieurs années, a permis la proposition de nouvelles certifications et donc l'accroissement de compétences au sein de l'Association.

Cette révision s'est également traduite par la proposition de plusieurs formations in house, sur les thèmes propres au management, à la sécurité de l'information ou encore à la santé et à la prévention au travail :

- Une formation spécifique a ainsi été organisée par le service des Ressources Humaines pour les managers et responsables d'équipes, orientée sur la gestion d'une équipe au quotidien. 3 sessions ont eu lieu à partir du mois d'août et deux autres suivront en 2020. Des formations sur le feedback proactif et la gestion de conflits ont également été organisées.
- Des recyclages systématiques concernant le thème de la protection des données à caractère personnel, dans le cadre du GDPR, ainsi que de la sécurité de l'information, ont aussi été organisés, notre personnel devant rester sensibilisé à cette problématique.
- Enfin, 17 personnes ont suivi un recyclage secouriste en 2019, et 4 collaborateurs ont profité d'une formation VCA (sécurité de base pour travailleurs de contractants).

En 2020, des formations génériques plus formelles sur les processus interne de gestion administrative seront prévues pour tous les collaborateurs amenés à faire du time-tracking et des achats (procurement), ou encore pour les chefs de projets concernés par le suivi et le reporting de leurs projets, dans le cadre du Project Management Office (PMO). Une formation générique concernant les marchés publics sera également proposée. Enfin, la formation en e-learning sera également favorisée avec une proposition encore augmentée et diversifiée en 2020.

#### **4. Les relations collectives**

Au cours de l'année 2019, la Direction et les représentants du personnel se sont réunis :

- à 12 occasions au sein du Conseil d'Entreprise (CE);
- à 10 occasions au sein du Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPPT) ;
- à 10 occasions dans le cadre de la délégation syndicale.

2019 a également été l'année des préparatifs des élections sociales.

Les élections sociales sont des élections organisées tous les 4 ans dans les entreprises belges comptant au moins 50 travailleurs. L'objectif est d'élire les représentants du personnel au sein du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et, dans le cas d'IRISteam, aussi au sein du Conseil d'Entreprise.

Tous les travailleurs peuvent participer aux élections sociales, mais ils doivent se porter candidats via l'un des trois syndicats représentatifs (FGTB, CSC, CGSLB). Le candidat-travailleur doit par ailleurs afficher 6 mois d'ancienneté ininterrompue au sein de l'entreprise en question au jour des élections, et appartenir à la catégorie des travailleurs pour laquelle il se présente.

Initialement prévues en mai 2020, les élections sociales ont été reportées par décision fédérale à l'automne 2020.

De grands projets ont néanmoins été menés en 2019. Parmi ceux-ci, un benchmark au niveau salarial, dont les résultats ont été positifs puisqu'ils ont mis en évidence que nous sommes bien alignés avec le marché côté rémunérations brutes, et attrayants au niveau des salaires variables qui sont très en deçà de ce que le marché offre.

Parmi les autres grands projets de 2019, mentionnons encore la dématérialisation des dossiers du personnel, ainsi qu'une analyse des grandes tendances et évolutions attendues du marché ICT qui mènera à une réflexion sur la flexibilité ainsi qu'une approche spécifique sur les fonctions critiques.

## 5. Les perspectives

IRISteam continuera à se focaliser sur le recrutement et la rétention en 2020. Un focus spécifique sera également mis sur :

1. la révision du processus d'évaluation, à travers une analyse de de la situation actuelle, la proposition d'ajustements et le lancement d'un processus actualisé début 2021. Notre objectif est de le rendre plus efficace, plus pertinent et plus motivant ;
2. une réflexion approfondie sur la flexibilité de l'organisation du travail en matière de temps et de localisation tant pour l'interne que pour nos partenaires, ainsi qu'une réflexion approfondie sur la flexibilité en rémunération, tout ceci afin de rester un employeur attrayant pour nos collaborateurs·rices ainsi que pour de nouveaux talents ;
3. l'optimisation des formations génériques - l'une des priorités d'IRISteam -, accessibles tant aux nouveaux engagés qu'aux collaborateurs plus anciens : l'accent sera mis sur les formations internes relatives aux marchés publics, à l'utilisation de nos outils internes liés à l'enregistrement du temps de travail, au PMO, à la gestion des achats, à la sécurité de l'information, au GDPR, à la prévention et à la sécurité ;
4. L'identification et la gestion des talents, le répertoire des fonctions critiques actuelles et futures ainsi que la recherche de solutions innovantes pour trouver les bons profils, que ce soit à travers le recrutement, la mobilité et l'accompagnement internes, le recrutement externe et/ou l'appel à la consultance.



## IV. BILAN FINANCIER

En tant que groupement autonome de personnes, IRISteam répercute l'ensemble de ses coûts auprès de ses membres au prorata de l'utilisation des ressources mises à leur disposition. Ses charges et ses produits s'élèvent à 42.884 kEUR au terme de l'exercice<sup>10</sup>, soit une progression de 7,6% par rapport à 2018.

### 1. Analyse du résultat

#### 1.1 Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation représentent la contribution financière des membres d'IRISteam pour les prestations exercées dans le cadre de la gestion de leur informatique courante ou de prestations spécifiques liées à la délivrance d'un service ou d'un projet informatique.

**42.884 kEUR**

+7,5% par rapport à 2018

Données au 31/12/2019

Produits d'exploitation (KEUR)*			
	2018	2019	EVOLUTION
Gestion informatique courante	36.091	38.409	6,4%
Prestations spécifiques	3.256	4.084	25,4%
Autres produits d'exploitation	528	391	-25,9%
<b>TOTAL</b>	<b>39.875</b>	<b>42.884</b>	
<b>Évolution</b>		<b>7,5%</b>	

\* Montants arrondis

#### A. Gestion informatique courante

Les prestations exercées dans le cadre de la gestion informatique courante des membres se matérialisent par un appel à ressources de type HR pour un-e ou plusieurs collaborateurs-rices IT. Pour 2019, la contribution totale s'élève à 38.409 kEUR contre 36.091 kEUR en 2018 (soit une progression de 6,4%). Ce montant résulte de l'addition :

- du coût réel de la personne calculé par le secrétariat social : salaire fixe et variable, de vacances, prime de fin d'année, frais propres à l'employeur, ... ;
- des avantages extralégaux : chèques-repas, assurance, transport, ... ;
- de tous les autres frais liés à la personne : formations, assurances corporate, ...

La progression enregistrée en 2019 s'explique à la fois par l'augmentation du nombre de collaborateurs-rices d'IRISteam affectés à ces missions et par la croissance de la masse salariale (via l'indexation automatique des salaires, le mécanisme de progression barémique propre à IRISteam et les évolutions de carrière).

<sup>10</sup> Pour rappel, IRISteam est soumise aux règles comptables des ASBL (loi du 17 juillet 1975 et arrêté royal du 19 décembre 2003). L'Association tient une comptabilité en partie double selon un schéma complet. Ses comptes annuels sont arrêtés par le Conseil d'administration après certification par les réviseurs d'entreprise. IRISteam ne possède pas de patrimoine propre. Localisée dans les locaux du CIRB, elle fait usage de son infrastructure matérielle (locaux, matériel informatique, consommables, ...). Son bilan se compose essentiellement de créances et d'obligations à l'égard de ses fournisseurs. Le bureau Crowe Callens, Theunissen, Pirenne & cie est le commissaire aux comptes d'IRISteam.

Depuis 2017, les règles de facturation ont été revues pour tendre à une meilleure distributivité des coûts mensuels réels. Cette révision implique que :

- le double pécule de vacances, la prime de fin d'année ainsi que le salaire variable sont facturés mensuellement par tranches d'1/12<sup>e</sup> de la provision calculée pour l'année ;
- les cotisations patronales sont facturées au taux moyen annuel afin de lisser mensuellement l'ensemble des cotisations patronales et déductions structurelles ;
- la régularisation (couvrant la différence entre le coût réel annuel et le total des factures provisionnelles) est établie dans le courant du premier trimestre de l'année suivante.

De plus, suite à la décision prise en Assemblée générale le 6 juin 2016, une charge de 3% est appliquée mensuellement sur le coût total afin de couvrir une partie des frais administratifs liés à la gestion des ressources humaines (recrutement, facturation, ...). Ces coûts étaient jusqu'ici supportés entièrement par le CIRB.



# 38.409 KEUR

+6,4% par rapport à 2018

Données au 31/12/2019

Gestion de l'informatique courante*			
	2018	2019	Évolution
Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB)	17.617,9	18.557,9	5,3%
Missions déléguées du CIRB	5.712,3	6.181,2	8,2%
Service Public Francophone Bruxellois (SPFB)	1.529,8	1.668,2	9,1%
Bruxelles Environnement (BE)	1.384,0	1.536,6	11,0%
Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)	1.313,2	1.181,0	-10,1%
Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente (SIAMU)	957,4	1.055,6	10,3%
Administration communale d'Anderlecht	888,6	960,0	8,0%
Bruxelles Fiscalité	793,8	892,4	12,4%
Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (BUP)	587,4	750,5	27,8%
Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS)	702,4	741,8	5,6%
Administration communale de Schaerbeek	791,0	715,5	-9,5%
Administration communale de Jette	606,5	674,3	11,2%
Administration communale et CPAS d'Evere	477,5	550,4	15,3%
Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)	374,9	450,9	20,2%
Administration communale et CPAS Berchem-Sainte-Agathe	229,4	325,2	41,8%
Services du Collège Réuni (COCOM)	313,9	290,5	-7,4%
perspective.brussels (Bureau bruxellois de la planification)	263,7	290,0	10,0%
Innoviris	214,7	247,9	15,5%
Easy.brussels	123,0	181,2	47,3%
Administration communale de Saint-Gilles	120,2	151,0	25,6%
Administration communale de Forest	141,2	145,0	2,6%
Zone de Police 5344 (Schaerbeek-St-Josse-Evere)	140,1	142,0	1,3%
Ecole Régionale et Intercommunale de Police (ERIP- Brusafe)	0,0	136,4	-
Zone de Police 5343 (Montgomery)	113,0	129,4	14,5%
Citydev.brussels	114,3	119,3	4,4%
BRUGEL	115,3	95,0	-17,6%
Administration communale d'Ixelles	258,5	90,4	-65,0%
talent.brussels	59,4	70,6	18,9%
SPRB-GOB Bruxelles Pouvoirs Locaux (BPL)	0,0	55,0	-
Cabinet du Ministre du Budget	31,8	21,3	-33,0%
Zone de Police 5342 (Uccle-Watermael Boitsfort-Auderghem)	115,6	2,8	-97,6%
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>36.090,8</b>	<b>38.409,4</b>	<b>6,4%</b>

\*Montants arrondis

## B. Prestations spécifiques

Pour 2019, la contribution relative aux prestations humaines liées à la délivrance d'un service ou d'un projet informatique spécifique, en progression de 25,4%, s'élève à 4.084k EUR contre 3.256 kEUR en 2018.

Le coût moyen des ressources IRISteam a été établi comme référence maximale d'un tarif journalier pour deux types de profil :

- T2 : classes de fonctions de niveau 4 ou 5 (personnel de production : analyste, chefs de projet, ...);
- T1 : classes de fonctions de niveaux 0 à 3 (techniciens, programmeurs, ...).

Le coût moyen des ressources englobe tous les frais liés au personnel. Chaque ressource enregistre ses prestations dans un système de time-tracking afin de déterminer le volume journalier de ses prestations à affecter à un projet ou à un service déterminé. Le résultat représente ainsi le coût à charge du membre.

En 2019, ces prestations ont été facturées aux membres d'IRISteam selon les tarifs suivants, tenant compte d'une indexation de 2,16% par rapport à 2018 selon la Commission Paritaire 200 :

- T1 : 562 euros/jour ;
- T2 : 751 euros/jour.

## C. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 391 kEUR et concernent :

- La récupération de précompte professionnel pour projets innovants pour l'année 2016 et 2017;
- Une subvention de la Région pour bonne gestion de trésorerie<sup>11</sup>;
- Le remboursement des jours de congés de formation;
- Une note de crédit de notre assureur Generali dans le cadre de l'assurance groupe pour l'expérience rating liée à l'année 2018<sup>12</sup>;

---

11 IRISteam perçoit une subvention de la Région pour bonne gestion de trésorerie. Bien que cette dotation se réduise d'année en année eu égard aux taux EURIBOR pratiqué sur le marché, la gestion de trésorerie est qualifiée de très bonne qualité par le Centre de Coordination financière.

12 Les compagnies d'assurances fixent leurs tarifs sur la base de données qu'elles ont rassemblées au fil des années ou des données officielles. Les tables de mortalité en sont un exemple. Celles-ci servent à tarifier les assurances-vie et décès. Il existe toutefois des solutions pour compenser les éventuelles pertes. L'expérience rating en est une. Dans ce cas, la charge de sinistres (dossier d'indemnisation en cas de maladie +30 jours) dans le contrat est étudiée sur une période donnée. Notre contrat avec Generali est de type « loss carry forward ». À la fin d'un cycle de 3 ans, Generali prend la perte éventuelle à son compte et s'il y a bénéfice, ce dernier nous est versé.

## 1.2 Les charges d'exploitation

Le coût moyen d'un équivalent temps plein (ETP) s'élève à 99,0 kEUR en 2019 contre 97,0 kEUR en 2018<sup>13</sup>, soit une augmentation de 2%. Ce coût moyen équivaut au rapport entre le coût total de 42.884 kEUR et le nombre d'ETP en 2019, soit 433,1.

**42.884** kEUR

+8% par rapport à 2018

Données au 31/12/2019

Les charges d'exploitation (kEUR)*			
	2018	2019	Évolution
Charges salariales	38.796	41.881	8%
Services et biens divers	1.076	1.002	-7%
Autres charges	3	1	-80%
<b>TOTAL</b>	<b>39.875</b>	<b>42.884</b>	<b>8%</b>
Nombre d'ETP	411,1	433,1	5%
Coût moyen	97,0	99,0	2%

\* Montants arrondis

### A. Les charges salariales

Les rémunérations et avantages sociaux directs s'élèvent à 41.881 kEUR en 2019, en progression de 8% par rapport à 2018.

Cette augmentation résulte :

- de la progression du nombre de collaborateurs-rices entre les deux exercices ;
- de l'application d'une augmentation barémique et d'une indexation des salaires au 1<sup>er</sup> janvier 2019, en conformité avec notre Convention collective de travail (CCT) nous liant à la Commission Paritaire 200 ;
- des évolutions de carrière du personnel ;
- d'une provision pour litige social.

### B. Les services et biens divers

Les charges liées aux services et biens divers, d'un montant total de 1.002 kEUR, ont diminué de 7% par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

<sup>13</sup> Le coût moyen par personne (443 en 2019) s'établit, quant à lui, à 96,8 en 2019 contre 95,7 kEUR en 2018.

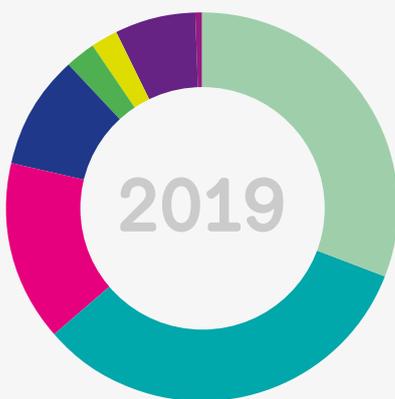
# 1.002 kEUR

-7% par rapport à 2018

Données au 31/12/2019

## Charges 2019: services et bien divers

Montants EUR arrondis



Travaux et consultance	Personnel intérimaire
Recrutement	Maintenances informatiques
Télécoms	Assurances RC
Secrétariat social	Administrateurs et gérants

### Les services et biens divers (EUR)

	2018	2019	Évolution
Recrutement	290.125	329.552	14%
Travaux et consultance	362.720	310.294	-14%
Télécoms	128.291	148.307	16%
Secrétariat social	89.228	96.675	8%
Assurances RC	57.810	68.053	18%
Personnel intérimaire	80.422	22.860	-72%
Maintenances informatiques	61.454	22.181	-64%
Administrateur et gérants	5.965	4.103	-31%
<b>TOTAL</b>	<b>1.076.015</b>	<b>1.002.024</b>	<b>-7%</b>

Données au 31/12/2019

## C. Les autres charges

Les autres charges s'élèvent à 1 kEUR et se composent de l'amortissement du défibrillateur, de la charge fiscale 2018 ainsi que des frais bancaires.

## 2. Analyse bilantaire

À la clôture des comptes 2019, le total bilantaire s'élève à 8.860 kEUR..

### 2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 0 kEUR.

Ce poste concernait l'application HRBox qui est totalement amortie. Cette application n'est plus utilisée à partir du 1er janvier 2019 et ne fait plus partie du patrimoine d'IRISteam. Le processus de gestion des formations a été totalement migré dans la suite ERP Axon/SharePoint.

### 2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 1 kEUR. Ce montant représente la valeur comptable après amortissement du matériel médical (défibrillateur).

### 2.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières s'élèvent à 10 EUR et représentent la part coopérateur d'IRISsteam dans la SCRL IRISnet.

### 2.4 Créances commerciales

Les créances commerciales s'élèvent à 4.912 kEUR. Le délai de paiement moyen 2019 s'élève à 42 jours contre 49 jours en 2018 et 44 jours en 2017.

### 2.5 Compte courant

Le compte courant présente un solde positif de 3.913 kEUR.

### 2.6 Comptes de régularisation

Les charges à reporter, d'un montant de 34,9 kEUR, concernent des montants relatifs à 2020 facturés en 2019. Ce poste concerne les contrats d'assurance, les formations et abonnements dont la facture a été reçue en décembre 2019 pour des services relatifs à 2020.

### 2.7 Bénéfice reporté

En tant que groupement autonome de personnes totalement financé par ses membres, IRISsteam n'est pas bénéficiaire.

### 2.8 Provisions pour pension et passif social

Il n'y a plus de provisions pour prépensions en 2019.

Les provisions pour litige sociaux d'un montant de 110k concernent 2 litiges sociaux dont les risques sont estimés respectivement à 65k€ et 45K€.

### 2.9 Dettes commerciales

Ce poste s'élève à 907,0 kEUR à la clôture 2019. Les fournisseurs d'IRISsteam sont essentiellement des fournisseurs de services : formations, secrétariat social, assurances, ...

Ce poste se compose :

- des factures fournisseurs non échues au 31/12/2019 ;
- des factures à recevoir en 2020 pour des prestations relatives à 2019 ;
- des notes de crédit à émettre en faveur de nos membres pour la régularisation des prestations facturées en 2019, pour lesquelles le coût réel n'est connu qu'en 2020 ;
- des notes de crédit ou des trop perçus à rembourser à nos clients.

### 2.10 Dettes fiscales, salariales et sociales

Ce poste, d'un montant de 7.843 kEUR, se compose des obligations contractées vis-à-vis de l'ONSS et de l'administration fiscale dont l'échéance est en 2020, de la provision de pécule de vacances à payer en mai 2020 ainsi que les provisions pour le paiement des salaires variables et des congés 2019, relatives à l'occupation de personnel durant l'année 2019.

Avec le CIRB et IRISnet, IRISteam sera encore et toujours au rendez-vous pour servir les ambitions ICT du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, dans le cadre de la nouvelle législature 2019-2024.

Grâce à des collaborateurs motivés, compétents et hautement qualifiés, l'Association (sup) porte depuis des années la stratégie ICT régionale qui promeut notamment transversalité, mutualisation et inclusion numérique.

Elle considère donc avec sérénité les pistes numériques à privilégier d'ici 2024, et qui sont une déclinaison de la Déclaration de politique générale émise par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale pour la présente législature <sup>14</sup> :

1. une politique open data ambitieuse pour favoriser l'utilisation des données ;
2. la modernisation de nos administrations régionales et locales ;
3. la protection de nos citoyens en stimulant la transparence administrative et en assurant la protection des données, des accès et de l'information ;
4. une interaction accrue avec les citoyens et les entreprises grâce aux technologies digitales ;
5. la préparation de nos citoyens, de nos entreprises et de nos administrations à la transition numérique.

Chacun de ces défis sera relevé avec le professionnalisme, l'enthousiasme et l'esprit d'équipe qui caractérisent nos collaborateurs.

Nous souhaitons, dans ce cadre, beaucoup de succès aux membres nouvellement nommés au Conseil d'administration de l'Association. Ils sauront sans nul doute encourager nos ressources IT et les amener à progresser toujours plus, au profit de nos membres, dans la performance et la qualité des services rendus en Région de Bruxelles-Capitale.



<sup>14</sup> La Déclaration de politique générale du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale peut se trouver sur le portail régional à l'adresse <https://be.brussels/files-fr/a-propos-de-la-region/competences-regionales>

## 1. Bilan et compte de résultat

### 1.1 Bilan

ACTIFS		EUR
<b>20/28</b>	<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>867</b>
22/27	Immobilisations corporelles	857
28	Immobilisations financières	10
<b>29/58</b>	<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>8.859.258</b>
40/41	Créances à un an au plus et Créances commerciales	4.911.592
54/58	Valeurs disponibles	3.912.762
490/1/9	Comptes de régularisation	34.904
<b>20/58</b>	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>8.860.124</b>

PASSIF		EUR
<b>10/15</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>0</b>
<b>16</b>	<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>110.000</b>
	Provisions pour litiges sociaux	110.000
<b>42/48</b>	<b>DETTES À UN AN OU PLUS</b>	<b>8.750.124</b>
44	Dettes commerciales	907.089
45	Dettes fiscales, salariales et sociales	7.843.035
<b>10/49</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>8.860.124</b>



## 1.2 Compte de résultat

Rubrique	Description	EUR
<b>70/74</b>	<b>VENTES ET PRESTATIONS</b>	<b>42.884.223</b>
70	Produits d'exploitation	42.493.640
74	Autres produits d'exploitation	390.583
<b>60/64</b>	<b>COÛT DES VENTES ET DES PRESTATIONS</b>	<b>-42.884.047</b>
60	Approvisionnement et marchandises	0
61	Services et biens divers	-1.002.024
62	Rémunérations, charges sociales et pensions	-41.820.545
630	Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur les immobilisations incorporelles et corporelles	-428
635/8	Provisions pour risques et charges	-60.339
640/8	Autres charges d'exploitation	-710
<b>70/64</b>	<b>BENEFICE (PERTE) D'EXPLOITATION</b>	<b>176</b>
<b>75</b>	<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1</b>
752/9	Autres produits financiers	1
<b>65</b>	<b>CHARGES FINANCIERES CALCUL</b>	<b>-176</b>
652/9	Autres charges financières	-176
<b>70/65</b>	<b>BENEFICE (PERTE) COURANT</b>	<b>0</b>
<b>76</b>	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>0</b>
<b>66</b>	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>0</b>
<b>70/66</b>	<b>BENEFICE (PERTE) DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>



### 1.3 Exécution budgétaire

SEC	Libellé SEC	Exécution (EUR)
81111	Rémunération suivant les barèmes	23.535.609
81112	Autres éléments de la rémunération	5.914.528
81120	Cotisations sociales à charge des employeurs, versées à des institutions ou fonds - Autres charges sociales de l'employeur	9.632.377
81140	Salaire en nature	2.094.256
81211	Achats de biens non durables et de services. Frais généraux de fonctionnement	1.376.017
82140	Intérêts de la dette publique - Intérêts de la dette commerciale	0
87422	Acquisitions d'autres biens d'investissement, y compris les biens incorporels. Acquisitions d'autre matériel	0
<b>TOTAL BUDGET DES DÉPENSES</b>		<b>42.552.786</b>
91111	Rémunérations suivant les barèmes	161.293
91611	Ventes de biens non durables et de services - Ventes de biens non durables et de services à d'autres secteurs que le secteur des administrations publiques - Aux entreprises	522.887
91612	Ventes de biens non durables et de services - Ventes de biens non durables et de services à d'autres secteurs que le secteur des administrations publiques - Aux Asbl au service des ménages et aux ménages	61.622
91620	Ventes de biens non durables et de services à l'intérieur du secteur des administrations publiques	41.810.858
92610	Perception d'intérêts d'autres secteurs que le secteur administrations publiques	1
92620	Perception d'intérêts à l'intérieur du secteur des administrations publiques	0
94610	Transfert de revenus du pouvoir institutionnel	3.049
<b>TOTAL BUDGET DES RECETTES</b>		<b>42.559.709</b>
<b>Résultat</b>		<b>6.923</b>



## 2. Les membres de l'ASBL IRISteam

Listes au 31/12/2019

### Administrations et pouvoirs locaux

Nom	Évolution 2019
Administration communale d'Anderlecht	
Administration communale d'Auderghem	
Administration communale d'Etterbeek	
Administration communale d'Evere	
Administration communale d'Ixelles	
Administration communale d'Uccle	
Administration communale de Berchem-Sainte-Agathe	
Administration communale de Forest	
Administration communale de Ganshoren	
Administration communale de Jette	
Administration communale de Koekelberg	
Administration communale de Molenbeek-Saint-Jean	
Administration communale de Saint-Gilles	
Administration communale de Saint-Josse-ten-Noode	
Administration communale de Schaerbeek	
Administration communale de Watermael-Boitsfort	
Administration communale de Woluwe-Saint-Lambert	
Administration communale de Woluwe-Saint-Pierre	
Agence immobilière sociale de Saint Gilles ASBL	
Agence Locale pour l'Emploi d'Evere ASBL	
Agence Locale pour l'Emploi d'Ixelles ASBL	
Brulabo	
Centrale de l'Emploi de la Ville de Bruxelles	
Centre Public d'Action Sociale d'Anderlecht	
Centre Public d'Action Sociale d'Auderghem	
Centre Public d'Action Sociale d'Etterbeek	
Centre Public d'Action Sociale d'Evere	
Centre Public d'Action Sociale d'Ixelles	
Centre Public d'Action Sociale de Berchem-Sainte-Agathe	
Centre Public d'Action Sociale de Bruxelles-Ville	
Centre Public d'Action Sociale de Forest	
Centre Public d'Action Sociale de Ganshoren	
Centre Public d'Action Sociale de Jette	
Centre Public d'Action Sociale de Koekelberg	NOUVEAU
Centre Public d'Action Sociale de Molenbeek-Saint-Jean	
Centre Public d'Action Sociale de Saint-Gilles	
Centre Public d'Action Sociale de Saint-Josse-ten-Noode	
Centre Public d'Action Sociale de Schaerbeek	
Centre Public d'Action Sociale de Uccle	NOUVEAU
Centre Public d'Action Sociale de Watermael-Boitsfort	

Centre Public d'Action Sociale de Woluwe-Saint-Lambert	
Centre Public d'Action Sociale de Woluwe-Saint-Pierre	
En bord de Soignes	
I-City	NOUVEAU
Le Foyer du Sud	
Le Foyer Laekenois	
Le Foyer Schaerbeekois	
Le Logement Bruxellois	
Le Logement Molenbeekois	
Logement pour Tous	
Les Cuisines Bruxelloises ASBL	
Log'Iris	
LOJEGA	
Mission Locale d'Anderlecht	NOUVEAU
Mission Locale d'Etterbeek	
Zone de police 5340 (Bruxelles-Ouest)	
Zone de police 5341 (Midi)	
Zone de police 5342 (Uccle - Watermael-Boitsfort - Auderghem)	
Zone de police 5343 (Montgomery)	
Zone de police 5344 (Schaerbeek - Saint-Josse-ten-Noode - Evere)	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

### Administrations et pouvoirs régionaux et communautaires

Nom	Évolution 2019
Actiris	
Agence Bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise - ABAE (fusion d'Atrium & Impulse)	
Bruxelles Fiscalité	
Bruxelles Environnement (BE)	
Bruxelles Formation	
BRUGEL	
Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS)	
Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (BUP)	
Caisse de retraite des membres du Parlement de la RBC	
Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB)	
Citydev.brussels	
Commissariat à l'Europe et aux Organisations Internationales	
Commission Communautaire Commune (COCOM)	
Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC)	
École Régionale d'Administration Publique (ERAP)	
Ecole Régionale et Intercommunale de Police (ERIP)	
Evoliris	
Innoviris	
Institut bruxellois de Formation en Alternance (EFP)	
IRISCARE	NOUVEAU

Kenniscentrum WWZ	
La Strada	
Le Logis Floréal	NOUVEAU
Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale (Les Services)	
Parlement francophone bruxellois	
perspective.brussels (Bureau bruxellois de la planification)	
Raad van de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)	
Samusocial	NOUVEAU
Service d'Accompagnement Social des Locataires Sociaux de la Région de Bruxelles- Capitale ASBL (SASLS)	
Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente (SIAMU)	
Service public francophone bruxellois	
Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)	
Bruxelles Fonction publique	
Viapass	
Visit.brussels	NOUVEAU
Vlaamse gemeenschapscommissie (VGC)	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

### Autres membres

Nom	Évolution 2019
Agence Immobilière Sociale Étudiante (AISE)	
Alliance Bruxelloise Coopérative (ABC)	
Athénée Royal de Koekelberg	
BinHôme	
Brussel & Ik (BRIK)	
Brussels Ouderenplatform	
CAW Brussel ASBL	
Centre de Documentation et de Coordination Sociales (CDCS)	
Comensia	
Commission des fondations des bourses d'études du Brabant	
BRUSAMO (ex-Conectar ASBL)	
Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique (CBCS)	
De Molenketjes ASBL	
Everecity	
Fédération des Agences Immobilières Sociales (FEDAIS)	
Fedito ASBL	
Gestion Informatique du Logement Social (GILS)	
InduTec ASBL	
Institut Européen de la Culture Arabe	
Kanal – Centre Pompidou	
Maisons de Quartier	
Ordre des Architectes - Conseil Francophone et Germanophone	
Play	
Similes Bruxelles ASBL	
Structure de Coordination de l'Information Patrimoniale (SCIP)	NOUVEAU

Nom	Évolution 2019
Technicity.brussels	NOUVEAU
Transition ASBL	
VIA ASBL	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

### Membres fondateurs

Cabinet du Ministre-Président Rudi Vervoort	
Cabinet de la Ministre Elke Van Den Brandt	
Cabinet du Ministre Bernard Clerfayt	
Cabinet du Ministre Alain Maron	
Cabinet du Ministre Sven Gatz	
Cabinet de la Secrétaire d'État Barbara Trachte	
Cabinet de la Secrétaire d'État Ben Hamou	
Cabinet du Secrétaire d'État Pascal Smet	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

### Membres en instance de ratification par l'Assemblée générale 2020

Le Fonds du Logement	Administrations et pouvoirs locaux
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

## 3. Les membres du Conseil d'administration de l'ASBL IRISteam

Liste au 31/12/2019

#### Président :

M. Esteban Baez Heller  
(représentant le Ministre en charge de l'Informatique)

#### Administrateur délégué :

M. Nicolas Locoge  
(Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise)

#### Administrateur délégué adjoint :

M. Marc Van den Bossche  
(Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise)

#### Administrateur :

M. Esteban Baez Heller  
(Cabinet du Ministre en charge de l'Informatique)

#### Administratrice :

M<sup>me</sup> Houria Ouberrri  
(représentante des communes et des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale)

## 4. Règles de calcul du chiffre d'affaires d'IRISteam (groupement autonome) en ce qui concerne ses prestations de services

Afin de concrétiser formellement les prestations fournies par IRISteam, un document « Appel à Ressources » est signé par le membre.

### Appels à ressources

Nous distinguons 3 types d'Appel à Ressources (AR) :

#### 1. Les appels à ressources de type HR pour la gestion informatique courante :

Ces appels portent sur les prestations du personnel IRISteam au bénéfice direct du membre pour sa gestion informatique courante et les activités connexes, en ce compris les personnes ad-interim pour remplacement d'un contrat existant pour cause d'absence longue durée (minimum 1 mois) ou en attente de recrutement définitif.

Pour ces appels à ressources, la fixation du coût se base sur le package salarial complet du personnel, les cotisations employeurs et tous les frais liés à la personne (frais directs et indirects liés au salaire, avantages de toute nature, assurance, formation, etc. ainsi que le passif social si c'est d'application) conformément à l'article 5 de la convention « d'association de frais » signée par chaque membre.

Une charge de 3% est appliquée sur le coût total facturé afin de couvrir une partie des frais administratifs liés à la gestion des frais de recrutement, frais d'onboarding, ...) et ce conformément à l'article 5, § 2 de la convention précitée.

#### 2. Les appels à ressources de type « services » :

Ces appels portent sur les prestations du personnel IRISteam dans le cadre de services informatiques délivrés aux membres. Ces prestations sont réparties sur l'ensemble des membres qui bénéficient des services concernés.

La participation aux frais se base sur les tarifs T1 & T2 selon le profil du/de la collaborateur-riche et sont indexés au 1er janvier de chaque année. Elle est calculée chaque année pour l'année suivante sur base des prestations de l'année antérieure. Une projection des tarifs des services (répartition T1/T2) est transmise aux membres l'année n pour pouvoir prévoir un budget l'année n+1.

Le tarif journalier T1 et T2 est communiqué aux membres au début de l'année en cours.

#### 3. Les appels à ressources de type « missions » pour les prestations spécifiques :

Ces appels portent sur des prestations dans le cadre de missions spécifiques coordonnées par le CIRB. Il s'agit de missions pour un nombre de jours fixé et pour une période déterminée. La fixation du coût est basée sur les tarifs T1 et T2 selon le profil des collaborateurs-rices. Les règles de facturation sont revues à partir de 2017 afin de tendre à une meilleure distributivité des coûts mensuels réels :

- Le pécule de vacances, la prime de fin d'année, le salaire variable seront facturés mensuellement d'1/12<sup>e</sup> de la provision calculée pour l'année ;
- Les cotisations patronales seront calculées au taux moyen annuel afin de lisser mensuellement l'ensemble des cotisations patronales et déductions structurelles ;

- La facturation de régularisation (coût réel annuel – facturation provisionnelle) sera établie quant à elle dans le courant du premier trimestre de l'année suivante.

## 5. Glossaire

### 5.1 Certifications

**ITIL (Information Technology Infrastructure Library)**: Ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques du management de systèmes d'information et de leur cycle de vie, donnant lieu à différents niveaux de certification selon le niveau de maîtrise de la méthodologie (Foundation: premier niveau) et déclinées selon les versions (V1, V2 ou V3 pour la plus récente) ainsi qu'en termes notamment:

- D'accords et d'offre de services (ITIL SOA - Service Offerings and Agreements);
- De mise en production, contrôle et validation (ITIL RCV - Release Control & Validation);
- De support et d'analyse opérationnels (ITIL OSA - Operational Support & Analysis).

**Prince2 (Projects in controlled environments)**: Méthodologie de gestion de projets donnant lieu à deux niveaux de certification selon le niveau de maîtrise de la méthodologie (Foundation: premier niveau et Practitioner: second niveau).

**Scrum**: Méthodologie de gestion de projets inspirée du référentiel Agile.



©2020 IRISteam ASBL

Rédaction et conception : Service Communication

**Editeur responsable: Nicolas Locoge**

Mise en page par Trinôme

Pour toute demande relative à ce document, veuillez écrire à :

**IRISteam ASBL**

TVA : BE 0885 270 104

N° entreprise : 0885 270 104

Belfius IBAN BE72 0910 1313 2516 - BIC GKCCBEBB

Avenue des Arts, 21 - 1000 Bruxelles

Tél. +32 2 282 47 70

Fax +32 2 230 31 07

RPM Bruxelles



**IRISteam** asbl-vzw