

RESSOURCES HUMAINES ET GOUVERNANCE BUDGÉTAIRE



Réorganisation de la structure managériale

En 2021, BRUGEL a réorganisé sa structure managériale afin de répondre aux nouvelles attentes des secteurs de l'énergie et de l'eau. Un adjoint, promu en interne et issu du service des énergies renouvelables, épaulé désormais le coordinateur actuel. « Notre volonté est de disposer d'équipes véritablement multidisciplinaires qui soient en mesure de gérer tous les aspects de notre mission de régulateur régional : le développement technique des réseaux, la transition énergétique, la tarification, les aspects juridiques, les affaires socio-économiques, etc. Et ce, tant pour les secteurs de l'énergie que de l'eau », explique Pascal Misselyn, coordinateur de BRUGEL.

Nouveaux recrutements

Pour répondre à cet impératif, les effectifs sont ainsi passés de 35 à 40 collaborateur·rice·s en l'espace de moins d'un an. « En 2021, nous avons lancé les procédures pour recruter quatre universitaires et un·e assistant·e », explique-t-il encore. « Leur rôle consiste à renforcer nos équipes pour nous permettre d'aborder les défis du futur. Comme nous souhaitons capitaliser sur nos ressources et donner des perspectives à l'ensemble de nos collaborateur·rice·s, nous avons prioritairement privilégié les promotions internes. Dans cet esprit, nous n'hésitons pas non plus à investir dans les formations que nos collaborateur·rice·s souhaitent suivre. »



Le type de management que nous mettons en avant est surtout basé sur l'initiative, la créativité et la responsabilité de chacun.

Pascal Misselyn
Coordinateur de BRUGEL

Management collaboratif

Si BRUGEL dispose désormais d'une direction en tandem, la structure managériale n'en est pas pour autant compartimentée. Elle privilégie plutôt une dynamique transversale qui favorise les interactions entre les différents services. « Nous avons toujours privilégié un type de management collaboratif qui s'éloigne du modèle hiérarchique », souligne Pascal Misselyn. « Même si nous avons toujours des responsables qui chapeautent les services, le type de management que nous mettons en avant est surtout basé sur l'initiative, la créativité et la responsabilité de chacun. Comme on demande à nos collaborateur·rice·s de s'adapter en permanence à des situations en évolution constante, ce modèle s'avère beaucoup plus efficace. »

C'est d'ailleurs la mise en place d'un tel modèle qui a permis aux équipes de retomber facilement sur leurs pieds durant les différentes crises liées à la pandémie. « Ce mode de travail nous a permis de basculer très facilement en télétravail durant la crise du Covid. Grâce aux nouveaux outils collaboratifs dont nous disposions déjà auparavant, nos collaborateur·rice·s ont rapidement adapté leur manière de travailler en organisant des vidéoconférences en fonction des besoins. Tous étaient à la fois autonomes et collaboratifs ! »



Généralisation du télétravail

En 2021, cette situation exceptionnelle a débouché sur un véritable changement de paradigme au sein de BRUGEL. Le télétravail, qui était jusqu'alors limité à deux jours semaine, est devenu la norme. « *Nous avons changé les règles et les avenants contractuels afin de nous conformer à cette mutation* », précise Pascal Misselyn. « *Alors qu'ils devaient précédemment demander une autorisation pour télétravailler, nos collaborateur-ric-e-s ont désormais l'obligation de venir travailler partiellement au bureau. Dans ce contexte, nous avons également revu les modalités de dédommagement pour tous nos collaborateur-ric-e-s qui travaillent à domicile.* »

Valeurs et diversité

Durant l'exercice 2021, le département RH de BRUGEL s'est également attaché à renforcer les deux piliers qui caractérisent le mode de fonctionnement interne : le respect des valeurs et de la diversité. « *Chez BRUGEL, la vision et les valeurs propres à notre organisation sont adoptées par l'ensemble de notre personnel* », explique Pascal Misselyn. « *Et tous adhèrent à ces valeurs ! Ce ne sont dès lors pas des concepts abstraits décidés lors de l'une ou l'autre réunion du conseil d'administration. Lorsque nous sélectionnons un nouveau membre du personnel, nous veillons à ce qu'il partage nos valeurs communes. L'autre spécificité dont nous nous félicitons concerne la diversité de nos équipes. Notre personnel est véritablement représentatif de la diversité bruxelloise et nous pourrions même entendre au moins 20 langues différentes dans nos couloirs. Cette diversité s'est instaurée naturellement, sans aucune obligation ni quota.* »

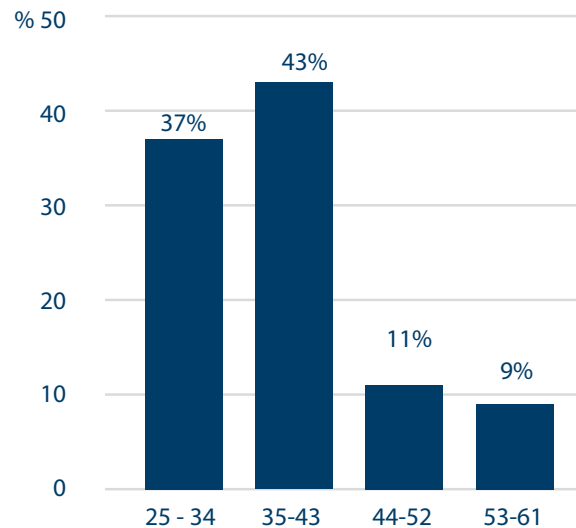
Le personnel de BRUGEL est fort diversifié :



57 % de femmes
43 % d'hommes

83 % de francophones
17 % de néerlandophones

Diversité d'âge



Gouvernance budgétaire exemplaire

Par principe, le régulateur régional se doit d'être autonome, indépendant et impartial. Hors de toute tutelle ministérielle, BRUGEL s'efforce dès lors de gérer son budget avec rigueur et exemplarité. « *En principe, le régulateur régional que nous sommes est sous le contrôle du Parlement bruxellois. Cette large autonomie dans notre gestion budgétaire et comptable nous impose une parfaite observance de toutes les règles en vigueur. Nous devons montrer, en toute transparence, ce que nous faisons des deniers publics. À cette fin, nous informons régulièrement le Gouvernement de tous nos mouvements financiers et nous respectons scrupuleusement la législation en rapport avec les marchés publics.* »

Élaborée en interne par les différents services, la proposition budgétaire annuelle est présentée au conseil d'administration qui la valide. Elle est ensuite communiquée pour information au ministre ayant l'énergie dans ses compétences et respecte les circulaires du ministre du Budget. Dans le respect de l'indépendance du régulateur vis-à-vis du Gouvernement, notre proposition budgétaire est ensuite transmise au parlement qui a voté notre budget. « *En 2021, nous avons constaté que les services du Budget de la Région de Bruxelles-Capitale avaient tendance à négocier des limites à notre budget au cas par cas, sans que les règles soient connues et transparentes* », analyse Pascal Misselyn. « *Pour nous, ce comportement n'est pas acceptable, car nous considérons que c'est une intrusion dans notre autonomie.* »

Avec un taux d'engagement de 94 % et un taux de liquidation de 88 %, BRUGEL atteint des niveaux acceptables. « *Au-delà des chiffres, il est important de préciser que notre CA demande à nos équipes d'utiliser nos moyens financiers avec parcimonie. Notre objectif n'étant pas d'utiliser notre budget à 100 %, mais de faire le maximum avec les moyens qui sont mis à notre disposition !* »

Gestion des marchés publics

Particulièrement attentive à la transparence des opérations mises en œuvre, BRUGEL dispose d'outils très performants qui permettent de générer et de gérer les marchés publics. « *Pour nous aider dans cette tâche, nous n'hésitons pas à faire appel à des experts en la matière. Notre manière de gérer les marchés publics s'articule en fait autour de deux axes : le respect des règles qui représentent un carcan assez contraignant et la recherche de la bonne approche méthodologique pour atteindre les objectifs fixés. Comme nous procédons à des appels pour des montants budgétaires relativement limités, nous avons souvent recours à des procédures négociées avec publicité pour trouver les partenaires dont nous avons besoin.* »

Digitalisation des processus

Afin d'optimiser les procédures administratives et comptables, BRUGEL a été l'un des premiers organismes régionaux à imposer la facturation automatique à ses fournisseurs. « *En 2020, nous en étions à 37 % de factures électroniques* », explique-t-il encore. « *En 2021, nous sommes passés à 65 %. Pour atteindre ces chiffres, nous avons communiqué et contacté individuellement tous nos prestataires pour leur demander de privilégier les envois électroniques.* »

Ce résultat n'est cependant pas le fruit du hasard. Dès 2019, BRUGEL a entrepris la digitalisation de toute son administration comptable. Ce changement de paradigme a nécessité la digitalisation de tous les processus et de tous les documents. « *La plupart de nos processus sont désormais entièrement numérisés. Et pour l'approbation des factures, les signatures électroniques se sont généralisées. Aujourd'hui, tous nos modules informatiques sont susceptibles de s'interconnecter, avec toujours des interventions manuelles à l'appui. Comme tout a été numérisé, nos armoires ne contiennent plus de nouveaux documents papier !* »

En juin 2021, Thibaut Georgin a démissionné de la présidence de BRUGEL. Kevin Welch a repris la présidence du conseil d'administration ad interim.

Comme il est d'usage pour tout nouveau mandat exercé par un membre du conseil d'administration de BRUGEL, une analyse juridique a été réalisée à la suite de la désignation de Thibaut Georgin à la présidence du CA de la SNCB. Cette analyse a conclu à l'incompatibilité du mandat d'administrateur de la SNCB avec celui d'administrateur du régulateur bruxellois de l'énergie et de l'eau. Suite à la démission de Thibaut Georgin, le CA de BRUGEL a désigné **Kevin Welch** comme Président ad interim dans l'attente d'une désignation d'une nouvelle-elle président-e du CA par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.



Compte d'exécution 31/12/2021 : Énergie + Eau

Le détail de l'affectation des dépenses et les taux d'exécution par article budgétaire sont précisés dans le tableau ci-après.

Crédit d'engagement		Crédit d'ordonnement	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
5.522.000	5.197.758	5.551.000	4.886.660
	94 %		88 %

Compte d'exécution détaillé par secteur :

Crédit d'engagement		Crédit d'ordonnement	
ÉNERGIE		ÉNERGIE	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
4.217.500	4.203.681	4.200.000	3.839.145
	99 %		91 %
EAU		EAU	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
1.304.500	994.076	1.351.000	1.047.514
	76 %		77 %

Le taux d'engagement a atteint 94 % en 2021.

Les 6 % de sous-utilisation proviennent :

- D'une part, des frais du personnel :
 - suite au retard dans le lancement de la procédure pour engager un conseiller précarité hydrique ainsi qu'un appui logistique ;
 - suite à la baisse du budget RH liée au départ de deux agents ;
 - suite à des charges de pension moins élevées étant donné qu'aucune nomination n'a pu se faire vu l'absence de statut pour le personnel.
- D'autre part :
 - suite au report, en 2022, du développement informatique

pour intégrer les tarifs d'injection à notre comparateur tarifaire faute de ressources humaines ;
 - suite à la surestimation des coûts de frais de maintenance de l'outil informatique de gestion des certificats verts.

- De plus, aucune plainte n'a nécessité de faire appel à une expertise externe pour le service des Litiges.

Le taux de liquidation est, quant à lui, de 88 %.

Les 12 % de sous-utilisation proviennent essentiellement :

- des frais de personnel suite au retard dans le lancement de la procédure pour engager un conseiller précarité hydrique ainsi qu'un appui logistique ;
- de la baisse du budget RH liée au départ de deux agents ;



- des charges de pension moins élevées étant donné qu'aucune nomination n'a pu se faire vu l'absence de statut pour le personnel ;
- du retard du marché public sur la nouvelle méthodologie tarifaire applicable au GRD vu la complexité du marché à 4 lots. Celui-ci a seulement été engagé en décembre 2021 reportant dès lors les liquidations à 2022 ;
- des loyers et charges locatives 2021. Ceux-ci incluaient le dernier trimestre 2021 des taxes et précompte mobilier, or ceux-ci ont été facturés après le 31 janvier 2022 ;
- du budget en communication qui n'a pas été utilisé dans son entièreté suite à l'absence d'enquête de notoriété et d'événement FORBEG ;
- du report, en 2022, du développement informatique pour intégrer les tarifs d'injection à notre comparateur tarifaire faute de ressources humaines ;
- à la surestimation des coûts de frais de maintenance de l'outil informatique de gestion des certificats verts ;
- des frais d'annonce et de jury afin de sélectionner le futur président du conseil d'administration étant donné que la procédure n'a pas été lancée par le Gouvernement.

La date de contrôle par la Cour des Comptes n'a pas encore été fixée. Dès lors, la Cour des Comptes n'a pas encore examiné nos comptes ni établi son rapport définitif. Les comptes annuels de BRUGEL et ses annexes seront transmis au Gouvernement, ainsi qu'à la Cour des Comptes et à la responsable de la consolidation de l'Entité régionale avant le 30/5/2022.