

RESSOURCES HUMAINES ET GOUVERNANCE BUDGÉTAIRE

Réorganisation de la structure managériale

Suite à l'adoption de l'ordonnance modificatrice et de ses nouveaux statuts, BRUGEL a réorganisé sa structure managériale afin de répondre aux nouvelles prérogatives légales. Un nouveau directeur néerlandophone promu en interne (Régis Lambert – anciennement chef du service des Énergies renouvelables) a été nommé aux côtés de Pascal Misselyn (ex-coordonateur), qui devient le nouveau directeur francophone. À côté de cette modification, le nouveau statut, entré en vigueur le 8 décembre 2022, a également ouvert la voie à la statutarisation des agents de BRUGEL. « En interne, l'ordre de statutarisation a fait l'objet d'une réflexion afin de déterminer certains critères comme l'ancienneté, le rôle linguistique, les grades, etc. », explique Ariane Jablonka, responsable des services d'appui. « L'objectif étant que cette statutarisation puisse respecter la proportionnalité en ne privilégiant pas de grades (A, B ou C) ou de genres par rapport à d'autres. »

Management collaboratif

Si BRUGEL dispose désormais d'une direction en tandem, la structure managériale n'en est pas pour autant compartimentée. « Malgré notre direction bipartite, la volonté de BRUGEL est de disposer d'équipes véritablement multidisciplinaires qui sont 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 », précise Ariane Jablonka.





Nous avons toujours privilégié un type de management collaboratif qui s'éloigne du modèle hiérarchique top down.

Ariane Jablonka
Responsable des services d'appui

Cette structure privilégie l'autonomie et la 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 top down », souligne-t-elle encore. « Même si les services sont chapeautés par des responsables, le type de management que nous privilégions est surtout basé sur l'initiative, la créativité et la responsabilité de chacun-e. Comme nos collaborateur-ric-e-s doivent s'adapter en permanence à des situations en évolution constante, ce modèle s'avère beaucoup plus efficace. »

Nouveaux recrutements

Pour répondre aux demandes sociales suscitées par la crise et relever les défis de la transition énergétique, BRUGEL a encore renforcé ses équipes en 2022. « Entre février et octobre, nous avons procédé à sept nouveaux recrutements, dont cinq pour des postes nouvellement créés », explique encore Ariane Jablonka. « Nous sommes ainsi passés de 35 à 40 collaborateur-ric-e-s en l'espace de moins d'un an. Comme nous souhaitons également capitaliser sur nos ressources et donner des perspectives à l'ensemble de nos collaborateur-ric-e-s, nous continuons à privilégier prioritairement les promotions internes.

Dans cet esprit, nous n'hésitons pas non plus à investir dans les formations que nos collaborateur-ric-e-s souhaitent suivre. »

Élaboré fin 2022, le nouveau plan du personnel 2023 de BRUGEL est actuellement soumis à l'avis du Ministre. Ce plan prévoit notamment une légère augmentation du nombre de collaborateur-ric-e-s. « Notre effectif passera de 40 à 42 personnes, auxquelles s'ajoutent 3 postes optionnels en CDD. Les postes supplémentaires CDD seront dévolus au service des Affaires socio-économiques. Depuis la crise, les demandes pour le statut de client protégé augmentent et BRUGEL souhaite pouvoir y faire face avec toute l'efficacité requise. »

Reporting des formations

Persuadé que la formation continue permet d'améliorer le taux de motivation et la performance des collaborateur-ric-e-s, le service RH de BRUGEL peaufine chaque année ses procédures. « Au regard des formations dont nos collaborateur-ric-e-s peuvent bénéficier, nous constatons que les performances professionnelles connaissent un impact significatif et positif en interne », souligne Ariane Jablonka. « En 2022, nous avons structuré toutes nos activités de formation en développant des reportings à l'attention de la direction et du CA. Notre conseillère RH a, pour ce faire, mis en place un fichier

dédié qui permet d'effectuer un suivi par catégorie, grade, type de formation, etc. »

Retour à un télétravail plus « flexible »

En 2021, la crise sanitaire liée au COVID avait débouché sur un véritable changement de paradigme au sein de BRUGEL. Le télétravail, qui était jusqu'alors limité à deux jours semaine, était devenu la norme. En 2022, un régime de télétravail plus flexible a de nouveau été instauré. « BRUGEL a rédigé des avenants aux contrats de travail qui stipulent que les collaborateur-ric-e-s doivent être présent-e-s au bureau au moins deux jours par semaine », explique encore Ariane Jablonka. « En fonction des impératifs et des prérogatives de chacun-e, les collaborateur-ric-e-s peuvent ainsi bénéficier de deux ou trois jours de télétravail. Pour optimiser la flexibilité de la formule, les textes précisent que les prestations au bureau doivent correspondre à 40 % du temps presté. Il n'est dès lors pas exclu qu'un-e collaborateur-ric-e puisse choisir de travailler durant une semaine en télétravail, pour compenser ensuite durant la semaine suivante en optant pour quatre jours en présentiel. »



40
employé-e-s formé-e-s

135
formations suivies

1 990
heures de formations suivies

Gouvernance budgétaire exemplaire

Hors de toute tutelle ministérielle, le régulateur régional est par principe autonome, indépendant et impartial. Dans cet esprit, BRUGEL s'efforce de gérer son budget avec rigueur et exemplarité. « BRUGEL n'a de compte à rendre qu'au Parlement bruxellois », souligne Ariane Jablonka. « Cette large autonomie dans notre gestion budgétaire et comptable nous impose une parfaite observance de toutes les règles en vigueur. Nous devons ainsi montrer, en toute transparence, ce que nous faisons de l'argent public. C'est pourquoi nous disposons d'une page dédiée à cette transparence sur notre site Internet. Cette page reprend notamment la liste de nos études et publications, mentionne les marchés publics et informe sur la transparence des mandats vis-à-vis de notre Conseil d'administration. »



Notre large autonomie dans notre gestion budgétaire et comptable nous impose une parfaite observance de toutes les règles en vigueur.

Ariane Jablonka
Responsable des services d'appui

En tant qu'autorité de régulation, BRUGEL n'est pas strictement soumise à toutes les réglementations de la circulaire budgétaire. Elle informe néanmoins régulièrement le Gouvernement de tous ses mouvements financiers et respecte scrupuleusement la législation en rapport avec les marchés publics. « Même si nous ne sommes pas obligés de demander l'avis de l'inspecteur des finances pour nos marchés publics, nous ne manquons jamais de le faire », précise-t-elle. « Cette procédure renforce notre démarche de transparence. Elle nous apporte d'une part la certitude que nos marchés sont conformes. Elle donne d'autre part l'assurance à notre CA que tout est fait dans le respect des normes. »

Élaborée conjointement en interne par le service d'appui (comptabilité et budget) et les autres services de BRUGEL, la proposition budgétaire annuelle est présentée au Conseil d'administration qui la valide. « Une fois validée, cette proposition est envoyée pour information au Ministre ayant l'énergie dans ses compétences », précise Ariane Jablonka. « Dans le respect de l'indépendance du régulateur vis-à-vis du Gouvernement, notre proposition budgétaire est également transmise au Parlement qui a voté notre budget. »

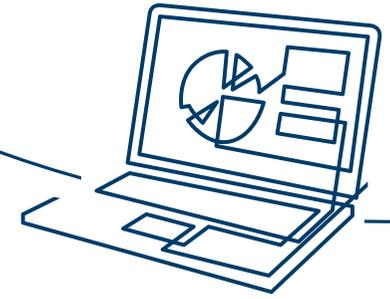
Avec un taux d'engagement de 95 % et un taux de liquidation de 92 % en 2022, BRUGEL a atteint un niveau de ratio de paiement très satisfaisant. « Il est probable que nous aurions pu faire mieux si la Région ne nous avait pas demandé, crise oblige, de veiller à diminuer le taux de liquidation afin de limiter les dépenses », souligne-t-elle encore. « Au-delà de ces considérations, il est important de préciser que notre CA nous demande 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 ! »

Digitalisation des processus

Dès 2019, BRUGEL a entrepris la digitalisation de toute son administration comptable. Ce changement de paradigme a nécessité la numérisation de tous les processus et de tous les documents. « La plupart de nos processus sont désormais entièrement digitalisés », précise Ariane Jablonka. « 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. »

Afin d'optimiser les procédures administratives et comptables, BRUGEL a été l'un des premiers organismes régionaux à imposer la facturation électronique à ses fournisseurs. « En 2020, nous étions à 37 % de factures électroniques », explique-t-elle encore. « En 2021, nous sommes passés à 55 %, pour atteindre finalement les 52 % en 2022. Pour parvenir à ces chiffres, nous avons effectué un travail de fourmi en communiquant et en contactant individuellement tous nos prestataires pour leur demander de privilégier les envois électroniques. »



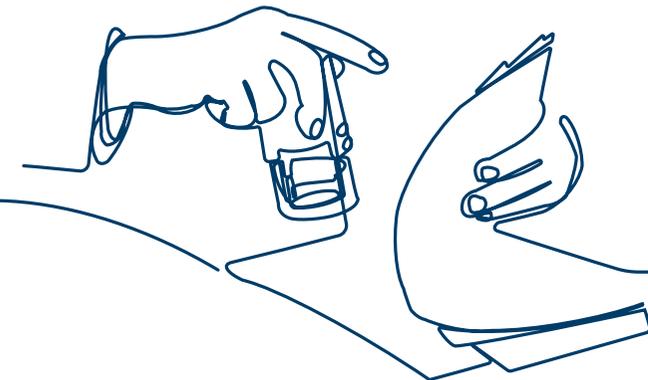


RECOURS DE BRUGEL

En 2022, le régulateur bruxellois a été désireux d'affirmer son indépendance fonctionnelle et budgétaire. Il a également tenté de renforcer ses prérogatives quant à ses compétences tarifaires et celles liées au plan de développement.

Pour ce faire, BRUGEL a introduit deux recours, l'un au Conseil d'État et l'autre devant la Cour constitutionnelle.

- Le premier, introduit au Conseil d'État, a pour but d'annuler certaines dispositions de l'arrêté « contrôle budgétaire » qui interfère dans la gestion budgétaire de BRUGEL. BRUGEL estime, en effet, que ce texte est en contradiction avec la Directive européenne qui consacre l'indépendance totale du régulateur dans sa gestion budgétaire.
- Le second, introduit quant à lui devant la Cour constitutionnelle, concerne deux de nos prérogatives :
 - BRUGEL conteste, tout d'abord, des lignes directrices tarifaires tellement précises décrites dans l'ordonnance bruxelloise qu'elles cadennassent le champ d'action de BRUGEL en matière de fixation des tarifs de distribution ;
 - Pour le volet lié aux plans de développement, BRUGEL, au regard de sa lecture de la Directive européenne, soutient que le régulateur régional dispose d'un avis contraignant vis-à-vis des opérateurs. Il doit dès lors avoir la possibilité de demander au GRD de modifier son plan de développement. Pour BRUGEL, cette dimension contraignante n'a pas été transposée dans l'ordonnance bruxelloise. Le régulateur a donc demandé à la Cour constitutionnelle de confirmer ce pouvoir.





Compte d'exécution 31/12/2022 : Énergie + Eau

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

Crédit d'engagement		Crédit d'ordonnement	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
6.008.000	5.719.236	6.030.000	5.532.929
	95%		92%

Compte d'exécution détaillé par secteur :

Crédit d'engagement		Crédit d'ordonnement	
ÉNERGIE		ÉNERGIE	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
4.640.000	4.549.691	4.679.000	4.380.331
	98%		94%
EAU		EAU	
Budget ajusté	Engagé BC	Budget ajusté	Liquidé
1.368.000	1.169.545	1.351.000	1.152.598
	85%		85%

Le taux d'engagement a atteint 95% en 2022.

Les 5% de sous-utilisation proviennent :

- d'une diminution des frais de personnel suite au retard de la statutarisation et à plusieurs absences de longue durée,
- des frais de maintenance de l'outil informatique de gestion des certificats verts qui ont été surestimés essentiellement suite à l'absence de longue durée d'un ETP. Cette absence a retardé les mises à jour de l'outil.

Le taux de liquidation est, quant à lui, de 92%. Les 8% de sous-utilisation proviennent essentiellement :

- de la diminution des frais de personnel suite au retard de la statutarisation et à plusieurs absences de longue durée,
- BRUGEL a également participé à l'effort commun d'économie de la Région suite à la crise de l'énergie et à la crise du Covid. La dernière tranche de la dotation Énergie et de la dotation EAU n'ont pas été versées reportant certaines liquidations sur 2023

Le contrôle par la Cour des Comptes aura lieu au courant du mois de mai 2023. Les comptes annuels de BRUGEL et ses annexes ont été transmis au Parlement et au gouvernement, ainsi qu'à la Cour des Comptes et au comptable régional avant le 30/04/2023.