

COMMISSION DE REGULATION DE L'ENERGIE EN REGION DE BRUXELLES-CAPITALE

DECISION

(BRUGEL-Décision-20191218-125)

Relative au plan de personnel de BRUGEL

pour les années 2019-2020 et projections à l'horizon 2023

Établi en application de l'article 6 et 42 de l'Arrêté du Gouvernement de la RBC du 23 mai 2014 portant le statut administratif et pécuniaire des agents de Bruxelles Gaz Électricité (BRUGEL).

18/12/2019

VERSION APRES CONSULTATION SYNDICALE

VERSION APRES AVIS DU MINISTRE

Table des matières

1	Base légale.....	3
2	Introduction.....	4
3	Méthodologie pour l'élaboration et le suivi du plan de personnel de BRUGEL.....	5
3.1	Définitions et concepts de base	5
3.2	Méthodologie.....	5
4	Analyse des besoins en personnel à l'horizon 2023	6
4.1	État de la situation en 2019.....	6
4.1.1	Cadre A : Situation AS IS au 15/07/2019.....	6
4.1.2	Cadre B : TO BE incompressible en 2019	7
4.2	Projections 2023 - Cadre C : TO BE opérationnel détaillé	7
4.3	Projections générales 2019-2023.....	48
4.3.1	Scénario minimaliste	49
4.3.2	Scénario intermédiaire.....	51
4.3.3	Scénario maximaliste	53
4.3.4	Synthèse.....	55
4.4	Aspects de Knowledge management et gestion des carrières	56
4.4.1	Projection en ETP statutaire.....	56
4.4.2	Promotion	56
4.4.3	Formation et back-up.....	56
5	Évolution des coûts et budgets des ressources humaines	57
5.1.1	Budget du scénario minimaliste	58
5.1.2	Scénario intermédiaire.....	59
5.1.3	Scénario maximaliste	60
6	Plan de personnel 2019-2020.....	61
6.1	Détail du plan de personnel à valider	61
6.2	Budget estimé pour 2020.....	63
7	Conclusions.....	64

Liste des illustrations

Figure 1 : Le nombre d'ETP par année et par métier (Scénario minimaliste)	50
Figure 2 : Le nombre d'ETP par année et par métier (scénario intermédiaire).....	52
Figure 3 : Le nombre d'ETP par année et par métier (Scénario maximaliste)	54

I Base légale

L'article 6 de l'arrêté « statut des agents de BRUGEL¹ », qui est une adaptation, aux agents de BRUGEL, des règles de l'article 18, § 2 de l'arrêté « statut des agents des OIP régionaux »², fixe les règles d'adoption des plans de personnel de BRUGEL.

Cependant, le 21 mars 2018, le Gouvernement a adopté un nouvel arrêté fixant le statut des agents des OIP bruxellois³ et abrogeant l'arrêté de 2014⁴. Dès lors, l'arrêté qui constitue la base juridique du statut des agents de BRUGEL est également abrogé, sans pour autant être remplacé. L'on peut ainsi considérer que les agents de BRUGEL n'ont plus de statut.

Il en va de même pour les agents contractuels, pour lesquels le Gouvernement a également abrogé l'arrêté servant de base à BRUGEL.⁵

La circulaire du 27 novembre 2014 relative à l'élaboration et au suivi de l'exécution d'un plan de personnel sur la base de l'enveloppe de personnel, ci-après nommée « la circulaire bruxelloise » est parue au Moniteur Belge le 16 janvier 2015. Il convient donc de la suivre pour l'établissement du plan de personnel de BRUGEL.

Dès lors, le présent document répond à cette obligation de principe sur la base d'une continuité des services publics.

¹ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 23 mai 2014 portant le statut administratif et pécuniaire des agents de Bruxelles Gaz Électricité (**BRUGEL**) – Moniteur Belge du 6 novembre 2014.

² Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27/03/2014 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des **organismes d'intérêt public** de la Région Bruxelles- Capitale – Moniteur belge du 5 juin 2014.

³ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale.

⁴ Article 491.

⁵ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale abrogeant en son article 39 l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 portant réglementation de la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale.

2 Introduction

Le plan de personnel présenté ci-après doit être mis en perspective et exige des explications complémentaires.

Tout d'abord, BRUGEL a souhaité réaliser une projection à cinq ans de ses besoins en personnel, compte tenu des nouvelles missions qui lui ont été confiées, mais aussi des probables charges de travail opérationnelles que représentent ses services à la population ; le tout dans un contexte de transition énergétique qui demandera une attention particulière pour le régulateur.

Toutefois, seule la partie du plan portant sur les années 2019 et 2020 est soumise à approbation. Les projections à cinq ans restent des scénarios indicatifs et à valeur informative.

Ce plan de personnel a été soumis à la concertation syndicale dans le cadre du comité de concertation de base de BRUGEL. Les syndicats ont remis un avis favorable lors de la séance du 2/10/2019.

Après cette concertation, il a été envoyé pour avis au Ministre qui a l'énergie dans ses attributions. Comme prévu dans le statut⁶, le Ministre disposait d'un mois pour rendre son avis.

Le 09/12/2019, le Ministre a remis un avis favorable sur le projet de plan.

BRUGEL est donc en mesure d'adopter son plan de personnel.

Notons qu'il n'est précisé ni dans la circulaire bruxelloise, ni dans le statut des agents des OIP que le plan doit être soumis à l'avis de l'inspecteur des finances.

⁶ Art. 18 de l'arrêté du Gouvernement précité du 27 mars 2014, lu conformément à l'art. 6 de l'arrêté du Gouvernement précité du 23 mai 2014.

3 Méthodologie pour l'élaboration et le suivi du plan de personnel de BRUGEL

La présente méthodologie est basée sur la circulaire bruxelloise.

Toutefois, vu la taille de l'entité « BRUGEL », à savoir trente-deux personnes, certaines simplifications ont été apportées.

3.1 Définitions et concepts de base

Un plan de personnel est généralement élaboré pour chaque année civile. Celui-ci envisage une situation de moyen terme sur cinq ans.

Le plan de personnel est déterminé, par domaine d'activités, par niveau, par rang et par grade. Il fixe le nombre de membres du personnel statutaires et contractuels exprimé en équivalents temps plein jugés nécessaires à l'exécution des missions assignées au ministère ou à l'organisme d'intérêt public.

Dans ce plan-ci, une projection est faite par métier du régulateur.

La définition d'un équivalent temps-plein (ETP) pour les plans de personnel est une définition purement budgétaire : l'ETP d'un agent correspond au taux de rémunérations applicable pour l'agent considéré.

On distinguera parmi le personnel contractuel, ceux relevant de Besoins Exceptionnels et Temporaires (BET), ceux assumant des Tâches Auxiliaires et Spécifiques (TAS) et les contrats Premiers Emplois (PE) tel que défini à l'arrêté « contractuel »⁷.

3.2 Méthodologie

Trois situations de références doivent être identifiées :

- Cadre A : « AS IS » : définit quelle est la situation actuelle des ressources humaines en service et rémunérées.
- Cadre B : « TO BE INCOMPRESSIBLE » : il s'agit de la situation des décisions déjà prises mais qui n'ont pas encore été réalisées (ex. recrutements en cours...)
- Cadre C : « TO BE OPÉRATIONNEL » : représente les décisions opérationnelles qui sont indiquées à la lumière des événements actuels ou nouveaux, en plus des deux cadres précédents.

⁷ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27/03/2014 portant réglementation de la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale

À chacune des situations du plan de personnel (cadres A, B et C), correspond une expression des besoins en personnel en ETP et une estimation budgétaire.

La somme de ces trois cadres permet de définir le plan de personnel en ETP et le budget total calculé. Ce dernier est à comparer au budget voté.

Le plan devrait ensuite être complété par un outil de monitoring pour suivre trimestriellement l'évolution des ressources humaines et des budgets.

4 Analyse des besoins en personnel à l'horizon 2023

4.1 État de la situation en 2019

4.1.1 Cadre A : Situation AS IS au 15/07/2019

Le plan de personnel 2019, décision 84 adoptée le 6 février 2019, prévoyait :

- En TO BE INCOMPRESSIBLE :

Deux remplacements d'agents démissionnaires. Ces deux agents sont entrés en service respectivement début janvier 2019 et le 13/05/2019.

- En TO BE OPÉRATIONNEL :

Il prévoyait aussi un.e assistant.e juridique pour le suivi des nouvelles missions dévolues par l'ordonnance de 2018⁸, deux assistant.e.s juridiques ou, un.e juriste et un.e assistant.e, pour le service de médiation de l'eau et un.e secrétaire de direction en remplacement de notre secrétaire partant à la pension. Il était également prévu un directeur-adjoint A3.

Ces postes s'ouvraient au fur et à mesure de l'année.

Au 15/07/2019, une juriste et une assistante juridique ont rejoint notre équipe. Aucune recherche n'était faite pour le directeur-adjoint, faute de nouveau statut pour les agents de BRUGEL.

Deux postes sont ouverts : un.e assistatnt.e juridique pour le SMEau et un.e assistant.e administrative – secrétariat.

Le plan de personnel 2019 prévoyait 29,80 ETP avec des engagements en cours d'année, pour donner 32,80 ETP normalisés, c'est-à-dire quand les agents sont en régime annuel.

En définitive, au 15/07/2019, 32 membres du personnel se trouvent sur le payroll de BRUGEL, dont 30 agents et 3 jeunes employés sous contrat de « premier emploi » en concertation avec Actiris. En termes d'équivalent temps plein, cela représente un peu moins puisque plusieurs agents viennent d'arriver, dont deux le 13/05/2019.

⁸ considéré comme AS IS car déjà prévu au plan de personnel 2018

4.1.2 Cadre B : TO BE incompressible en 2019

Au 15/07/2019, plusieurs décisions ont été prises et engagé immédiatement BRUGEL. Le CA a marqué son accord pour que notre secrétaire de direction puisse prolonger sa carrière à mi-temps durant un an au-delà de l'âge de la pension, tout en préparant son départ par le recours à une secrétaire plein temps dès 2020. A court terme, une secrétaire est engagée sous contrat à durée déterminée de 6 mois, commençant le 22/07/2019.

Par ailleurs, la recherche d'un assistant administratif pour le service énergie renouvelable a abouti à la signature d'un contrat à durée indéterminée avec un agent de niveau C101 débutant le 26 aout.

4.2 Projections 2023 - Cadre C : TO BE opérationnel détaillé

La circulaire bruxelloise demande de préciser les nouvelles initiatives politiques ou nouvelles compétences entraînant une augmentation / diminution des besoins RH.

Comme précisé dans le AS IS, un poste reste ouvert.

Par ailleurs, BRUGEL doit tenir compte d'un certain nombre de nouveaux besoins. Vu leur ampleur, il a été jugé préférable d'opérer une analyse sur cinq ans ; ceci est d'autant plus important que l'augmentation du nombre d'agents devrait conduire à louer des surfaces de bureau complémentaires et risque également de dépasser le plafond budgétaire fixé par l'ordonnance électricité⁹.

Ces besoins sont exprimés par service.

4.2.1.1 Services Energies Renouvelables

4.2.1.1.1 Bases légales

1. Ordonnance du 19 juillet 2001 relative à l'organisation du marché de l'électricité en Région de Bruxelles-Capitale, dans son :
 - a. Article 30bis, §2 points 2°, 3° et 7°, relatifs à la réalisation d'études et d'avis à l'attention du Ministre ou du Gouvernement et à la rédaction des rapports sur le marché des certificats verts et garanties d'origine et sur les rendements des installations de cogénération ;
 - b. CHAPITRE V. - Promotion de l'électricité verte, soit les articles 27 et 28 ;
2. Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 17 décembre 2015 relatif à la promotion de l'électricité verte ;

⁹ Le budget de BRUGEL en matière d'énergie est plafonné à 15% des moyens du fonds énergie, soit 4.394.000 € pour 2020. La moitié du budget est consacrée aux charges de personnel ou directement dépendant du nombre de postes de travail.

3. Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 18 décembre 2015 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 29 novembre 2012 fixant les quotas de certificats verts pour les années 2013 et suivantes ;
4. Arrêté ministériel du 28 mars 2017 relatif à la procédure d'agrément d'organismes certificateurs d'installations de production d'électricité verte ;
5. Arrêté ministériel du 2 juin 2017 portant sur l'adaptation des gammes de puissance et des valeurs du coefficient multiplicateur du nombre de certificats verts octroyés pour les installations de cogénération éligibles ;
6. Arrêté ministériel du 12 octobre 2004 établissant le code de comptage visé à l'article 2 de l'arrête du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 mai 2004 relatif a la promotion de l'électricité verte et de la cogénération de qualité >> fixe les règles et obligations à respecter quant aux dispositifs de comptage des énergies liés aux installations de production d'électricité verte.

4.2.1.1.2 Description du métier

Les missions de BRUGEL dans le domaine de l'électricité verte s'articulent autour de trois axes : les incitants à la production d'électricité verte, l'information sur l'origine de l'électricité fournie et l'intégration au réseau et au marché des sources d'énergies renouvelables et des nouvelles technologies et services.

Au niveau des **incitants** à la production d'électricité verte, il s'agit de la mise en place, la gestion et le suivi du marché des certificats verts. Dans ce cadre, BRUGEL certifie les installations de production décentralisées, les contrôle, récolte les données de production, calcul et octroi les certificats verts, réalise les transactions, gère le retour quota certificats verts par les fournisseurs et réalise le monitoring régulier du niveau de soutien adéquat.

En ce qui concerne **l'information** sur l'origine de l'électricité fournie, il s'agit de la mise en place, la gestion et le suivi du marché des garanties d'origine. Pour ce faire, BRUGEL récolte les données d'injection, calcul et octroi les garanties d'origine, réalise les transactions notamment par le biais d'une connexion à une plateforme européenne d'échange de garanties d'origine, gère le fuel mix par les fournisseurs et propose un outil d'information au consommateur bruxellois.

Le dernier axe de travail vient partiellement en support du service « Marché et Réseaux » de BRUGEL et vise les aspects techniques, réglementaires et marché de **l'intégration** des énergies renouvelables et des nouvelles technologies et services telles que les véhicules électriques, le stockage et le partage de la production verte.

Pour mener à bien ces missions, nous nous appuyons premièrement sur **des outils IT** performants, sécurés et fiables. Deuxièmement, sur la rédaction de publications officielles servant de **conseils** pour le Ministre, le Gouvernement et les stakeholders du marché de l'énergie renouvelable (pouvoirs publics, porteurs de projets, prosumers, etc.). Et enfin sur une **communication** performante et multisupport afin d'informer et atteindre toutes les parties prenantes.

4.2.1.1.3 Objectifs opérationnels du service

Au niveau des **chiffres actuels relatif au parc des installations et au volume des marchés** :

- Un peu plus de 5000 installations PV, dont bons nombres ont été visités par nos propres soins ou dont la visite en sous-traitance a dû être gérée et suivie ;
- 150 installations cogen, dont quasi toutes ont été visitées par nos propres soins ou dont la visite en sous-traitance a dû être gérée et suivie ;
- Un octroi de plus de 400-450.000 CV pour près de 35-50 millions d'euros par an ;
- La gestion des transactions CV pour un montant supérieur à l'octroi annuel ;
- Un import de 2,5 millions de garanties d'origine par an.

Au niveau opérationnel, la certification initiale ainsi que le reste du cycle de vie d'une installation, lié aux certificats verts ou à d'autres aspects, génère une **diversité de cas et de questions qui nous reviennent et qu'il faut traiter**. Ces questions peuvent par exemple être liées aux sujets suivants (liste non-exhaustive) :

- Procédure, conditions et modalités de certification ;
- Valorisation de l'électricité injectée, (fin de) compensation, etc... ;
- Modification de titulaire : décès, vente d'immeuble, etc... ;
- Modifications liées aux personnes mandatées pour agir sur le compte CV/GO ;
- Remise en cause et modalités de fin de période d'éligibilité ;
- Fonctionnement/connexion à notre Extranet ;
- Interprétation de la législation en place pour des projets spécifiques.

Au niveau du **flux de travail qui se permet d'être mesuré**, durant les seuls deux premiers mois de 2019 :

- 205 installations solaires ont été créées dans Greenbox¹⁰, ce qui représente déjà plus que 50% de l'année précédente ;
- 17 installations de cogénération ont été créées dans Greenbox, ce qui représente près de 50% de l'année précédente ;
- 1076 emails sont arrivés sur notre boîte email générique, par rapport à 3752 sur toute l'année 2018 ;
- Un nombre d'appels téléphoniques important et en croissance continue est arrivé sur notre numéro 0800/4 pour des sujets énergies renouvelables (le comptage du nombre d'appels exact est en cours)

4.2.1.1.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

La charge de travail du service Energies Renouvelables a historiquement toujours été élevée.

Ceci est dû :

- I. Aux missions que le législateur a donné à BRUGEL au niveau des Energies Renouvelables, et plus particulièrement aux missions opérationnelles de :
 - a. certification des installations de production d'électricité verte,

¹⁰ Appellation de notre outil informatique

- b. gestion du marché des certificats verts ainsi que celui des
 - c. garanties d'origine ;
2. A la volonté et à l'ambition de réaliser ces missions à un coût relativement faible.

Durant les années précédentes, l'ensemble des missions énergies renouvelables n'ont été réalisées qu'avec deux à trois ETP internes à BRUGEL. Depuis décembre 2018, le service compte 4 ETP.

Durant les années passées et encore aujourd'hui, nous avons toujours dû nous focaliser sur les sujets prioritaires et sur les actions qui touchent la base commune des dossiers qui nous arrivent. Cependant, ceci a des répercussions importantes et se traduit par :

- Un **service non-optimal**, voire insatisfaisant pour tout cas sortant du cas « classique » ;
- Une **accumulation de dossiers et des retards** par moment conséquents, voire bien au-delà de nos délais légaux ; à titre d'exemples :
 - fin 2018, suite aux ressources temps que nous avons dû mettre dans la mise sur pied de la nouvelle DB Greenbox, le backlog au niveau d'installations PV à certifier se chiffrait à 120 dossiers. En comptant 20 minutes de traitement du dossier papier, ce qui peut uniquement être le cas pour un dossier parfaitement complet et sans complexités particulières, cela donne un temps de traitement de 5 jours équivalent temps plein. En réalité, comme nombre de ces installations ne sont pas parfaitement complets, comme beaucoup doivent faire l'objet d'une visite sur place, c'est-à-dire au minimum 1h30 de traitement déplacement compris, comme les agents traitants sont en permanence interrompus par des inputs téléphoniques et/ou email, et comme il y a continuellement d'autres dossiers et sujets en parallèle, il faut compter un multiple de ces 5 jours ETP pour venir à bout du traitement de ces 120 dossiers ;
 - le backlog au niveau des installations de cogénération se traduit par certaines installations qui ont bien fait l'objet d'une visite, et qui commencent donc à bénéficier de CV, mais qui attendent depuis plus de six mois leur attestation de certification qui clôture « officiellement » leur certification ;
 - le rapport annuel 2017 sur le marché des CV et GO n'a toujours pas pu être réalisé, alors que légalement il s'agit d'une obligation pour septembre 2018 au plus tard ;
 - le rapport sur les rendements annuels d'exploitation des installations de cogénération n'a pas pu être réalisé depuis plusieurs années maintenant, alors même qu'il s'agit d'une obligation annuelle récurrente pour septembre de chaque année ;
 - dans la série des études annuelles et détaillées sur le parc PV, nous ne sommes pas parvenus à lancer en 2018 celle sur le parc PV 2017 ;
 - alors même qu'annoncée lors d'un séminaire début 2018, et potentiellement hautement utile dans le cadre des objectifs renouvelables de la Région, la mise sur pied d'un groupe de travail concernant un cadre de soutien pour le BIPV (PV intégré au bâtiment) n'a pas pu être réalisé en 2018, et est depuis en permanence reporté ;

- la mise en place et la réalisation d'un système de contrôle des installations n'a jamais vu le jour jusqu'à présent, alors même qu'il s'agit là d'un système inscrit dans l'arrêté électricité verte depuis quasi 10 ans. Il se fait ainsi que les premières 1500 installations venant à leur fin d'éligibilité d'ici fin 2019 n'auront jamais été contrôlées durant la durée d'octroi des CV ;
- alors même qu'il s'agirait d'un investissement long terme et bénéfique pour le fonctionnement du service, la continuation des discussions avec BELAC et la concrétisation de la mise en place du cadre permettant la certification des installations par des organismes certificateurs agréés n'a pas pu être réalisé en 2018 faute de ressources temps, et est depuis en permanence reporté ;
- la gestion des annulations trimestrielles des GO et synchronisation avec le Greencheck connaît un retard structurel ; à ce jour, les trois premiers trimestres 2018 ne sont toujours pas traités ni disponibles pour les consommateurs bruxellois dans l'outil Greencheck, alors même qu'il s'agit là d'une obligation prévue dans l'arrêté électricité verte ;
- la réalisation d'un exercice de fuel mix complet n'a jamais été pu être réalisé, alors même qu'il s'agit là d'une pratique réalisée en région Flamande et Wallonne depuis plusieurs années ;
- le passage à un rapportage vert par produit et à un Greencheck v2 n'a jamais été envisagé concrètement, faute de ressources IT pour la gestion de projet ;
- Une **réactivité constante** et la quasi impossibilité d'avoir des réflexions et/ou d'entreprendre des actions pro-actives ;
- Une difficulté importante, voire **l'impossibilité de dégager des ressources temps pour des dossiers de fonds** (exemples : étude qualitative sur le système de soutien, dossier BIPV, avis d'initiative sur les arrêtés) ou des dossiers liés au troisième volet du service, c'est-à-dire l'intégration des renouvelables dans le réseau et dans le marché (exemples : input sur des dossiers traités par d'autres services comme la flexibilité, le véhicule électrique, etc...) ;
- Une **perte de crédibilité**, de poids comme interlocuteur privilégié **et d'image** auprès de nos interlocuteurs, nos « clients » et les acteurs du marché ;
- Suite à tout ce qui précède, une **surcharge de travail importante, structurelle et chronique** chez tous les agents ayant été ou étant actuellement actifs dans le service (Cfr. les évaluations annuelles des agents) ;
- Suite à tout ce qui précède, une **frustration et une fatigue mentale certaine**, une baisse de motivation et d'efficacité, et un risque de décrochage (Cfr. les évaluations annuelles des agents)

Perspectives et conclusions

Au niveau des **perspectives** :

- En termes de **nombre de nouvelles installations**, Sibelga part de l'hypothèse que 1000, voire 2000 installations pourraient être mises en service dans l'année 2019. Par ailleurs, nous avons la confirmation de l'un des tiers investisseurs PV actifs sur le marché résidentiel qu'il détient 3000 contrats signés dans le *pipe*, qu'il garde actuellement « on hold » pour des raisons d'insécurité juridique estimée liée à l'évolution du système de soutien ;

- En termes de **parc installé**, si le potentiel de plusieurs milliers de nouvelles installations se concrétise, nous pourrions relativement vite (deux ou trois ans) nous retrouver avec un parc total de plus de 10.000 installations dont il faut traiter le cycle de vie en termes de CV/GO, et dont il faut traiter toutes les questions et cas spécifiques ;
- En termes d'un flux spécifique de charge de travail, on peut s'attendre à une vague de **remises en causes et contestations des dispositions de fin d'éligibilité des dix ans**, pour la première vague d'environ 1500 installations réalisées en 2009. Si ne fut-ce que 10% des titulaires nous interpellent, voire rédigent une plainte, ça fait immédiatement 150 cas à traiter ;
- Dans la nouvelle directive européenne sur les énergies renouvelables, les garanties d'origine ont été consolidées et ont été élargies à d'autres vecteurs énergétiques tels que les **GO pour la chaleur et le gaz renouvelable**. En Région flamande, un décret instaurant un cadre pour ces nouveaux GO a été adopté au printemps 2019 et l'AIB se penche également sur la question. A Bruxelles, nous devons adopter le cadre législatif, réglementaire et prévoir des procédures et nos outils IT ;
- Une autre disposition de la directive précitée et qui est un sujet hautement d'actualité sont les **communautés d'énergies renouvelables et l'autoconsommation collective**. Il s'agit d'un sujet transversal qui a le potentiel d'amener un shift important dans les rôles et responsabilités des acteurs du marché en place. Ce sujet demandera des ressources considérables pour étudier et mettre en place un cadre adapté. En outre, dès sa mise en place, il permettra probablement de débloquer du potentiel en énergies renouvelables pour l'instant non-exploité (par exemple du solaire sur les immeubles en copropriété).

Même si la venue début décembre 2018 d'un quatrième ETP en la personne du Data & Quality Manager a été plus que la bienvenue, force est de constater que cet appui renforce spécifiquement les aspects Data et IT, mais ne soulagera qu'indirectement les aspects métiers.

Nous sommes convaincus que, vu le niveau de service où l'on se situe actuellement, vu la charge de travail actuelle et vu les perspectives qui s'annoncent, nous ne verrons pas la situation s'améliorer. Il existe même un risque réel qu'elle se détériore, si certaines perspectives citées ci-dessus sur le nombre d'installations par exemple venant à être mises en service se concrétisent.

4.2.1.1.5 Composition actuelle du service

Le service est composé de :

- 1 ETP niveau A Chef de service ;
- 3 ETP niveaux B/C : 2 gestionnaires de dossiers PV et Cogen et 1 Data & Quality Manager ;
- 1 étudiant/stagiaire ;
- 1 contrat de niveau CI vient d'être signé pour appuyer le service au niveau administratif.

4.2.1.1.6 Comparaison inter-régionale

En Région flamande :

- la VEA est en charge de la certification des installations, de l'analyse du niveau de soutien et du calcul du nombre de CV à octroyer à partir d'index de production : 15,3 ETP¹¹ ;
- la VREG octroi les CV/GO et gère le marché CV/GO ainsi que le fuel mix : 5 ETP¹²

Ce qui donne un total de 20,3 ETP. Il est à noter qu'en Flandre, les petites installations photovoltaïques (< 10kWc) ne reçoivent plus de CV et ne doivent donc plus être certifiées, ni gérées dans le marché CV.

En Région wallonne :

Le nombre de personnes qui étaient en charge au Service Renouvelables à la CWaPE et qui ont été transférés à la DGO4 le 1^{er} mai 2019 est de 21 ETP¹³.

Il est à noter que les petites installations photovoltaïques (≤ 10 kW) ne reçoivent plus de CV depuis le 1^{er} avril 2014 (date de l'entrée en vigueur du nouveau mécanisme Quali watt qui octroie une prime annuelle sur cinq ans) et ne sont donc plus à gérer dans le marché des CV, et que la certification se fait par des organismes agréés (tels que Vinçotte ou SGS), suite à laquelle les GRD accordent la mise en service et encodent l'installation dans la DB de la DGO4.

Une comparaison avec la CREG n'est pas pertinente vu que ce sont les Régions qui sont compétentes pour les énergies renouvelables (hors off-shore).

Un autre point de comparaison également intéressant est le fait que la gestion du comptage vert (repris par Sibelga début décembre 2018) est réalisée par 3 à 4 ETP (en dehors du front-office et du support IT). Cette même tâche était réalisée chez BRUGEL par 1 à 1,5 ETP, ce qui est un élément qualitatif qui porte à croire que BRUGEL était historiquement systématiquement sous-staffé par rapport aux besoins objectifs nécessaires à la bonne exécution de ces tâches.

4.2.1.1.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

L'objectif devrait non pas être de rehausser le niveau de service au minimum (légal) requis, mais bien de fournir un service public performant, up-to-date, proactif et de qualité, assurée en tout temps.

Si l'on regarde objectivement les tâches qui sont conférées à BRUGEL en termes d'énergies renouvelables et vu l'analyse et les conclusions qui ont été développés ci-haut, voici les **besoins en RH** qui sont jugés nécessaires à court terme en 2019 :

1. INCitants à la production : 2 ETP niveau B/C + 0,5 ETP niveau A
2. INFormation sur l'origine de l'électricité : 1 ETP niveau A

¹¹ Source : "Ondernemingsplan actualisatie 2019 Jaarrapport 2018" - https://www.energiesparen.be/over_vea

¹² Source : "Ondernemingsplan 2019" - <https://www.vreg.be/nl/ondernemingsplan>

¹³ Source : BRUGEL, informations internes

3. INTégration des renouvelables au réseau/marché : 0,5 ETP niveau A
4. Support Data et IT : 1 ETP niveau B/C
5. Support administratif et front-office téléphonique : 1 ETP niveau B/C + un stagiaire/étudiant
6. Gestion du service : 1 ETP niveau A

Ce qui donne un total de 7 ETP + 1 EPT stagiaire/étudiant réparti comme suit :

- Niveau B/C : 4
- Niveau A : 3
- Stagiaire/étudiant : 1 ETP

Ceci est à mettre en perspective avec le cadre actuel qui est de 4 niveaux B/C, 1 niveau A + 0,5 étudiants/stagiaires.

A deux ou trois ans, il est fort probable qu'il faille adapter les ressources humaines au volume de dossiers traités, ce qui demanderait des renforts administratifs de niveau B ou C (gestionnaire de dossiers PV ou secrétariat). Par ailleurs, la transposition de la directive énergie renouvelable entraînera probablement des devoirs d'analyse complémentaires nécessitant à l'horizon 2021 un niveau A complémentaire.

Pour 2019 et 2020, il en résulte les besoins complémentaires suivants :

Niveau, rang et grade	AS IS effectif	TO BE 2019	TO BE 2020
A220 1 ^{er} ingénieur	1	0	0
A 111 Ingénieur	0	1	0
A101 Attaché	0	1	0
B 101 Assistant	1	0	1
C 200 Adjoint	2	0	0
C 101 Adjoint	1	0	0
Premier emploi	0,5	0,5	0
TOTAL	5,50	2,5	1,00

4.2.1.2 Service juridique, des litiges et médiation de l'eau

4.2.1.2.1 Bases légales

Outre la coordination juridique en général, le service juridique s'occupe directement des missions suivantes :

1. L'article 30bis, §2, alinéa 1^{er} de l'Ordonnance électricité¹⁴ relatif à **la mission générale de conseil auprès des autorités publiques et de contrôle de l'application du cadre légal régissant le secteur de l'énergie** ;
2. L'article 30bis, §2, 5^o relatif à l'établissement des autorisations délivrées pour la construction des

¹⁴ Ordonnance du 19 juillet 2001 relative à l'organisation du marché de l'électricité en Région de Bruxelles-Capitale.

nouvelles lignes directes

3. L'article 30bis, §2, 18° prévoyant l'obligation de BRUGEL a contribuer à garantir, en collaboration avec toutes autres autorités compétentes, l'effectivité et la **mise en œuvre des mesures de protection des clients finals**;
4. L'article 9ter de l'ordonnance électricité et l'article 9 de l'ordonnance gaz¹⁵ relatifs à la mission d'approbation des **règlements techniques** et son article équivalent
5. Les articles 21 et 2bis relatifs à l'octroi, aux suivi et contrôle de **licences de fourniture**
6. L'article 23 relatif à l'obligation de BRUGEL d'établir un avis sur les conditions, modalités et la procédure d'octroi de l'autorisation individuelle pour les **réseaux de traction et de gare** ;
7. L'article 25ter de l'ordonnance électricité et l'article 20bis de l'ordonnance gaz relatifs à la mission d'approbation par BRUGEL des **conditions générales des fournisseurs**.
8. L'article 32novies de l'ordonnance électricité et l'article 24octies de l'ordonnance gaz relatifs à **l'indemnisation** et le contrôle de BRUGEL de ce régime
9. L'article 3 de l'ordonnance du 8 septembre 1994 réglementant la fourniture d'eau alimentaire distribuée par réseau en Région bruxelloise consacrant le pouvoir de BRUGEL pour approuver **les conditions générales de Vivaqua**
10. L'article 64/1, §2, de l'Ordonnance cadre eau concernant la mission générale du **conseil concernant le secteur de l'eau et le contrôle**.

Le **service des litiges** est par ailleurs fort imbriqué dans le service juridique. Sa base légale est l'article 30novies de l'ordonnance électricité. Tandis que l'article 64/1, §1er de l'Ordonnance cadre eau¹⁶ consacre l'obligation de BRUGEL à instaurer un **service de médiation de l'eau**.

4.2.1.2.2 Description du métier

Le Service juridique joue un rôle de conseil juridique et stratégique. L'évolution et l'adaptation du cadre légal applicable au marché de l'énergie est un des points essentiels traités par ce Service. Dans ce cadre, il émet des avis et mène un travail de concertation avec l'ensemble des acteurs du marché de l'énergie et du secteur de l'eau.

Il coordonne également avec les autres régulateurs, au sein de FORBEG, des dossiers juridiques nécessitant une approche commune.

Le Service juridique suit également avec beaucoup d'attention l'évolution des nouvelles compétences de Brugel et l'amélioration de son fonctionnement (la réforme de BRUGEL, l'approbation des règlements techniques, le contrôle du prix de l'eau, l'approbation des conditions générales de distribution d'eau).

Il veille également à mettre en place des procédures pour améliorer les règles visant la protection des données privées ou commercialement sensibles qui sont mises à la disposition de Brugel.

En outre, le service juridique accompagne les services techniques dans la coordination de leurs travaux techniques et financiers. Dans ce cadre, il a comme tâche d'assurer et de vérifier la

¹⁵ Ordonnance du 1^{er} avril 2004 relative à l'organisation du marché du gaz en Région de Bruxelles-Capitale, concernant des redevances de voiries en matière de gaz et d'électricité et portant modification de l'ordonnance du 19 juillet 2001 relative à l'organisation du marché de l'électricité en Région de Bruxelles-Capitale.

¹⁶ Ordonnance du 20 octobre 2006 établissant un cadre pour la politique de l'eau.

solidité juridique de tous les actes de Brugel. Il est dès lors amené à faire, d'une part des analyses juridiques préalables et d'autre part d'effectuer des relectures légales très approfondies des textes déjà rédigés par les autres services. Le Service juridique effectue également un travail en amont qui se traduit essentiellement par de la formation juridique des conseillers de Brugel et la communication d'informations (veille juridique, notes de procédures, documents types).

Le service juridique analyse également les facteurs de risque liés à un dossier. Il trace le périmètre de décision impliquant un risque zéro, une zone adjacente dont elle devra indiquer l'importance et la nature du risque puis une ligne rouge qui ne devrait pas être dépassée. En conséquence, le Service juridique a une nature transversale.

Le travail sur la sécurisation des actes juridiques, que ce soit en amont ou en aval du processus de l'élaboration d'un acte, nécessite également la participation des acteurs externes comme par exemple l'avocat pour les contentieux. Le service juridique a ainsi la charge de gérer ces relations. En ce qui concerne les contentieux, ils peuvent être de trois natures :

1. Recours contre les décisions tarifaires de Brugel devant la Cour d'appel ;
2. Recours contre les décisions administratives (par exemple octroi de CV) de Brugel devant le Conseil d'Etat ;
3. Recours contre les décisions du Service des litiges devant le Conseil d'Etat. Avec l'adoption du nouveau cadre légal, ce recours pourrait être porté devant le Tribunal de Première Instance.

4.2.1.2.3 Objectifs opérationnels du service

OO6.1 Conseils et appuis juridiques : inspirer les législations

1. Les ordonnances électricités/gaz ont été adoptées au Parlement bruxellois le 20/07/2018 afin de répondre aux récentes évolutions du marché de l'énergie (flexibilité, MIG, stockage, etc...). Brugel a activement conseillé le Gouvernement concernant l'adoption de cette législation.

L'ordonnance modificatrice habilite le Gouvernement pour la mise en œuvre d'une série de mesures sous forme d'arrêté. Brugel continuera à conseiller le Gouvernement dans ce processus. A titre d'exemples, ces arrêtés peuvent concerner aussi bien le cadre de déploiement de compteurs intelligents que la mise en œuvre des règles relatives à la fourniture des services de flexibilité.

2. Le Service juridique assiste le Service tarifaire pour assurer la solidité juridique du dossier administratif et la bonne motivation des choix effectués. Plus particulièrement, le travail juridique de consolidation concernera cette année la méthodologie tarifaire et les propositions tarifaires. Dans le secteur de l'eau, le travail débutera concernant les futures méthodologies tarifaires.

3. Brugel gère de plus en plus de données à caractère privé (clients protégés, plaignants, titulaires photovoltaïques, etc.). La nouvelle réglementation en vigueur exige que les détenteurs de telles données respectent une procédure précise et s'engagent à respecter certaines règles en matière de leur protection. Dans ce cadre, Brugel a eu et continuera à avoir recours à un bureau d'expert externe pour appuyer dans la mise en conformité des procédures de BRUGEL par rapport à cette législation. Un DPO (Data protection officer), ainsi qu'un SCO (Security officer) seront également désignés.

4. En concertation avec les autres régulateurs régionaux, BRUGEL continue à réfléchir sur un modèle cohérent de fourniture de substitution.
5. Le Service juridique a également comme tâche de fournir des conseils concernant tous les dossiers stratégiques de BRUGEL (ATRIAS, flexibilité, plan d'investissements).

OO6.2 Gestion du contentieux

Le travail sur la sécurisation des actes juridiques, que ce soit en amont ou en aval du processus de l'élaboration d'un acte, nécessite également la participation des acteurs externes comme par exemple l'avocat pour les contentieux. Le service juridique a ainsi la charge de gérer ces relations. En ce qui concerne les contentieux, ils peuvent être de trois natures :

1. Recours contre les décisions tarifaires de Brugel devant la Cour d'appel ;
2. Recours contre les décisions administratives (par exemple octroi de CV) de Brugel devant le Conseil d'Etat ;
3. Recours contre les décisions du Service des litiges devant le Conseil d'Etat. Avec l'adoption du nouveau cadre légal, ce recours pourrait être porté devant le Tribunal de Première Instance.

OO3.1 Gestion des plaintes relatives aux clients résidentiels

Dès la mise en place du marché libéralisé, le législateur bruxellois a organisé un système de règlements de litiges qui surviendrait entre les parties (clients et opérateurs). Ce système a évolué pour faire place à un Service des Litiges au sein de l'instance de régulation BRUGEL ; sachant que, par ailleurs, il existe un Service de Médiation pour les questions d'Energie au niveau fédéral (le SME).

De la sorte, les deux organes se complètent : l'un pour trouver des solutions à l'amiable entre les parties, le SME, l'autre pour prendre des décisions contraignantes vis-à-vis des parties, le Service des Litiges de BRUGEL.

Il est dès lors logique qu'un nombre plus important de cas soit traité par le SME (quelque 500 par an), que par le service des litiges de BRUGEL (une centaine par an).

Les agents du service des litiges analysent les dossiers sur le fond et dans le détail suivant une procédure contradictoire, où les parties peuvent aussi demander à être auditionnées. Les membres du Service disposent d'une autonomie de décision, qu'ils prennent en binôme, tandis qu'ils doivent suivre les termes et délais de la procédure fixée par le conseil d'administration de BRUGEL ou des décisions, avis, circulaires à portée générale établis par ce même conseil.

Il est à noter qu'outre la surveillance du bon fonctionnement des marchés de l'électricité et du gaz, le Service des Litiges est également l'instance de recours des décisions de l'IBGE en matière de prime énergie.

Par ailleurs, le législateur a demandé à BRUGEL de mettre en place un service de médiation pour l'eau, dont le champ d'action est assez étendu. BRUGEL s'interroge toutefois sur les synergies qu'il serait préférable de faire avec le Service des litiges, si ces deux services avaient la même finalité, ce qui n'est pas le cas actuellement. Cette question devra être discutée avec la nouvelle majorité.

4.2.1.2.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

Par l'entrée en vigueur de l'**ordonnance électricité/gaz**, BRUGEL a reçu plusieurs nouvelles missions. Le service juridique est le responsable principal (lead) pour la mise en place d'une partie de ces missions. Ainsi, ces missions concernent :

- la **gestion et le suivi des licences de fourniture**. Cette mission implique non seulement la gestion opérationnelle, mais aussi et surtout le respect par les fournisseurs du cadre légal bruxellois
- l'**approbation des règlements techniques**. Cette mission nécessite d'une part la mise en conformité des RTs en vigueur par rapport au cadre européen, mais aussi l'analyse juridique de certaines questions précises (consommation frauduleuse, rectification, estimations, etc...) et le suivi de l'évolution du marché de l'énergie.
- l'élaboration des avis concernant l'évolution du cadre légal applicable à chaque aspect du marché de l'énergie ;
- l'**approbation des conditions générales des fournisseurs**.

L'**ordonnance eau** a également confié plusieurs missions à BRUGEL, dont certaines sont menées par le service juridique. Notamment, le travail d'élaboration des **conditions générales de vente** de Vivaqua est un chantier complexe, important et conséquent, et qui s'inscrit dans une régularité et continuité. L'approbation de ces conditions, ainsi que son suivi représente une charge importante pour le service.

L'**entrée en vigueur du « Winter Package »** aura également une répercussion en termes de charge de travail pour le service juridique, en ce que :

- Brugel sera régulièrement amenée à conseiller le Gouvernement sur la transposition de ces directives dans le cadre légal bruxellois. Cette mission nécessitera des recherches, des études comparatives et la rédaction des avis ;
- certaines pratiques actuelles (du GRD ou des autres acteurs) peuvent s'avérer contraires au nouveau cadre légal européen. Dans ce cadre, BRUGEL sera amenée à prendre des actions (qui pourraient s'avérer litigieuses) qui devront être solidement argumentées juridiquement ;
- Brugel devra jouer un rôle important dans la mise en place des nouveaux concepts ou missions. A titre d'exemples, on peut citer le concept de la communauté d'énergie (+ autoconsommation collectives), les nouvelles règles en matière de stockage, le rôle du GRD, etc...

BRUGEL, en tant qu'autorité publique ou gestionnaire des données privées, est également soumise à **d'autres obligations**. Le Service juridique joue un rôle important dans l'analyse et la mise en œuvre de ces obligations, notamment :

- la mise en conformité par rapport à la législation GDPR et le suivi DPO/CSO ;
- les questions relatives au Conseil d'administration de BRUGEL et au fonctionnement de BRUGEL ;
- le statut du personnel.

En outre, la nature du Service juridique est fortement transversale. Dès lors, une partie importante de la charge de son travail consiste à accompagner les autres services de BRUGEL (méthodologie tarifaire, étude sur les CVs, Atrias, KPI, ...).

Il convient d'apporter une analyse distincte en ce qui concerne les missions du Service des litiges et du Service de médiation pour l'eau.

En ce qui concerne le Service des litiges

Avec l'augmentation du personnel du Service juridique et des litiges, le traitement opérationnel des plaintes s'est fortement amélioré aussi bien en termes de délai que de la qualité. Néanmoins, un grand travail reste à faire :

- dans le cadre de la notoriété du Service. Il ressort des analyses que ce Service n'est pas connu par les Bruxellois, or dans un contexte où la justice devient chère et souffre d'une inertie, ce service pourrait leur apporter des solutions rapides et efficaces.
- Sur le plan de représentation/collaboration/expertise auprès des autres instances, telles que les juges de paix, les autres autorités chargées de contrôler certains acteurs.
- Sur le suivi plus assidu de certaines pratiques de SIBELGA et des fournisseurs.

En ce qui concerne le Service de médiation de l'eau

La mise en place d'un service de médiation de l'eau est un facteur déterminant pour estimer les ressources nécessaires. Néanmoins, à ce stade, nous n'avons pas de certitude sur l'étendue de son champ de compétences. Dans la mouture actuelle de l'ordonnance eau, il s'agira d'un service nouveau impliquant un champ de compétences très étendu à toute question relevant du secteur de l'eau. Bien que nous ayons recommandé au législateur de modifier la nature de ce service et son champ d'action, pour le fusionner avec le service des litiges déjà en place et ainsi gagner en efficacité et engranger des économies d'échelle ; cette option n'a pas été retenue. A ce stade, nous n'avons pas de certitude que la disposition légale sera, à terme, amendée. Cette doute est d'autant plus renforcée en ce que par une ordonnance du 16 mai 2019, le législateur a mis en place un service de médiation bruxellois. Dès lors, les prévisions en personnel exposées ci-après, viseront à assurer ad minima le bon fonctionnement de ce service.

4.2.1.2.5 Composition actuelle du service

Au 1^{er} juillet 2019, les services juridiques, des litiges et de médiation de l'eau sont constitués de :

- 1 chef de service (A200) ;
- 3 juristes, attachés A101 ;
- 2 assistants juridiques B101.

Il est déjà prévu au plan de personnel 2019 de renforcer le service de médiation de l'eau d'un.e assistant.e juridique complémentaire (B101).

Plusieurs agents des services métiers traitent les plaintes en tant que co-décideurs, s'y consacrant de quelques heures à quelques jours par an.

4.2.1.2.6 Comparaison inter-régionale

Région flamande

L'équipe juridique de la VREG est composée de 7 personnes, 6 conseillers juridiques et un directeur juridique.

Les tâches de l'équipe sont les suivantes :

- Conseils juridiques et assistance pour tous les processus VREG
- Suivi de la nouvelle législation (énergie) et coordination des avis par le VREG

- Contrôle du respect des exigences imposées aux opérateurs de réseau société d'exploitation, gestionnaire de données ou lors de la construction de lignes et de tuyaux directs et de réseaux de distribution fermés
- Le suivi des poursuites et la procédure de coordination imposent des amendes administratives
- Traitement des litiges en vue d'une médiation ou d'un règlement des litiges. Il convient néanmoins de souligner que la VREG traite uniquement les plaintes adressées contre les GRDs. Le reste est renvoyé vers le médiateur fédéral sans traitement spécifique.

Wallonie

L'équipe **juridique** est composée de 7 personnes :

- Un directeur juridique ;
- 5 conseillers juridiques, dont deux travaillent à temps partiel dans le service de médiation.
- 1 assistant.

Les tâches de ce service ne sont pas distinctement identifiées. La CWaPE explique ses missions d'une manière transversale.

Le SRME (Service régional de médiation pour l'énergie) au sein de la CWaPE est composé de 6 conseillers, dont :

- 3 conseillers à plein temps,
- 2 conseillers juridiques (de la CWaPE) à mi-temps,
- 1 assistant.

Le Service régionale de médiation de l'énergie traite environ 1200 plaintes.

Fédéral

La CREG ne dispose pas de service juridique spécifique. De l'analyse des documents publics, il s'avère très compliqué d'identifier les conseillers juridiques. La CREG ne possède pas vraiment de service de traitement des plaintes.

L'OMBUDSMAN ENERGIE fonctionne avec 19 ETPs :

- 2 médiateurs ;
- 2 conseillers juridiques ;
- 8 gestionnaires de dossiers ;
- 1 secrétaire administratif et financier ;
- 2 assistants administratifs ;
- 1 collaborateur pour le soutien logistique/

Il traite 6713 plaintes par an.

Il ressort de cette analyse, que l'augmentation du personnel du Service juridique était tout à fait justifiée. Néanmoins, idéalement, un renforcement supplémentaire devrait être prévu et ce, au regard des éléments suivants :

- l'équipe juridique de BRUGEL gère des dossiers stratégiques (règlements techniques, conditions générales de l'eau, les licences) qui nécessite une expertise pointue et implique une charge de travail importante. Le choix stratégique a été faite de développer cette expertise en interne, au sein du service juridique, plutôt que de recourir à la sous-traitance régulière.

- BRUGEL a également une compétence supplémentaire par rapport aux autres régulateurs, cette compétence étant le secteur de l'eau. La régulation dans ce domaine nécessite un travail supplémentaire.

Il ressort de cette analyse comparative que les ressources allouées au sein du Service des litiges et de médiation de l'eau de BRUGEL sont limitées. Actuellement, on peut considérer que deux assistants juridiques travaillent à 90% de leur temps pour ce service, les autres conseillers juridiques sont affectés à ce service à concurrence de 30% de leur temps de travail, soit au total 3 ETPs. Il est clair que le nombre de plaintes reçues par ce service est également maigre, mais contrairement aux autres Régions, la nature du travail prestée par le Service est différente. Dans une procédure de médiation, il n'y a pas nécessairement de contraintes relatives à la rédaction et aux principes de motivation. L'intervention du médiateur reste essentiellement orale et sur une base écrite brève, tandis que le Service du litige est tenu de motiver ses décisions par écrit.

Comme déjà expliqué plus haut, le Service de médiation de l'eau va apporter une charge de travail important dont l'impact est difficilement identifiable à ce stade. Néanmoins, on pourrait déduire de l'analyse préalable que cet impact nécessitera une augmentation progressive du personnel juridique.

4.2.1.2.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

En fonction du nombre de plaintes déposées dans le secteur de l'eau, il pourrait s'avérer indispensable de renforcer chaque année le service d'un.e assistant.e juridique complémentaire, pour arriver en 2022 à un total de 5 assistants juridiques encadrés par un juriste.

Compte-tenu des probables devoirs de transposition des directives du « Clean Energy Package », du suivi des fournisseurs et de la complexité croissantes des règlements techniques, en particulier du fait des codes de réseaux européens, il sera nécessaire d'avoir l'appui d'un juriste en plus.

Pour 2019 et 2020, il en résulte les [besoins complémentaires](#) suivants :

Niveau, rang et grade	AS IS effectif	TO BE 2019	TO BE 2020
A200 1 ^{er} attaché	1	0	0
A III Ingénieur	0	0	0
A101 Attaché	3	0	1
B 101 Assistant	1,6	1	1
C 101 Adjoint	0	0	0
C 200 Adjoint	0	0	0
Premier emploi	0	0	0
TOTAL	5,60	1,00	2,00

4.2.1.3 Service « marchés et réseaux »

4.2.1.3.1 Bases légales

Ordonnance électricité :

1. CHAPITRE II. - Gestion du réseau de transport régional et du réseau de distribution.
 - i. Section I. - Gestion du réseau de transport régional.
 - ii. Section II. - Gestion du réseau de distribution.
 - iii. Section IIbis. Accès aux réseaux.
 - iv. Section IIter. Règlements techniques.
2. CHAPITRE III. - Eligibilité et accès aux réseaux.
3. Les articles 24bis, 25, 25duodecies et 25vicies du CHAPITRE IV. - Obligations et missions de service public.
4. CHAPITRE VI. - Câbles, lignes directes et installations.

Ordonnance gaz :

5. CHAPITRE III. - Gestion du réseau de distribution.
6. CHAPITRE IV. - Eligibilité et accès au réseau.
7. Les articles 18bis et 19bis du CHAPITRE V. - Obligations et missions de service public
8. CHAPITRE VI. - Canalisations, installations et conduites directes.
9. CHAPITRE VIbis. Promotion du gaz issu de sources d'énergie renouvelables.

Ordonnance EAU :

10. Arrêté fixant les conditions pour disposer d'une licence de fourniture Electricité ¹⁷
11. Arrêté fixant les conditions pour disposer d'une licence de fourniture gaz ¹⁸
12. Arrêté fixant les conditions pour disposer d'une licence de fourniture électricité verte¹⁹
13. Arrêté 13 juillet 2007 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale approuvant le règlement technique pour la gestion du réseau de transport régional d'électricité
14. Arrêté du 23 mai 2014 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale arrêtant le règlement technique pour la gestion du réseau de distribution d'électricité en Région de Bruxelles-Capitale et l'accès à celui-ci
15. Arrêté du 23 mai 2014 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale arrêtant le règlement technique pour la gestion du réseau de distribution de gaz en Région de Bruxelles-Capitale et l'accès à celui-ci

¹⁷ Arrêté du 18 juillet 2002 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale fixant les critères et la procédure d'octroi, de renouvellement, de cession et de retrait d'une autorisation de fourniture d'électricité

¹⁸ Arrêté 6 mai 2004 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale fixant les critères et la procédure d'octroi, de renouvellement, de cession et de retrait d'une autorisation de fourniture de gaz et portant modification de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 18 juillet 2002 fixant les critères et la procédure d'octroi, de renouvellement, de cession et de retrait d'une autorisation de fourniture d'électricité

¹⁹ Arrêté du 19 juillet 2007 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale précisant les modalités d'octroi et de retrait de la licence de fourniture verte, ainsi que les modalités relatives à cette fourniture, et modifiant l'arrêté du 18 juillet 2002 fixant les critères et la procédure d'octroi, de renouvellement, de cession et de retrait d'une licence de fourniture d'électricité

4.2.1.3.2 Description du métier

OS5 Garantir la fourniture d'énergie et la mise en place de réseaux fiables et non discriminatoires

Les missions de BRUGEL relatives au suivi des marchés et des réseaux s'inscrivent dans le cadre des trois métiers principaux du régulateur que sont l'encadrement de la gestion technique des réseaux d'électricité et de gaz, le monitoring et l'analyse du fonctionnement du marché de fourniture d'électricité et de gaz notamment pour la définition des nouveaux marchés comme celui de la flexibilité.

En outre, pour préparer l'exercice de la nouvelle compétence de BRUGEL pour le contrôle des prix de l'eau, BRUGEL a reçu la mission de se doter d'une compétence technique de conseil et d'expertise dans ce nouveau domaine. Dans ce cadre, le législateur a confié à BRUGEL la réalisation d'un audit sur l'organisation et le fonctionnement du secteur d'eau.

- Concernant l'encadrement de la gestion technique des réseaux d'électricité et de gaz, la mission de BRUGEL consiste à assurer la mise en œuvre de réseaux non discriminatoires, fiables et performants en Région de Bruxelles-Capitale. Dans cet esprit, le département réalise chaque année des analyses des plans d'investissement du GRD (gestionnaire du réseau de distribution) et du GRTR (gestionnaire du réseau de transport régional) pour s'assurer de leurs adéquations, chacun pour ce qui le concerne, avec les besoins des utilisateurs de réseau en termes de capacité et de qualité de fourniture d'électricité et de gaz. Le département assure également l'examen de certaines missions de service public du GRD (éclairage public et sécurité gaz), des propositions de modifications des prescriptions techniques du secteur ou des règlements techniques bruxellois ou européens.
- La mission de suivi des marchés de fourniture d'électricité et de gaz consiste à réaliser d'abord un examen des capacités technico-économiques des acteurs commerciaux pour l'octroi ou le maintien de leurs licences de fourniture d'énergie ou de services de flexibilité. Le suivi est aussi réalisé via les documents soumis par les fournisseurs, leurs rapports d'activités et les données statistiques du marché. BRUGEL tient aussi compte du rapport sur les pratiques non-discriminatoires envers les fournisseurs que SIBELGA réalise annuellement et du fonctionnement de la plateforme d'échange de données avec le marché (ATRIAS). En outre, des échanges réguliers et fréquents sont organisés tout au long de l'année avec les acteurs du marché pour la prise en compte de leur préoccupation et mûrir les réflexions sur le bon fonctionnement du marché. Par ailleurs, BRUGEL doit répondre aux différentes demandes de rapportage des autorités ou organismes européens (Commission européenne, CEER et ACER).
- Pour la mission relative à la mise en œuvre du marché de la flexibilité, BRUGEL réalise des analyses et des consultations publiques pour conseiller au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale les moyens d'accompagnement (notamment réglementaires) de ce nouveau marché des services de flexibilité.

D'une manière générale, afin d'assurer la mise en œuvre de réseaux non discriminatoires, fiables et performants en Région de Bruxelles-Capitale, BRUGEL œuvre à accompagner les changements qui s'annoncent notamment par des études prospectives afin d'anticiper les solutions réglementaires ou régulateurs à mettre en œuvre.

Par ailleurs, le secteur d'eau présente des enjeux différents mais pas moins importants, le service « marché et réseaux » de BRUGEL continuera à développer son expertise sur ce

secteur afin de mieux assumer son rôle d'expert technique dans le fonctionnement de ce secteur.

4.2.1.3.3 Objectif opérationnel du service

OO5.1 Suivi de la gestion technique des réseaux d'électricité et de gaz

Pour atteindre cet objectif opérationnel, BRUGEL réalise plusieurs tâches qui peuvent être synthétisés par dossier comme suit :

- **Suivi du développement des réseaux :**
 - Analyse des plans d'investissements de SIBELGA et ELIA,
 - Analyse du réseau d'éclairage public,
 - Analyse des réseaux spécifiques (fibre optique, bornes de recharges électriques ou en CNG).

- **Suivi des missions du gestionnaire du réseau de distribution (GRD) :**
 - Analyse des indicateurs de qualité des services,
 - Analyse des pratiques non-discriminatoires du GRD envers les fournisseurs,
 - Analyse des missions de service public (installations intérieures et conversion gaz),
 - Mise en œuvre du mécanisme de tarification incitative,
 - Suivi du projet ATRIAS (mise en œuvre d'une plateforme unique d'échange de données avec le marché).

- **Suivi des adaptations du cadre légal et réglementaire :**
 - Analyse des nouvelles dispositions des ordonnances bruxelloises,
 - Analyse des propositions des règlements techniques de SIBELGA et d'ELIA
 - Analyse et mise en œuvre des règlements et Grids Codes européens
 - Mise en œuvre des modalités d'autorisation des lignes directes
 - Mise en œuvre des modalités d'agrément des réseaux de traction
 - Analyse des prescriptions techniques et contrats-modèles SYNERGRID.

Dans le cadre de l'exécution de ces tâches, BRUGEL compte, notamment sur la base des études à réaliser, mener les actions suivantes :

I. Développer et proposer une vision intégrée pour le déploiement des systèmes intelligents de mesure.

En effet, les nouvelles dispositions des ordonnances électricité et gaz ont confié à BRUGEL la mission de mener une évaluation d'opportunité économique, environnemental et sociale du déploiement des compteurs intelligents pour les niches d'utilisateurs citées dans ces ordonnances et le cas échéant sur d'autres niches identifiées par BRUGEL. Pour la mise en œuvre de ces nouvelles exigences, BRUGEL a lancé en 2019 à l'aide d'un bureau d'étude externe une évaluation d'opportunité avec la participation de toutes les parties concernées par le déploiement des compteurs intelligents (le GRD, les fournisseurs, les associations de protection de défense des intérêts des clients, du Gouvernement...). Cette étude sera finalisée en 2020. Le rapport final de cette étude sera soumis à une consultation publique. Sur la base des résultats de cette évaluation et de la consultation publique, BRUGEL publiera un avis pour présenter sa vision sur le déploiement des compteurs intelligents à Bruxelles.

2. Evaluation, sur les plans technique et organisationnel, de la gestion de l'éclairage public à Bruxelles.

Dans le cadre de sa mission d'examen des programmes et rapports d'exécution par le GRD de ses missions de services publics, BRUGEL propose chaque année des moyens ou solutions d'amélioration de la gestion du parc d'éclairage public géré par SIBELGA.

En Région de Bruxelles-Capitale, trois opérateurs différents se chargent de gérer les parcs d'éclairage public : SIBELGA pour les voiries communales, Bruxelles Mobilité pour les voiries régionales et Bruxelles Environnement pour les parcs régionaux. D'initiative, BRUGEL compte lancer avant fin 2019 une étude afin d'évaluer si des synergies sont possibles entre ces trois opérateurs. Les résultats de cette étude seront publiés en 2020.

3. Adaptation des indicateurs de suivi de la qualité des services du gestionnaire de réseau de distribution : prise en compte des nouvelles missions du GRD (régime d'indemnisation, marché de la flexibilité) et mise en œuvre du mécanisme de tarification incitative sur les objectifs de qualité de service :

Dans le cadre de la méthodologie tarifaire 2020-2024, BRUGEL a mis en place un mécanisme de tarification incitative par des indicateurs pertinents pour le suivi de la qualité des services offerts par le GRD aux utilisateurs des réseaux et aux acteurs du marché. Par ce mécanisme, BRUGEL vise à permettre au GRD d'offrir aux utilisateurs bruxellois des réseaux et aux acteurs du marché un haut degré de qualité des services dans un contexte en constante évolution. Ce mécanisme entrera en vigueur en 2020 et BRUGEL publiera chaque année un rapport sur la qualité des services du GRD.

OO5.2 Supervision du marché de fourniture d'électricité et de gaz

Pour atteindre cet objectif opérationnel, BRUGEL réalise plusieurs tâches qui peuvent être synthétisés par dossier comme suit :

- **Monitoring et rapportage du marché :**
 - Analyse des indicateurs et statistiques du marché,
 - Développement d'un monitoring efficace et end-to-end du marché,
 - Mise en œuvre du rapportage : statistiques périodiques du marché et réponse aux différentes demandes de rapportage des autorités ou organismes européens (Commission européenne, CEER et ACER).
- **Accès au marché :**
 - Analyse des demandes de licences : examen de la capacité technico-économique des demandeurs,
 - Examen des conditions d'octroi des licences pour la prochaine réforme de l'arrêté licence,
 - Mise en œuvre de la procédure pour le fournisseur de secours, actuellement en concertation avec les autres régulateurs,
 - Analyse des contrats d'accès SIBELGA, ELIA pour les fournisseurs d'énergie, les ARP et les fournisseurs de services de flexibilité.
- **Organisation des échanges avec le marché :**
 - Mise en œuvre des rencontres périodiques avec les acteurs
 - Mise en œuvre d'une plateforme de gestion des dossiers relatifs aux acteurs du marché.

Dans le cadre de l'exécution de ces tâches, BRUGEL compte, particulièrement mener les actions suivantes :

- Un examen des capacités technico-économiques des acteurs commerciaux pour l'octroi ou le maintien de leurs licences de fourniture d'énergie ou de services de flexibilité ;
- Le suivi du développement de la plateforme d'échanges de données avec le marché : la mise en œuvre des processus du marché selon le MIG (un manuel d'échange de données de manière électronique et automatique) actuel et le développement du nouveau MIG (MIG6) et de la plateforme interrégionale d'échange de données du marché (ATRIAS) ;

O5.3 Mise en œuvre du marché de la flexibilité

La nouvelle ordonnance électricité a apporté de nouvelles dispositions pour l'encadrement du marché de la flexibilité. Il s'agit particulièrement du droit du client de valoriser la flexibilité de sa demande, du rôle du GRD dans la gestion des données de comptage de la flexibilité, de l'institution d'une licence de fourniture des services de flexibilité et du droit à l'indemnisation par le GRD pour les dommages causés au client en cas de décision irrégulière de refus ou de limitation d'activation de la flexibilité.

Toutefois, ce cadre légal nécessite des actes réglementaires et régulateurs pour être complet. Pour y parvenir, BRUGEL sera sollicitée pour donner son avis notamment concernant :

- Pour le mécanisme d'indemnisation, la définition des critères techniques objectifs, transparents et non discriminatoires autorisant le GRD à empêcher ou limiter l'activation d'un service de flexibilité pour une durée déterminée telle que prévue par l'article 26ter de l'ordonnance électricité ;
- Les conditions d'exercice par le GRD de sa mission de gestion de comptage résultant de l'activation des services de flexibilité ;
- Les critères d'octroi des licences pour les fournisseurs de services de flexibilité.
- Le risque de discrimination des clients raccordés sur le réseau de transport régional qui n'ont pas été cités dans l'ordonnance électricité ;
- L'adaptation des contrats-modèles entre le GRD et le fournisseur de services de flexibilité et les prescriptions techniques y relatifs.
- La mise en œuvre du marché de CRM (mécanisme de rémunération de la capacité) ;
- Les concertations CREG-Régions sur les règles de transfert d'énergie pour le marché de la flexibilité.

OO5.4 Développement d'une expertise technique dans le secteur de l'eau

Pour réaliser correctement sa mission de contrôle des prix, BRUGEL se doit de disposer d'une vue précise sur l'état du patrimoine du secteur, son adéquation avec la demande actuelle et future des consommateurs bruxellois.

En outre, l'article 39 de l'ordonnance eau prévoit que BRUGEL, afin de disposer de toutes les informations nécessaires à l'exercice de sa nouvelle compétence, réalisera un audit détaillé, externe et indépendant des opérateurs de l'eau. Une analyse juridique a permis de considérer que cet audit doit porter sur tout document ou toute information permettant à BRUGEL

d'accomplir ses missions au sens large, en ce y compris la mission d'expertise sur le fonctionnement du secteur de l'eau.

Pour atteindre cet objectif opérationnel, BRUGEL compte réaliser plusieurs tâches qui peuvent être synthétisés par dossier comme suit :

- **Suivi du développement des réseaux :**
 - Réalisation des audits spécifiques sur l'asset management du secteur
 - Mise en œuvre des indicateurs et outils de suivi des réseaux.
 - Analyse et évolution du cadastre des assets
 - Analyse des projets innovants
 - Suivi de la gestion de la ressource eau
 - Suivi de l'impact environnemental et énergétique.

- **Suivi des prestations de services des opérateurs :**
 - Réalisation des audits spécifiques du secteur
 - Mise en œuvre des indicateurs de qualité de services.
 - Analyse des plans stratégiques et contrats de gestion
 - Analyse de l'organisation et des ressources des opérateurs
 - Analyse de la mise en œuvre des processus et plans d'action
 - Analyse de l'organisation du secteur (approche intégrée)

- **Suivi des adaptations du cadre légal et réglementaire :**
 - Analyse des conditions générales de vente et prescriptions techniques.
 - Identification des synergies intra- et inter-secteur

Dans le cadre de l'exécution de ces tâches, BRUGEL compte particulièrement avec le soutien des bureaux d'études externes, mener les actions suivantes :

- un audit sur la politique d'asset management et la qualité des services offerts aux usagers,
- un audit sur l'organisation et le fonctionnement du secteur mise en œuvre pour offrir des services de qualité aux usagers de l'eau.

4.2.1.3.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

Observations préalables :

Avant de présenter une analyse de la mise en œuvre de nos missions, il y a lieu de faire les observations préliminaires suivantes :

- **L'évolution du marché depuis la libéralisation et son impact sur nos missions :**

Nos missions tendent à devenir de plus en plus complexes et exigeantes pour être en mesure de réaliser un accompagnement adéquat des évolutions importantes constatées et attendues du marché et de la société en général. En effet, le marché de l'énergie connaît ces dernières années une évolution importante qui tend vers une nouvelle organisation afin d'offrir de nouvelles opportunités aux utilisateurs du réseau de distribution, notamment par le développement de nouveaux services autres que la consommation traditionnelle de l'énergie. Cette évolution a été d'abord amorcée par l'avènement des énergies renouvelables issues des unités de production raccordés en distribution et ensuite par le progrès technologique et l'émergence de nouvelles

technologies de l'information et de la communication ce qui conduit à des transformations sur l'ensemble de la chaîne de valeur y compris sur le fonctionnement des réseaux. Ces transformations devraient conduire à un changement de paradigmes dans la gestion des réseaux électriques (qui tend vers une gestion plus dynamique de ces réseaux) et à une participation active des utilisateurs au marché de l'énergie grâce au développement à grande échelle des technologies de l'information et de la communication dans un environnement de Big data.

Plus concrètement, cette complexité est constatée particulièrement dans les dossiers suivants :

- La mise en œuvre des Grid codes européens qui visent à intégrer les problématiques transfrontalières de fréquence et de tension dues en partie aux raccordements de plus en plus de productions décentralisées,
 - Le besoin de transformer les réseaux en réseaux intelligents (prise en compte des nouveaux services de flexibilité et des objets connectés).
- **Le niveau de réalisation des missions souhaité par les agents de BRUGEL :**
Compte tenu des exigences du marché (voir paragraphe précédent), les agents de BRUGEL sont conscients du niveau et de la qualité d'exécution avec lesquels il faut mener les missions pour être en adéquation avec les exigences actuelles et futures du marché. C'est pourquoi, l'autoévaluation conduit toujours à la fixation des objectifs de qualité supérieure à la capacité réelle (en termes de ressources RH et financières) de BRUGEL.

Niveau de réalisation des missions :

Compte tenu de ce qui précède, le niveau de réalisation des tâches ressenti par les agents est en-deçà de leurs propres attentes. Ce constat peut être attribué à plusieurs facteurs, dont notamment :

- Nos objectifs de qualité sont supérieurs aux exigences minimales : ces exigences minimales correspondent à l'accomplissement des obligations légales et à offrir un niveau d'initiatives acceptable dans la gestion des dossiers,
- Les problématiques traitées sont en constante évolution et assez souvent le marché dispose d'une longueur d'avance sur le régulateur : le marché reste le principal initiateur de changement (nouvelles offres/services, nouvelles technologies...),
- Les missions de BRUGEL sont en constante évolution (approbation des règlements techniques, contrats-type, tarification incitative...),
- Inflation des règlements européen et les prescriptions techniques soumises pour approbation du régulateur par SYNERGRID et ELIA,
- L'augmentation des tâches administratives ou opérationnelles (réunions de concertations, monitoring plus large et rapportage fréquent aux différentes institutions européennes...),
- ...

4.2.1.3.5 Composition actuelle du service

Au 1^{er} juillet 2019, le service « marchés et réseaux » est constitué de :

- Un chef de service, Premier ingénieur, niveau A220 ;
- 4 attachés.

4.2.1.3.6 Comparaison inter-régionale

Les missions de BRUGEL et les autres régulateurs régionaux sont très comparables étant donné qu'ils disposent de compétences équivalentes (excepté la compétence 'eau' pour BRUGEL et la compétence 'réseaux de chaleur' pour le VREG). Le nombre d'acteurs présents dans chaque Région (GRD et fournisseurs) impactent peu le volume de travail. Toutefois, l'organisation interne diffère d'un régulateur à un autre.

Ci-après un comparatif synthétique de l'organisation interne de chaque régulateur pour les aspects traités par le service « marché et réseaux » de BRUGEL.

Fonctions	CWaPE	VREG	BRUGEL
Management	Un Directeur technique	Un Directeur gestionnaires de réseaux + Un Directeur fonctionnement du marché	Un chef de service
Administratives	Secrétaire Direction	de Secrétariat	-
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des réseaux d'électricité et de gaz (Règlementation et plans d'investissements) - Gestion des réseaux spécifiques (réseaux fermés, lignes directes) - Analyse technique des licences de fourniture d'énergie et de services de flexibilité, - Gestion de la plateforme d'échange de données et du MIG - Rapportage aux institutions européennes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour la Direction « gestionnaires de réseaux » et uniquement pour l'équipe technique (sans prendre en compte l'équipe tarif): -Gestion des réseaux d'électricité et de gaz (Règlementation et plans d'investissements) - Gestion des réseaux spécifiques (réseaux fermés, lignes directes), - Gestion des réseaux de chaleurs, Pour la Direction « fonctionnement du marché » et uniquement pour l'équipe « contrôle et monitoring »: - Monitoring du marché et rapportage aux institutions européennes 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des réseaux d'électricité et de gaz (Règlementation et plans d'investissements) - Gestion technique du secteur d'eau - Gestion des réseaux spécifiques (réseaux fermés, lignes directes) - Analyse technique des licences de fourniture d'énergie et de services de flexibilité, - Gestion de la plateforme d'échange de données et du MIG - .Monitoring du marché et rapportage aux institutions européennes

Fonctions	CWaPE	VREG	BRUGEL
		<ul style="list-style-type: none"> - analyse technique des licences de fourniture, - Gestion de la plateforme d'échange de données et du MIG. 	
Ressources en personnel	8	12	5

Il en ressort de ce comparatif les points d'attention suivants :

- Une organisation plus segmentée chez les autres régulateurs : cette segmentation est portée plus sur la nature des dossiers chez la CWaPE : la direction technique de la CWaPE est plus orientée sur les aspects techniques du marché (réseaux et processus du marché). Chez le VREG, l'organisation interne est segmentée par domaine : il existe une direction pour les gestionnaires régulés et l'autre pour les acteurs commerciaux. A BRUGEL, le choix a été porté sur une transversalité et une segmentation par métier : le service « marchés et réseaux » s'occupe de toutes les questions techniques (tous les fluides et tous les domaines). La transversalité prônée par BRUGEL est plus adaptée dans un contexte de plus en plus caractérisé par l'interdisciplinarité et le besoin de motivation constante des agents.
- BRUGEL ne dispose pas de direction, ni de secrétariat propre à chaque service.
- BRUGEL semble disposer de moins de ressources en personnel. Il faut toutefois relativiser les écarts constatés entre les trois régulateurs par la difficulté de réaliser une comparaison objective sans connaître en détails le programme de travail de chaque agent. En outre, les problématiques dans les autres Régions sont plus marquées qu'à Bruxelles (productions décentralisées, nombre de GRD et de fournisseurs).

4.2.1.3.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

Notre vision à l'horizon 2023 s'inscrit dans le cadre de la vision stratégique du CA et de notre lecture des transformations futures du marché. Cette lecture s'appuie principalement sur les orientations européennes (plan air climat 2030), le rôle souhaité pour BRUGEL (rôle plus actif) et les moyens de contribution des agents (mise en œuvre et valorisation de l'expertise interne).

I. Evolution des dossiers traités par le service :

Compte tenu des transformations future du marché, nous pensons que les principaux objectifs du service resteront d'actualité. Toutefois le contenu des dossiers relatifs à ces objectifs évoluera grandement notamment sur les plans suivants :

- La complexité des thématiques traités,
- L'interdisciplinarité accrue des problématiques,
- Le besoin de mener des concertations fréquentes et structurelles,
- Le besoin de mener des études internes,
- Le besoin de vulgarisation et de communication vers l'extérieur.

Ainsi, à titre d'exemple, l'analyse des plans d'investissements tiendront de plus en plus compte des mesures de la gestion de la demande dans les analyses d'opportunité économique et technique. L'analyse des indicateurs du marché tiendra compte des couplages dans les offres de fourniture d'énergie, de rachat et de services.

Il n'est pas non plus impossible que le législateur demande à BRUGEL de s'impliquer plus dans le suivi des plans pluriannuels d'investissements du secteur de l'eau.

2. Identification des besoins futurs à mettre en œuvre avant 2023 :

Sur la base de l'évolution probable de nos tâches, un besoin d'expertise supplémentaire en smartgrid serait nécessaire pour faire face à la complexité des thématiques attendue d'ici à 2023. Il serait donc important de mener les actions conjuguées suivantes :

- Un engagement avant fin 2022, **d'un ETP de niveau A** pour offrir un soutien **d'expertise technique en smartgrid** notamment pour analyser les couplages réseaux-marchés, marché de gros-marché de détail et les offres packagés (fourniture, achat et services).
- Un engagement vers 2021-22 **d'un ETP de niveau A** pour renforcer **l'expertise technique dans le secteur de l'eau**.
- Une meilleure synergie, dans le traitement de certains dossiers stratégiques, entre les différents services.

Pour 2019 et 2020, il en résulte les besoins complémentaires suivants :

Niveau, rang et grade	AS IS effectif	TO BE 2019	TO BE 2020
A220 1 ^{er} ingénieur	1	0	0
A 111 Ingénieur	0	0	0
A101 Attaché	4	0	0
B 101 Assistant	0	0	0
C 101 Adjoint	0	0	0
C 200 Adjoint	0	0	0
Premier emploi	0	0	0
TOTAL	5,00	0,00	0,00

4.2.1.4 Service « tarif »

4.2.1.4.1 Bases légales

11. Ordonnance « électricité »

Section IIquater. De la méthodologie tarifaire et des tarifs ; Art. 9quater, 9quinquies, 9sexies, 9septies, 9octies

12. Ordonnance « gaz »

CHAPITRE IIIbis. De la méthodologie tarifaire et des tarifs ; Art. 10bis, 10ter, 10quater, 10quinquies, 10sexies

13. Ordonnance « eau »

Section Vbis Des méthodologie tarifaires et des tarifs

4.2.1.4.2 Description du métier

OS1 Garantir les tarifs de distribution d'énergie les plus justes aux Bruxellois :

Les tarifs régulés pour la distribution de l'électricité et du gaz constituent un élément important du marché libéralisé : l'objectif principal de ce métier est d'établir un cadre régulateur permettant la fixation des tarifs de distribution par le gestionnaire de réseau (GRD) afin de couvrir les coûts de celui-ci dans le cadre de l'exercice de ses missions légales.

Tout en respectant les lignes directrices de l'ordonnance, il appartient à Brugel d'établir la méthodologie tarifaire sur base de laquelle le gestionnaire de réseau établira ces tarifs. Cette méthodologie organise la manière d'affecter les coûts et de les contrôler. Elle définit également la marge équitable/bénéficiaire du GRD ainsi que les différents mécanismes incitant le GRD à maîtriser ses dépenses ou optimiser la qualité des services offerts. La motivation des choix fixés dans la méthodologie constitue également une facette importante.

La manière de répercuter ces coûts sur le consommateur final via une structure tarifaire adaptée aux bruxellois est également essentiel. En effet, les tarifs de distribution doivent donner des signaux clairs permettant une meilleure utilisation du réseau et favorisant la transition énergétique actuelle.

L'approche transversale de ce métier est primordiale : le contrôle des plans d'investissement et des coûts des missions de services publics font également l'objet d'un examen attentif. Les tarifs d'application en région bruxelloise doivent par ailleurs être conformes aux prescriptions du règlement technique, en particulier les tarifs pour une prestation particulière (par exemple : tarif ouverture compteurs, tarifs en cas de consommation hors contrat...)

D'initiative ou à la demande de la ministre, Brugel réalise des études/analyses sur différentes problématiques tarifaires (par exemple : mise en place d'une tarification solidaire, centrale d'achat, contrôle facturation tarif...).

L'ensemble des dispositions tarifaires ne doivent pas faire abstraction du cadre européen et des lignes directrices formulées notamment par la commission européenne mais aussi ACER ou CEER. Une veille documentaire doit être constante. En tant que capitale européenne, le cadre régulateur bruxellois ainsi que les tarifs sont soumis à des benchmarking fréquents.

Un échange d'informations est également prévu sur ce métier avec les 3 autres régulateurs afin de débattre sur certaines problématiques communes et de disposer d'information utiles sur le cadre régulateur existant dans les autres Régions.

Par ailleurs, outre l'indépendance générale dont bénéficie l'autorité de régulation, il n'est pas inopportun de rappeler que l'Europe impose également une autonomie fonctionnelle totale au niveau tarifaire.

OS2 Garantir une tarification de l'eau juste et abordable aux Bruxellois :

Par ordonnance du 15 décembre 2017, Brugel s'est vu attribuer de nouvelles compétences pour assurer le contrôle du prix de l'eau, d'une part, et pour approuver les conditions générales de ventes des opérateurs, d'autre part.

Bien que l'expertise acquise au sein du marché de l'énergie soit un atout majeur pour aborder cette nouvelle compétence, le contrôle du secteur de l'eau présente des divergences

importantes. A titre illustratif, dans le cadre de l'eau, Brugel devra exercer son contrôle tarifaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur et non uniquement sur la partie distribution.

En matière d'eau deux méthodologies distinctes (une pour Vivaqua et une pour la SBGE) doivent encadrer la tarification. De façon identique à l'énergie, les méthodologies doivent inciter les opérateurs à maîtriser leurs coûts. Il appartient également à Brugel d'assurer la pérennité du secteur via une tarification permettant de garantir un financement adéquat des différents investissements nécessaires

Brugel doit également assurer la définition d'une structure tarifaire permettant de répondre aux lignes directrices fixées par l'ordonnance. La mise en place et le suivi d'une tarification sociale de l'eau fera l'objet d'une réflexion approfondie dans les prochaines années. Les services liés à l'utilisation de l'eau doivent être accessibles en offrant un prix abordable.

Brugel est également investie d'une mission d'avis au Gouvernement sur l'adéquation des tarifs notamment par rapport aux subsides alloués.

4.2.1.4.3 Objectifs opérationnels du service

OOI.1 Suivi de la méthodologie tarifaire 2015-2019 (électricité – gaz)

Ce suivi récurrent consiste notamment au contrôle des adaptations tarifaires annuelles (refacturation tarifs de transport, tarif OSP et surcharge liée à l'impôt des sociétés) et au suivi en matière d'actualité tarifaire (cotisation fédérale, calcul tarif social...)

Chaque année de la période régulatoire, Brugel procède au contrôle des coûts d'exploitation et d'investissements réalisés ainsi que des volumes d'énergie distribuée. L'écart entre le budget tarifaire initial (fixé dans la proposition tarifaire 2014) et la réalité constitue un solde tarifaire. A l'exception d'une partie des soldes tarifaires qui est affecté au résultat du gestionnaire de réseau, ceux-ci alimentent un fonds de régulation qui permet de couvrir les charges de certains projets spécifiques (développements IT, smartmetering, conversion gaz pauvre/riche...). Dans le cadre de ce contrôle annuel ex post, Brugel peut, par exemple, être amené à rejeter certains coûts considérés comme déraisonnable ou inutiles. La jurisprudence démontre par ailleurs que la charge de la preuve en matière de tarif appartient au régulateur et non au régulé, ce qui nécessite également un investissement en temps et en ressources.

L'analyse pointue de certains aspects tarifaires nécessite des compétences spécifiques (fiscalistes, réviseur d'entreprise, auditeur spécialisé...), auxquels BRUGEL recourt de façon ponctuelle en passant par des marchés publics.

Toute décision en matière tarifaire peut faire l'objet d'un recours. Chaque recours mobilise des ressources pouvant être importantes, tant au niveau financier, pour ce qui concerne le recours à des avocats spécialisées, qu'en ressources humaines pour préparer nos dossiers de défense.

OOI.2 Suivi de la méthodologie tarifaire 2020-2024 (électricité – gaz)

L'établissement et la mise en œuvre des méthodologies tarifaires électricité/gaz se font conformément aux prescrits des ordonnances électricité/gaz. Cette deuxième méthodologie de Brugel encadre les aspects tarifaires pour la période 2020-2024.

La méthodologie tarifaire prescrit un certain nombre de changement important qu'il conviendra de suivre dans leur mise en œuvre (facturation sur base d'un tarif capacitaire, tarif de gaz modifié, suppression d'un facteur de dégressivité pour les clients moyennes tension...)

OOI.3 Méthodologie et contrôle du prix de l'eau

Brugel exercera principalement sa compétence du contrôle du prix de l'eau via les méthodologies tarifaires. Cet objectif opérationnel est directement prescrit par l'ordonnance cadre eau.

4.2.1.4.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

Depuis que Brugel exerce une compétence en matière de tarification, l'ensemble des missions attribuées ont été réalisées avec un niveau de qualité relativement satisfaisant au regard, d'une part, de l'expertise spécifique qui a dû être développée en peu de temps et, d'autre part, au vu de l'asymétrie d'information importante auxquelles est confrontée Brugel par rapport au gestionnaire de réseau ou aux opérateurs de l'eau.

L'ensemble des délais qui sont imposés par le législateur ou que Brugel s'impose à elle-même en matière de tarification ont été globalement respecté. Les consommateurs bruxellois doivent avoir une garantie de disposer en permanence de tarifs approuvés pour la facturation de la distribution d'énergie et de l'eau.

L'ensemble des missions légales attribuées à Brugel en matière de tarification sont mise en œuvre.

S'agissant de régulation tarifaire, Brugel travaille par période tarifaire de plusieurs années (5 ou 6 ans) garantissant une certaine stabilité souhaitée par l'ensemble des acteurs. A l'issue de chaque période régulatoire, Brugel adapte et optimise le cadre mis en place lors de la période précédente. L'optimisation du cadre se fait de manière progressive et de façon pragmatique. Il est évident qu'entre deux périodes tarifaires des changements importants doivent être opérés, ne fût-ce que pour tenir compte des « best practices » ou des modifications réglementaires. Toutefois certains sujets, bien qu'important, doivent être reportés car les ressources (interne/externe via un budget ad hoc) ne sont pas disponibles. En particulier en eau, l'objectif premier de Brugel était d'aboutir à une première méthodologie, ce qui constitue une étape importante pour la régulation du secteur. Cette méthodologie respecte l'ordonnance et aborde l'ensemble des thématiques mais certains sujets auraient pu être abordés plus en profondeur (tarifications sociale, intégration des eaux de pluies, problématiques des coûts environnementaux...).

La particularité de l'exercice de la compétence tarifaire est la surcharge de travail importante mais temporaire lors de la rédaction des méthodologies tarifaires ou l'approbations des propositions tarifaires.

Charge de travail actuelle

Au niveau de la charge de travail : il y a lieu de distinguer les charges de travail récurrentes certains mois ou certaines années et les charges de travail structurelles liées.

La rédaction des méthodologies et l'analyse des propositions tarifaires sont des exercices qui nécessitent énormément de ressources, mais qui ne sont pas réalisés chaque année.

Les années de rédaction de méthodologie ou de validation de proposition tarifaires, un support (pas nécessairement technique) est nécessaire. A titre d'exemple, un bureau de conseil externe permet dans certains cas d'alléger la charge de travail qui pourrait être faite en interne (rédaction PV, réalisation de présentation,). La charge administrative qui est liée est relativement importante par moment et semble difficilement absorbable par le « staff secrétariat » de Brugel.

Les années pour lesquelles aucune méthodologie n'est rédigée ou aucune proposition tarifaire validée permettent de libérer plus de ressources pour la réalisation d'étude ou de projet plus spécifiques.

4.2.1.4.5 Composition actuelle du service

En 2018, le service Tarif s'est trouvé renforcé par l'arrivée d'un Conseiller Tarif (A101) pour la nouvelle compétence eau et d'un Conseiller Tarif Senior (A200).

En 2019, l'équipe reste constituée de trois agents :

- un chef de service (A200),
- un conseiller senior (A200) et un conseiller (A101).

4.2.1.4.6 Comparaison inter-régionale

A titre de comparaison l'équipe tarifaire de la CWAPE est composée de 4/5 personnes (hors directeur et secrétariat spécifique), l'équipe tarifaire de la VREG se compose de 5 personnes (hors directeur et secrétariat). Au niveau de la CREG, la direction « contrôle des prix » comptent 14 ETP.

Les compétences de la CREG sont significativement différentes ; celles de la CWAPE et de la VREG sont au contraire très similaires. Certes l'unicité du GRD bruxellois facilite la tâche de BRUGEL, mais il en va de même en Région flamande. Cela diminue surtout les contrôles ex-post annuels ou l'approbation des propositions tarifaires. Par contre, l'établissement d'une méthodologie tarifaire est similaire, qu'il y ait un ou plusieurs gestionnaires de réseaux.

Par ailleurs, en Belgique seule BRUGEL contrôle le prix de l'eau de manière parfaitement autonome.

4.2.1.4.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

Les éventuelles perspectives liées à la tarification dans les prochaines années sont :

- **Pour l'énergie** : nouvelle tarification pour les compteurs intelligents (tarification spécifique pour autoconsommation collective, capacité flexible...), approbation canevas de facture des gestionnaires de gares et de réseau de traction ferroviaire et approbation de la méthodologie appliquée par les gestionnaires de gares et de réseau de traction ferroviaire.
- **Pour l'eau** : méthodologie et tarification relative au réseau de chaleur (+ riothermie), mise en place d'un tarif social de l'eau. Si la compétence relative au PI revient à Brugel, analyse technico tarifaire des PI à développer.

Avec une optimisation des analyses (via Power Bi par exemple) et une bonne circulation de l'information, la charge de travail liée à ces activités est absorbable avec les ressources actuelles.

Toutefois, un support ponctuel pourrait être envisagé, soit en priorisant certains dossiers arrivant au **secrétariat** soit en faisant appel à de la sous-traitance ponctuelle. L'engagement d'un support administratif permanent uniquement pour les aspects tarifaires ne semble pas pertinent.

Un point d'attention sur le système de non-backup du service tarif est l'expertise spécifique acquise par chaque conseiller. Cette expertise est essentielle lors de discussion/négociation avec les acteurs. Au niveau tarifaire, nous sommes convaincus qu'à court terme le développement d'une expertise sectorielle est importante et constitue la meilleure option. Les liens eau/énergie pouvant se faire sur certaines thématiques/problèmes particuliers.

Le **risque principal** lié à la structure actuelle est l'incapacité à pouvoir exercer notre compétence pleinement (sauf sous-traiter éventuellement) lors d'une démission ou maladie longue durée. Il ne paraît toutefois pas opportun d'envisager un engagement d'un conseiller supplémentaire dans le but de combler à un manque de back-up. Ce qui doit être réalisé dans le court terme c'est des procédures de **knowledge management** afin de développer une base de gestion des connaissances.

Au niveau de l'énergie, les premières procédures seront rédigées courant 2020 (quelles sont les différentes étapes de contrôles lors d'un contrôle ex post, lors de l'analyse d'une proposition tarifaire...).

L'expertise est une des richesses de Brugel et au niveau tarifaire, nous partageons la conviction qu'il est souhaitable de capitaliser sur l'expérience (politique de rétention du personnel).

Pour 2019 et 2020, il en résulte les **besoins complémentaires** suivants :

Niveau, rang et grade	AS IS Effectif Au 01/01/2020	TO BE Opérationnel 2019	TO BE Opérationnel 2020
A 200 Premier Attaché	2	0	0
A 101 Attaché	1	0	0
TOTAL	3	0	0

4.2.1.5 Service « socio-économique »

4.2.1.5.1 Bases légales

Ordonnance électricité :

CHAPITRE IV. - Obligations et missions de service public : Art. 24, 24bis, 24ter, 25, 25bis
CHAPITRE IVbis. Obligations de service public relatives à la fourniture d'électricité : Art. 25ter, 25quater, 25quinquies, 25sexies, 25septies, 25octies, 25novies, 25decies, 25undecies, 25duodecies, 25tredecies, 25quattuordecies, 25quindecies, 25sexiesdecies, 25septiesdecies, 25octiesdecies, 25noviesdecies, 25vicies, 26

Ordonnance gaz :

CHAPITRE V. - Obligations et missions de service public : Art. 18, 18bis, 19, 19bis, 20
CHAPITRE Vbis. Obligations de service public relatives à la fourniture de gaz : Art. 20bis, 20ter, 20quater, 20quinquies, 20sexies, 20septies, 20octies, 20novies, 20decies, 20undecies, 20duodecies, 20tredecies, 20quattuordecies, 20quindecies, 20sexiesdecies, 20septiesdecies, 20octiesdecies

Arrêté « client protégé » du 4 octobre 2007. - Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant précision des critères spécifiques et de la procédure relatifs à l'attribution du statut de client protégé par la Commission de régulation pour l'énergie en Région de Bruxelles-Capitale

4.2.1.5.2 Description du métier

OS2 La garantie d'accès à l'énergie pour tous les citoyens bruxellois

Différentes compétences concourent à organiser un ensemble de mesures de protection économique, d'aide sociale ou de garantie d'accès à l'énergie. Selon la répartition constitutionnelle des compétences, ces mesures sont prises tantôt par l'Etat fédéral, tantôt par les Régions.

L'ensemble des mesures prises par l'Etat fédéral est complété par des dispositions régionales qui visent à garantir l'accès à l'énergie. En Région de Bruxelles-Capitale, aucune coupure ne pourra avoir lieu avant le placement d'un limiteur de puissance pendant 60 jours, suivie d'une requête en résolution de contrat introduite devant le juge de paix, qui décidera aussi de la coupure de la fourniture. Certaines catégories de clients, les plus vulnérables, seront protégées de cette coupure et seront fournies à tarif réduit par le fournisseur de dernier ressort. Les fournisseurs ont aussi l'obligation de faire des offres non-discriminatoires.

BRUGEL assure le suivi et le contrôle des obligations de service public (OSP) à charge du gestionnaire de réseau de distribution (GRD) et des fournisseurs. Ces obligations touchent à la fois des mesures générales d'information, de formulation d'offre que de services divers, comme l'éclairage public à charge du gestionnaire de réseau de distribution.

Plus particulièrement, le GRD introduit annuellement un programme de mise en œuvre de ses OSP pour l'année suivante ; celui-ci est soumis à l'avis du régulateur et ensuite, à l'approbation du Gouvernement. De même, annuellement, le GRD remet un rapport d'exécution de ses OSP qui est transmis au parlement après avis du régulateur. BRUGEL contrôle tant la bonne exécution des OSP que les soldes relatifs aux écarts de coûts.

BRUGEL veille aux respects des dispositions liées à la protection des clients résidentiels, et en particulier des clients vulnérables. Annuellement, l'on traite quelque 2 à 300 demandes de clients souhaitant recevoir une protection contre la coupure, auxquels s'ajoutent des demandes d'attestation de contrôle.

A travers ces outils, mais aussi des plaintes qui nous arrivent et des contacts réguliers avec le GRD et les fournisseurs, BRUGEL est en mesure de contrôler efficacement les obligations du GRD ou des fournisseurs et de développer une expertise en matière de protection des clients résidentiels et spécifiquement les plus vulnérables. Le régulateur est ainsi fréquemment appelé à participer à des études externes sur le sujet.

Enfin BRUGEL tend à exercer au mieux son rôle de conseil auprès des autorités à travers des avis ou études qu'elle remet sur la protection du client résidentiel dans le marché de l'électricité et du gaz.

4.2.1.5.3 Objectifs opérationnels du service

OO2.1 Suivi et réflexion sur les mécanismes de protection des clients résidentiels

La réglementation bruxelloise prévoit que BRUGEL réalise chaque année, un rapport détaillé quant à l'exécution des OSP. Ce rapport fournit une évaluation des OSP à caractère social et de leur application par les fournisseurs et le GRD sur base d'informations relatives à l'année étudiée, informations chiffrées. Afin de récolter ces informations, les fournisseurs et le GRD communiquent à BRUGEL un ensemble de données sur base de requêtes établies par le régulateur. C'est principalement sur base de l'analyse de ces données qu'est rédigé le rapport annuel, volet client résidentiel de BRUGEL.

Ce rapport annuel porte également sur les coûts sociétaux totaux relatif à la procédure de défaut de paiement.

BRUGEL a également réalisé une analyse plus détaillée de la non-reconduction par les fournisseurs des contrats arrivés à terme.

OO2.2 Contrôle et suivi des OSP

BRUGEL assure le suivi et le contrôle des obligations de service public (OSP) à charge du gestionnaire de réseau de distribution (GRD) et des fournisseurs. Ces obligations touchent à la fois des mesures générales d'information, de formulation d'offre que de services divers, comme l'éclairage public à charge du gestionnaire de réseau de distribution.

Plus particulièrement, le GRD introduit annuellement un programme de mise en œuvre de ses OSP pour l'année suivante ; celui-ci est soumis à l'avis du régulateur et ensuite, à l'approbation du Gouvernement. De même, annuellement, le GRD remet un rapport d'exécution de ses OSP qui est transmis au parlement après avis du régulateur. BRUGEL contrôle tant la bonne exécution des OSP que les soldes relatifs aux écarts de coûts.

OO2.3 Octroi du statut de client protégé par BRUGEL

BRUGEL octroi le statut de client protégé. En plus de cette mission proprement dite, cette compétence permet au régulateur d'avoir une vision du « terrain » sur la situation des ménages vulnérables.

BRUGEL accompagne les demandeurs du statut client protégé et propose des réponses personnalisées à toute question sur la procédure de recouvrement, protection contre la coupure...

4.2.1.5.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

Les tâches du service socio-économiques sont de nature différente :

- L'expertise et l'analyse

Afin de développer une expertise critique du fonctionnement du marché et en particulier des impacts sur le client résidentiel, BRUGEL a noué de nombreux contacts avec des acteurs externes tels que les CPAS, les juges de paix, les autres régulateurs, les associations de protection des consommateurs, la Fondation Roi Baudouin, les médiateurs, etc. A travers ces contacts, mais aussi les études qu'ils réalisent ou les comités d'accompagnement auxquels ils

nous invitent, nos agents ont acquis une bonne connaissance des mécanismes de fonctionnement du marché.

Par ailleurs, BRUGEL reçoit énormément de données à caractère social ou économique venant du GRD et des fournisseurs. Après une phase de traitement et consolidation, il s'agit de les analyser et de remettre des avis. En particulier, BRUGEL remet un avis sur les programme et rapport de mission de service public de SIBELGA et rédige un rapport annuel sur le fonctionnement du marché portant sur la clientèle résidentielle.

Les agents du service doivent également veiller constamment aux impacts résidentiels des dossiers gérés dans d'autres services : tarification, règlement techniques, smartmetering, etc.

Actuellement, ces dossiers sont traités par 1 et 2/3 ETP de niveau A.

- Le suivi technique du marché

Il s'agit principalement de gestion de dossiers techniques nécessitant d'un part une expertise critique sur le fonctionnement du marché, mais aussi d'autre part le suivi administratif d'applicatif métier, en particulier : BRUSIM, l'observatoire des prix résidentiels et professionnels, le suivi des KPI service à la clientèle des fournisseurs, l'observatoire des prix résidentiels et professionnels, le suivi financier des fournisseurs, la gestion des données sociales ou de marché venant des fournisseurs et du GRD, etc.

Actuellement, ces dossiers sont traités par 1/3 ETP de niveau A.

- La gestion des demandes de clients protégés

BRUGEL a reçu une mission opération d'octroyer le statut de client protégé aux ménages qui en font la demande et qui répondent à certains seuils de revenus. Le processus de gestion est stable depuis plusieurs années, par contre le flux de dossiers est difficilement prévisible sur du long terme. Toute modification législative, toute modification de process chez le GRD ou chez les fournisseurs principaux ou une forte variation de prix peuvent avoir une influence sur le volume de dossiers à traiter.

Actuellement, ces dossiers sont traités par un ETP de niveau B.

4.2.1.5.5 Composition actuelle du service

En 2019, le service « socio-économique » occupait trois personnes :

- Une cheffe de service et conseillères aux affaires sociales ;
- Un conseiller économique ;
- Une assistante pour les clients protégés/

Depuis le 1^{er} mars 2019, la conseillère économique A101 remplace le conseiller marché et reporting dans le service Marché et Réseaux parti fin novembre 2018 de Brugel. Le poste de conseiller économique est pourvu depuis le 7 mai 2019.

4.2.1.5.6 Comparaison inter-régionale

Nos homologues régionaux sont, tout comme BRUGEL, en charge du suivi des OSP demandées aux GRD et aux fournisseurs, avec un investissement variable d'un régulateur à l'autre. La CWaPE implique deux personnes à temps plein, encadrées par un directeur et

appuyées par une secrétaire de la direction socio-économique et tarifaire. La VREG consacre une personne sur les questions d'OSP, par ailleurs assez réduites.

Aucun des autres régulateurs n'a de mission opérationnelle pour octroyer le statut de client protégé.

4.2.1.5.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

Les tâches actuelles se font avec des ressources ad minima.

Il n'est pas évident de prédire la charge de travail liée à la gestion des dossiers « clients protégés ». On peut toutefois supposer que le législateur veuille à un moment ou l'autre encourager cet outil peu utilisé pour le moment ; ceci risque fort de passer par une augmentation du volume de travail chez BRUGEL. A titre conservatoire, il est prévu **un ETP supplémentaire de niveau B pour la gestion des dossiers CLIPRO**.

Par ailleurs, au vu des discussions sur la précarité hydrique, et le nombre de fois que BRUGEL a été cité sur cette thématique, il est fort probable que l'on soit sollicité à un moment ou un autre pour jouer un rôle plus actif dans la dimension sociale du secteur de l'eau. Dès lors, **un ETP** sera nécessaire pour conseiller les autorités publiques en matière de **missions sociales au niveau du secteur de l'eau**.

Pour 2019 et 2020, il en résulte les **besoins complémentaires** suivants :

Niveau, rang et grade	AS IS effectif	TO BE 2019	TO BE 2020
A200 1 ^{er} attaché	0	+1	0
A111 Ingénieur	0	0	0
A101 Attaché	2	-1	0
B101 Assistant	1	0	1
C101 Adjoint	0	0	0
C200 Adjoint	0	0	0
Premier emploi	0	0	0
TOTAL	1,00	0,00	1,00

4.2.1.6 Services généraux et hors payroll

4.2.1.6.1 Bases légales

Chaque compétence spécifique des services généraux est encadrée par des ordonnances, arrêtés d'exécution ou normes régionales ou nationales.

- Pour le personnel, toutes les dispositions liées au statut des agents de BRUGEL ou des OIP bruxellois, mais aussi, plus largement les dispositions légales liées aux travailleurs.
- Pour le budget, la comptabilité et le contrôle financiers, principalement l'ordonnance organique de 6/02/2006 relative à ces matières, ses arrêtés d'exécution et circulaires ministérielles.

- Les marchés publics sont régis par des lois et arrêtés d'exécution fédéraux ou européens. C'est à travers eux que l'on sous-traite une série de services comme la traduction, le nettoyage, l'achat de logiciel, etc.
- Au niveau ICT, nous faisons appel au CIRB/Iristeam pour développer et maintenir nos applications. Ce faisant nous acceptons de suivre les orientations générales de la Région, même si l'on n'est pas obligé de prendre tous les services proposés tels quels.

4.2.1.6.2 Description du métier

Les services généraux s'occupent de la gestion quotidienne pour offrir un support à l'ensemble des équipes. A ce titre, ils s'occupent :

1. De la gestion des ressources humaines ;
2. De la gestion du budget, de la comptabilité et des marchés publics ;
3. De la gestion des systèmes d'information et de télécommunication ;
4. De la communication de BRUGEL ;
5. De l'accueil des visiteurs, par téléphone ou sur notre boîte info@;
6. De toute la logistique, y compris les traductions ;
7. Du soutien administratif au Conseil d'administration.

4.2.1.6.3 Objectifs opérationnels du service

4.2.1.6.3.1 Une politique RH moderne

Le métier principal de BRUGEL consiste en du conseil et de l'analyse ; compétences qui doivent être développés par du personnel hautement qualifié, experts en leur matière.

Dès lors, BRUGEL accorde une importance particulière à sa politique des ressources humaines. Un agent s'occupe des recrutements, des contrats et leurs avenants, du suivi des formations, du suivi des évaluations, des relations avec les syndicats, etc.

Il est à noter que le Gouvernement a abrogé le statut 2.0 des OIP bruxellois, laissant BRUGEL sans base légale pour son personnel. BRUGEL a proposé un nouveau statut pour les agents sur base de la version 3.0 des OIP.

Le payroll en lui-même est sous-traité, ce qui nécessite tout de même un encodage rigoureux, un contrôle et des paiements par nous-même.

4.2.1.6.3.2 Gestion budgétaire et comptable

Le budget et la gestion de BRUGEL se complète par une série de tâches liées à la coordination générale, préparation des conseils d'administration, logistiques, éconamat et la gestion budgétaire et comptable. Une partie significative de ces dépenses sont des frais fixes (loyers, charges et taxes ...), d'autres obligatoires (traduction, recommandés postaux...).

BRUGEL gère son budget et sa comptabilité en toute autonomie. Le conseil d'administration a toutefois souhaité que l'inspection des finances contrôle préalablement les dépenses de marché public, selon les mêmes règles que celles en application pour les autres OIP. Ensuite, un contrôle des engagements et des liquidations est opéré par un agent du SPRB, c'est-à-dire externe à BRUGEL.

BRUGEL est soumise au contrôle annuel de la Cour des Comptes, dont une des missions est l'analyse de performance du fonctionnement. La Cour des comptes considère, avec une assurance raisonnable, que le compte général présenté pour l'année 2017 fournit une image fidèle de la situation financière, ainsi que des résultats financiers et budgétaires de Brugel, conformément au cadre légal et réglementaire applicable.

4.2.1.6.3.3 Des outils informatiques sophistiqués au service des métiers

BRUGEL est au confluent de beaucoup de flux d'informations : suivi des prix, électricité verte produite en Région de Bruxelles-Capitale, parts de marché des fournisseurs, données sociales, clients protégés, plaintes, indicateurs marché, etc. La collecte de ces informations donne une réelle plus-value au régulateur, nécessitant un traitement sophistiqué de l'information pour les analyser et les publier.

C'est ainsi que BRUGEL a mis en place une infrastructure informatique très élaborée par rapport à sa taille.

On songera aux différents outils au service des citoyens (BRUSIM, GREENCHECK, Extranet Certificats Verts, Internet...), aux outils de « BUSINESS INTELLIGENCE » permettant de collecter, consolider, modéliser et restituer les données, à la gestion documentaire conduisant à la publication d'avis, aux logiciels métiers (suivi des clients protégés et traitement des plaintes), sans compter les outils de gestion interne (logiciels budgétaire et comptable, CRM, ...).

En 2015, le Conseil d'Administration de BRUGEL a validé un schéma directeur informatique, réalisé en partenariat avec le CIRB. Il s'agissait d'une étude définissant la stratégie en matière informatique et les actions à mener, sur un horizon de quatre ans. L'objectif était de disposer d'un document de référence décrivant de manière concrète la situation actuelle et l'évolution du système informatique pour répondre aux besoins à moyen et long terme.

Un plan d'actions d'une quinzaine de projets avait été arrêté dont la mise en œuvre était prévue entre janvier 2015 et décembre 2017. Dans le courant de l'année 2017, plusieurs gros chantiers ont été lancés tels que le remplacement de l'outil de gestion documentaire couplé à une base de données de contacts, l'application de suivi de la clientèle protégée et du suivi des plaintes, la migration vers la messagerie régionale, la refonte du site internet, le lancement de l'ERT (Energy Reporting Tool), ...

Aujourd'hui, la grande majorité de ces chantiers ont abouti et la plupart des projets ont été réalisés, simplifiant le travail des agents qui disposent aujourd'hui d'outils de pointe pour effectuer leur mission.

Dans le respect de la législation fédérale et européenne, BRUGEL est très sensibilisée à la problématique de protection des données à caractère personnel, fort présente dans les discussions relatives aux marchés de l'énergie. Dès lors, BRUGEL veut aller de l'avant sur cette thématique et se mettre en conformité au plus vite.

4.2.1.6.3.4 Une communication externe proactive et de qualité

BRUGEL, le régulateur bruxellois de l'énergie, assure le bon fonctionnement du marché et inspire les législations afin de garantir à l'ensemble des consommateurs un accès à l'énergie aux meilleures conditions possibles aujourd'hui et demain.

Dans cette optique, le service de communication développe chaque année plusieurs outils de communication afin de toucher nos différentes cibles (le grand public, les décideurs et nos stakeholders).

Pour le grand public, il est important de communiquer régulièrement sur les différents thèmes qui concernent les consommateurs bruxellois afin qu'ils soient au courant de leurs droits et des possibilités qu'ils ont en matière d'énergie. Il est donc important :

- D'avoir un site Internet répondant aux standards actuels où l'information mise à disposition soit facilement trouvable ;
- D'être présent sur les médias sociaux ;
- De prévoir des campagnes mass médias régulières afin d'augmenter la notoriété de BRUGEL mais aussi pour informer les consommateurs bruxellois d'énergie des bénéfices qu'ils peuvent retirer ;
- D'avoir des brochures / flyers dont le contenu est en phase avec l'actualité et soit didactique ;
- D'avoir des animations vidéo et des infographies afin d'illustrer nos messages et être plus percutants.

Pour les décideurs et stakeholders, il est important de communiquer régulièrement sur nos avis, nos rapports, nos études, nos statistiques de marchés... afin que ceux-ci soient correctement informés sur les enjeux du futur. Il est donc primordial d'avoir :

- Un site Internet clair où toutes nos décisions, rapports, avis sont publiés dans un souci de transparence et où nos consultations publiques soient reprises ;
- Une newsletter reprenant nos publications ;
- Un rapport annuel clair et lisible sur l'exécution de nos obligations ;
- Des rapports réguliers reprenant les statistiques du marché et des prix pratiqués.

Le but final étant

- De présenter BRUGEL comme un expert en régulation indépendant, crédible, transparent, orienté service et efficace ;
- D'augmenter la visibilité de BRUGEL auprès des consommateurs de gaz et d'électricité bruxellois.

Mise en œuvre du plan de communication 2017-2020

Le plan de communication pluriannuel comporte une série d'actions récurrentes et d'autres spécifiques à l'année visée. Les actions récurrentes portent sur la maintenance d'un site Internet sur lequel le régulateur publie tous ses avis, études, propositions, décisions... ainsi que des informations pratiques pour le grand public, sur la réalisation d'un rapport annuel, sur l'envoi régulier d'une newsletter, sur la présence de BRUGEL sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn et YouTube) et d'autres actions ponctuelles.

En 2019, plusieurs actions spécifiques ont été menées à bien et ont amélioré la lisibilité du message du régulateur :

1. Publication du rapport annuel en mai 2019. Celui-ci revient sur les faits marquants de l'année 2018. Comme pour les autres années, nous avons privilégié une version digitale afin de limiter l'utilisation de papier. Ce choix délibéré permet également, en complément des informations d'un rapport au format classique, d'avoir des interviews vidéo du coordinateur et des chefs de service de BRUGEL. Le rapport annuel a été complété par la publication de cahiers

thématiques (en juin 2019). Ceux-ci abordent en profondeur plusieurs thématiques du marché de l'énergie et de l'eau ;

2. Publication trimestrielle de l'observatoire des prix et des statistiques. De plus, des statistiques mensuelles sont également publiées sur le site. A côté de leurs publications dans un format PDF classique, les rapports statistiques sont également disponibles en une version dynamique (accessibles via URLs) ce qui permet de mieux visualiser les données. Et pour être totalement transparent, les jeux de données utilisées pour ces rapports sont disponibles sur le portail « Open Data » de la Région de Bruxelles-Capitale. BRUGEL s'intègre ainsi totalement dans la stratégie « smart city » de la Région de Bruxelles-Capitale ;
3. Publication de communiqués de presse, d'actualités sur le site Internet et de messages sur les réseaux sociaux sur des sujets énergie et eau. Une attention particulière a été apportée à tous les sujets importants pour les consommateurs tels que la mise à jour du document de demande d'indemnisation, la fin des frais de fermeture en cas d'End of contract, la fin de la compensation pour les prosumers, la fin de la trêve hivernale et le risque encouru pour certaines familles de se retrouver sans contrat de fourniture, ...
4. Réalisation de campagnes mass média. La première a été réalisée en décembre 2018 et nous a permis de surfer sur l'actualité et de coller au plus près des interrogations des bruxellois et de ce fait, jouer au mieux notre rôle d'informateur neutre à la disposition des consommateurs bruxellois. Le message choisi avait donc pour but de pousser les habitants de la région de Bruxelles-Capitale à s'interroger sur leur contrat d'énergie et plus particulièrement s'il était opportun de changer de fournisseur ou pas.
La deuxième campagne s'est déroulée au mois de juin 2019 et concernait le déménagement. Celle-ci a été déclinée principalement via les médias sociaux et le web. La campagne a également été renforcée par une campagne de Print : des affiches A3 et des flyers A6 ont été mis à la disposition des CPAS et des communes bruxelloises pour diffusion auprès de leurs administrés et affichage aux guichets du service population.
Une troisième campagne mass média a également été lancée en novembre 2019.
5. Evolution du site Internet. A côté de la maintenance classique, quelques développements plus conséquents ont été entrepris toujours dans l'idée d'être transparent et d'assurer la bonne lisibilité des informations mises à disposition du public. C'est pourquoi la partie Consultations a été retravaillée afin de permettre aux personnes consultées de donner leur avis via un formulaire en ligne. De plus, un site dédié au service des Litiges a été mis en ligne. Et pour finir, la page d'accueil a fait peau neuve afin de mieux mettre en évidence les actualités et donner un accès plus rapide à nos différentes rubriques.

4.2.1.6.4 Analyse de la mise en œuvre des missions légales et constats

Les services généraux sont dépendants de deux contraintes majeures : les règles encadrant un service public bruxellois et le nombre d'agents « métiers » présents dans la structure. Par ailleurs, la hauteur ou la qualité du service rendu aux entités internes peut varier structurellement ou ponctuellement selon les objectifs fixés par le management.

Actuellement, les contraintes d'encadrement fixées par lois, ordonnances, arrêtés ou circulaires sont fortes, voire disproportionnées pour une structure de petite taille comme la nôtre. Ceci vaut en particulier pour la gestion RH et le budget. Hormis une plus grande autonomie de gestion qui serait accordée à BRUGEL par voie d'ordonnance, il n'est toutefois pas possible de sortir de ces contraintes.

En matière de communication ou d'ICT, c'est plutôt l'orientation donnée par le management et les métiers qui donne l'impulsion prédominante dans la charge de travail. Toute nouvelle compétence ou tout ambition pourrait faire augmenter la charge de travail, tandis que le

nombre d'agents engagés par BRUGEL aura une influence sur la charge de travail et les besoins de renfort.

Si actuellement, les services généraux répondent globalement aux attentes exprimées, certaines lacunes sont criantes :

- 1) manque d'appui administratif pour les services métiers (en particulier pour la production de documents complexes, mais aussi pour l'envoi de documents administratifs ou de mailings, le suivi des traductions, etc.),
- 2) absence de back-up pour quasi tous les agents (coordinateurs, RH, comptable, secrétariat, ICT, COM), même si une partie des tâches peut être confiée à un autre agent durant les congés,
- 3) tâches logistiques de plus en plus prenantes (préparation des salles de réunion, rangements, achats de matériels, réparations, suivi de l'immeuble...)

Par ailleurs, quelques choix de management ont été posés pour soustraire certaines activités, en particulier les traductions, le pay-roll, le nettoyage et l'entretien du bâtiment. Il reste évidemment possible d'internaliser ces tâches.

4.2.1.6.5 Composition actuelle du service

Les services généraux sont constitués :

- D'un coordinateur (A230) ;
- Une conseillère RH (A101) ;
- Une comptable et conseillère budget (A101) appuyée de deux assistantes budgétaires (B101) ;
- Une conseillère en communication (B101) ;
- Une secrétaire (B101) appuyée d'une secrétaire en CDD pour 6 mois (C101) et d'un.e stagiaire premier emploi (C101) ;
- Une assistante gestion des data (B101)

Et, hors payroll, un conseiller ICT détaché d'Iristeam.

Au total, 9,5 personnes sur notre payroll et un externe.

4.2.1.6.6 Comparaison inter-régionale

Chaque régulateur dispose d'un service d'appui, général ou autre appellation.

La CWAPE comptait au 14/05/2019 (voir organigramme), 39 personnes, dont 10 dans l'équivalent de nos services généraux (secrétaire de direction et contrôle de gestion compris). Notons que la CWAPE gère son personnel et son budget selon les règles du secteur privé et que chaque direction dispose d'un secrétariat propre.

La CREG comptait en juin 2019 quelque 70 collaborateurs, dont une 30aine dans la « direction 'affaires générales' ». Il est à noter que cette direction s'occupe des tâches suivantes :

- de la gestion administrative et financière de la CREG
- des études juridiques ;
- de la documentation ;

- de la gestion des fonds (CREG, social énergie, dénucléarisation, gaz à effet de serre, clients protégés) ;
- de la gestion du mécanisme d'octroi de certificats verts et de garanties d'origine offshore.

En outre, la CREG tout comme la CWAPE gère son personnel et son budget selon les règles du secteur privé ; tandis que chaque direction dispose d'un secrétariat propre.

Il n'est pas simple de se comparer avec la VREG, car celle-ci dispose de l'appui d'autres agences comme par exemple l'informatique, la gestion comptable, budgétaire et marchés publics, le payroll, etc. La gestion de ses locaux est assurée par le VEA.

4.2.1.6.7 Identification des besoins à l'horizon 2023

Pour renforcer les services, il est prévu de créer les postes suivants :

- Directeur adjoint : nécessité légale d'avoir une parité linguistique au niveau A3, mais aussi disposer d'un backup pour le coordinateur ;
- Secrétaire : la secrétaire partant à la pension à mi-temps, elle sera remplacée par une secrétaire full-time qui restera au-delà de 2020 ;
- Par ailleurs, il est nécessaire de renforcer le secrétariat, par des stagiaires premiers emplois, et par un.e adjoint.e (C101), notamment pour assurer les besoins de logistique de plus en plus importants, mais aussi l'accueil.
- Il faudra aussi donner plus d'appui aux services métiers (un B101).
- L'augmentation de personnel nécessitera dès lors un renfort de la gestion du personnel en elle-même (un B101).
- Si la volonté est de développer plus en avant la communication, il sera alors nécessaire de renforcer l'équipe, sachant que la conseillère actuelle met tout en œuvre pour accéder au niveau supérieur (de B101 à A101).

La situation de court terme devrait être la suivante :

Niveau, rang et grade	AS IS effectif	TO BE 2019	TO BE 2020
A330 Directeur	0	0	1
A320 Directeur adjoint	0	0	0
A310 Directeur	0	0	0
A300 Directeur adjoint	0	0	1
A230 Coordinateur	1	1	0
A220 Premier I ^r	0	0	0
A210 Conseiller en chef	0	0	0
A200 I ^{er} attaché	0	0	0
A111 Ingénieur	0	0	0
A101 Attaché	2	2	2
B101 Assistant	5	4,8	4,5
C101 Adjoint	0,5	0,5	1
C200 Adjoint Premier emploi	0	0	0
TOTAL	9,50	9,30	10,50

Par ailleurs, mais il faut aussi en tenir compte, certains postes sont « hors pay-roll » en ce sens qu'ils sont assumés par des agents Iristeam. Ces tâches qui sont amenées à augmenter sont les suivantes :

- a) Help-desk ICT : de 1 jour tous les quinze jours, nous sommes passés à 1 jour par semaine. On passera probablement à un mi-temps d'ici fin 2019 – début 2020 et ensuite, vers un temps plein fin 2020.
- b) Datamanager : actuellement une personne en interne s'en occupe, mais il pourrait être intéressant d'externaliser ce poste. A moyen terme, vu l'augmentation sans cesse croissante des données échangées sur les marchés et avec le régulateur, il sera nécessaire d'avoir une deuxième personne pour gérer ces dossiers et projets

4.3 Projections générales 2019-2023

L'analyse des besoins supplémentaires se base sur la situation initiale suivante :

Plan personnel 2019.....	31.1	sous contrat (y compris l'assistant SER)
Secrétariat CCD.....	0.5	sous contrat hors plan de personnel
AS IS au 15/07/2019	31.6	
Assistant juridique SME.....	1.0	approuvé au plan de personnel, à trouver
TO BE Incompressible 2019	32.6	
Hors payroll.....	0.8	Conseiller ICT via Iristeam
ETP total.....	33.4	
Postes de travail.....	35.0	

Ensuite, les différentes projections sont ventilées et détaillées par métier, par grades et type d'emploi. Elles doivent toutefois être analysées en fonction de la probabilité de leur occurrence. En d'autres mots, il n'est pas certain que tous les besoins s'expriment ni de façon certaine ou entièrement, ni de façon concomitante. On peut dès lors envisager divers scénarios, entre des hypothèses minimalistes et maximales.

Pour analyser ces scénarios, il y a lieu de distinguer l'origine des variations possibles de personnel :

- **La conséquence d'un changement de législation bruxelloise** : nouvelle mission, modification des missions dévolues à BRUGEL, ajout ou retrait d'un ou plusieurs missions. Notons que certaines modifications législatives peuvent entraîner des économies de personnel ou, au contraire, nécessiter un renfort. Cela peut particulièrement toucher la gestion des demandes de certification d'installation de production d'énergie renouvelables, des demandes d'octroi de statut de client protégé ou de plaintes (énergie ou eau), mais aussi un renforcement de nos compétences de conseil ou d'analyse. Les hypothèses devront être affinées en fonction des priorités gouvernementales.
- **Une modification dans la communication, l'information ou la sensibilisation.** Exemple : une plus grande publicité autour du service de médiation entraînera un plus grand nombre de dossiers déposés, si les CPAS relaient plus positivement les avantages du statut de clients protégés, ou encore l'impact du bouche-à-oreille sur le PV, etc.
- **Des modifications à un autre niveau de pouvoir ou de l'économie en général.** Exemple : la variation du prix de l'énergie pourrait entraîner une modification du nombre de demande « clients protégés », le développement des services énergétiques, un problème dans les applications informatiques d'un ou plusieurs acteurs du secteur de l'électricité, du gaz ou de l'eau, le prix des batteries électriques chute, etc.

Par ailleurs, certains renforts en personnel nous semblent tout-à-fait inéluctable : directeur adjoint, renfort SER, renfort secrétariat, help desk, datamanager. Bien que ces deux derniers ne soient pas sur notre payroll (mais bien chez Iristeam).

Les dossiers qui risquent de connaître le plus de fluctuation sur les cinq prochaines années sont :

- 1) Les installations PV et COGEN ;
- 2) Service de Médiation de l'Eau ou Service des litiges également compétent pour les missions EAU de BRUGEL ;

- 3) Les demandes de statut de client protégé ;
- 4) L'élargissement des compétences du régulateur suite au Clean Energy Package ;
- 5) L'alignement des compétences « eau » sur celles de l'énergie.

Pour chacun de ces items, nous avons fait un bref scénario.

4.3.1 Scénario minimaliste

Ce scénario regroupe des hypothèses où le nombre de dossiers diminue ou stagne et qu'aucune nouvelle initiative n'est prise.

	Hypothèses	Probabilité	Conséquences RH	ETP en +
Les installations PV et COGEN ;	Après 2019, le nombre d'installations augmente très peu	Faible, car la RBC doit atteindre ses objectifs de renouvelables	L'équipe se stabilise autour de 8 ETP	2,5
	La mission est confiée à BE ou autre	Faible, voire très faible	L'équipe est transférée, sauf compétence résiduaire.	0
Service de Médiation de l'Eau ou Service des litiges;	Le service régional de médiation reprend la compétence EAU. Le services des litiges est élargie à l'eau (tarif et conditions de vente)	Moyenne à forte	Economies d'échelle importante. 2 ETP suffisent	0
	Peu de plaintes nous arrivent, car VIVAQUA est performant et le service peu connu	Moyenne à forte	Economies d'échelle importante. 2 ETP suffisent	0
Les demandes de statut de client protégé ;	Le statut n'est pas modifié, les acteurs sociaux le boudent, voire il est remis en question	Plausible	1 ETP suffit, voire moins.	0
L'élargissement des compétences du régulateur suit au Clean Energy Package ;	La RBC transpose ad minima	Peu probable	Pas de renfort de personnel	0
L'alignement des compétences « eau » sur celle de l'énergie.	L'ordonnance cadre eau n'évolue plus	Peu probable	Pas de renfort de personnel	0
Renfort organisationnel	Le statut 3.0 Brugel est rapidement adopté	Indispensable	Directeur adjoint, renfort secrétariat (mais contre balancé par un départ à la pension mi-temps)	+1

En appliquant ces hypothèses aux différents métiers ou services, cela nous donnerait la ventilation suivante en équivalent temps plein :

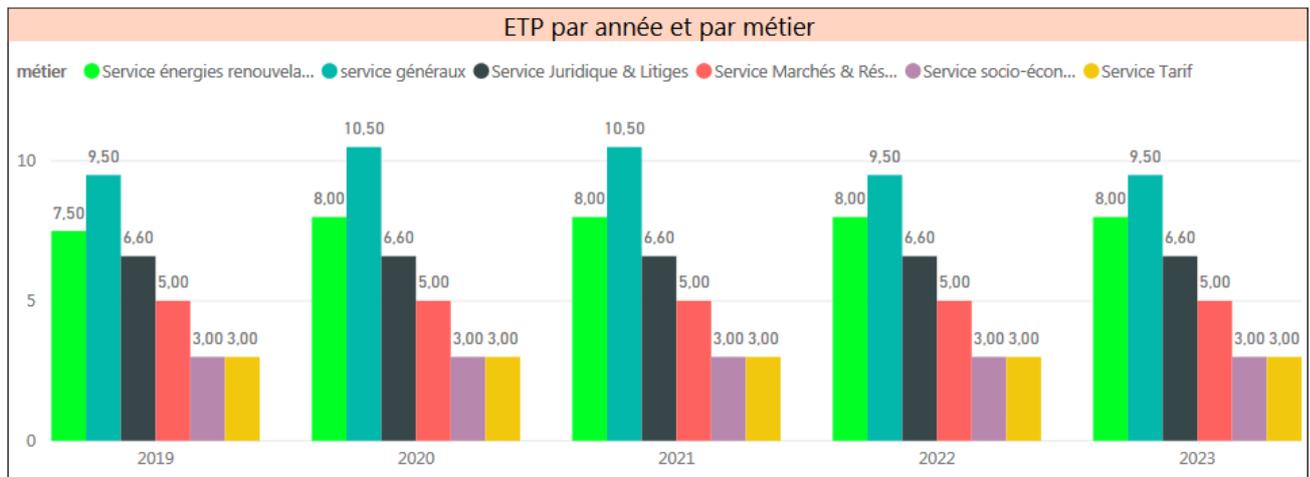


Figure 1 : Le nombre d'ETP par année et par métier (Scénario minimaliste)

Exprimé sous forme de tableau, cela donne :

métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Service Juridique & Litiges	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60
service généraux	9,50	10,50	10,50	9,50	9,50
Service énergies renouvelables	7,50	8,00	8,00	8,00	8,00
Total	34,60	36,10	36,10	35,10	35,10

Tableau 1 : ETP par année et service (scénario minimaliste)

4.3.2 Scénario intermédiaire

Ce scénario regroupe les hypothèses présentées par plus haut par service, avec grosso modo une légère augmentation du volume de dossiers et quelques nouvelles initiatives.

	Hypothèses	Probabilité	Conséquences RH	ETP en +
Les installations PV et COGEN ;	Après 2019, le nombre d'installations continue à augmenter de façon constante	Fort probable	L'équipe se stabilise autour de 8 ETP, puis augmente d'1 ou 2 ETP	+2,5 à +5,5
Service de Médiation de l'Eau ou Service des litiges;	Modification du SMEau en service des litiges EAU, mais aux compétences plus larges	Faible à moyenne	Economies d'échelle importante. 2 voire 3 ETP suffisent	+1
	Au début, beaucoup de plaintes. Ensuite, les services de VIVAQUA sont plus performants	Moyenne à forte	Economies d'échelle importante. 2 ETP suffisent à terme, mais au début on doit être 3	+1
	On fait un minimum de COM pour faire connaître le service	Fort (dépendant du CA)	2-3 ETP ne suffisent pas, il en faudrait 4 à 5.	+3
Les demandes de statut de client protégé ;	Le statut n'est pas modifié, les acteurs sociaux l'utilisent, mais ce n'est pas la panacée	Plausible à fort probable	1 ETP pourrait suffire, mais il pourrait être nécessaire d'en avoir besoin de 2 ou 3.	+1
L'élargissement des compétences du régulateur suit au Clean Energy Package ;	La RBC transpose rapidement le CEP et confie de nouvelles missions à BRUGEL (biogaz, hydrogène, auto-prod partagée, grid codes...)	Fort probable	Somme toute, un renfort limité en personnel est nécessaire : 1 à trois personnes	+1 à +3
L'alignement des compétences « eau » sur celle de l'énergie.	Le législateur nous confie des missions OSP sociale et du conseil technique	Très fort probable	Deux ETP supplémentaires	+2
Renfort organisationnel	Le statut 3.0 Brugel est rapidement adopté ; on confie le datamangement à Iristeam (-2 ETP)	Nécessaire	Directeur adjoint, renfort secrétariat, RH et appui logistique	+4 et -2

En appliquant ces hypothèses aux différents métiers ou services, cela nous donnerait la ventilation suivante en équivalent temps plein :

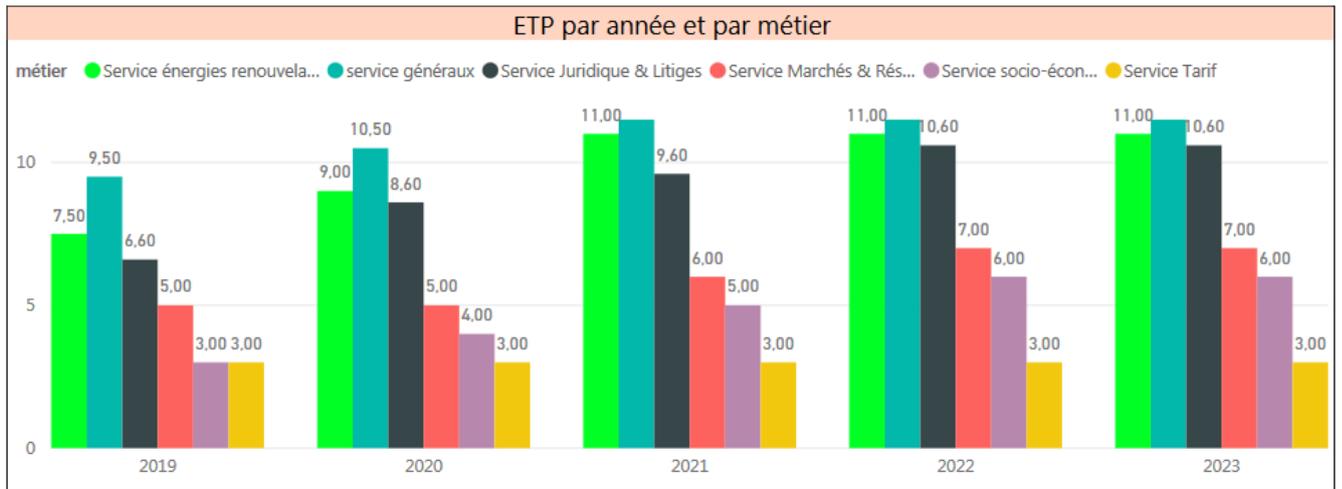


Figure 2 : Le nombre d'ETP par année et par métier (scénario intermédiaire)

Exprimé sous forme de tableau, cela donne :

métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	4,00	5,00	6,00	6,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	6,00	7,00	7,00
Service Juridique & Litiges	6,60	8,60	9,60	10,60	10,60
service généraux	9,50	10,50	11,50	11,50	11,50
Service énergies renouvelables	7,50	9,00	11,00	11,00	11,00
Total	34,60	40,10	46,10	49,10	49,10

Tableau 2 : ETP par année et service (scénario intermédiaire)

4.3.3 Scénario maximaliste

Ce scénario se base sur une augmentation de volume de tous les types de dossiers, avec de nouvelles initiatives et publicités, ainsi qu'une conjoncture aboutissant à plus de travail.

Hypothèses	Probabilité	Conséquences RH	ETP en +	
Les installations PV et COGEN ;	Après 2019, le nombre d'installations augmente significativement	Probable, dépendant de la volonté politique	L'équipe passe de 8 ETP, à 10 puis jusqu'à 16 ETP (variable en fonction du volume)	+3.5 à +11.5
Service de Médiation de l'Eau ou Service des litiges;	1) Création d'un service régional de médiation et modification du SM Eau en service des litiges mais aux compétences plus larges	Faible à moyenne	Economies d'échelle importante. 2 voire 3 ETP suffisent	+1
	2) Le nombre de plaintes reste élevé, car les services de VIVAQUA prennent du temps à s'améliorer, voire ont un problème IT	Faible à moyenne	Economies d'échelle (2 ETP), mais on doit renforcer à 3-4 ETP	+3
	3) On fait une grande COM pour faire connaître le service	Moyenne (dépendant du CA)	2-3 ETP ne suffisent pas, il en faudrait 5 à 6.	+5
Les demandes de statut de client protégé ;	Le statut est modifié, semi-automatisé et passe en grande partie par BRUGEL	Peu probable, mais pas impossible	1 ETP pourrait suffire jusqu'en 2021, après il faudrait 3 à 5 assistants	+2 à +4
L'élargissement des compétences du régulateur suit au Clean Energy Package ;	La RBC transpose rapidement le CEP et confie de nombreuses nouvelles missions à BRUGEL (biogaz, hydrogène, auto-prod partagée, grid codes...) dont des missions opérationnelles (productions partagées)	Peu probable, mais pas impossible	Un renfort en personnel serait nécessaire : de 2 à 4, voire 6 ETP en fonction des missions	+2 à +6
L'alignement des compétences « eau » sur celle de l'énergie.	Le législateur nous confie des missions OSP sociale et d'autres missions (PI, RT, qualité de service)	Possible, voire probable	Un à 3 ETP supplémentaires	+1 à +3
Renfort organisationnel	Le statut 3.0 Brugel est rapidement adopté ; on garde le datamangement en interne (-2 ETP)		Directeur adjoint, renfort secrétariat, RH, COM et appui logistique, stagiaire PE	+6 à +8

En appliquant ces hypothèses aux différents métiers ou services, cela nous donnerait la ventilation suivante en équivalent temps plein :

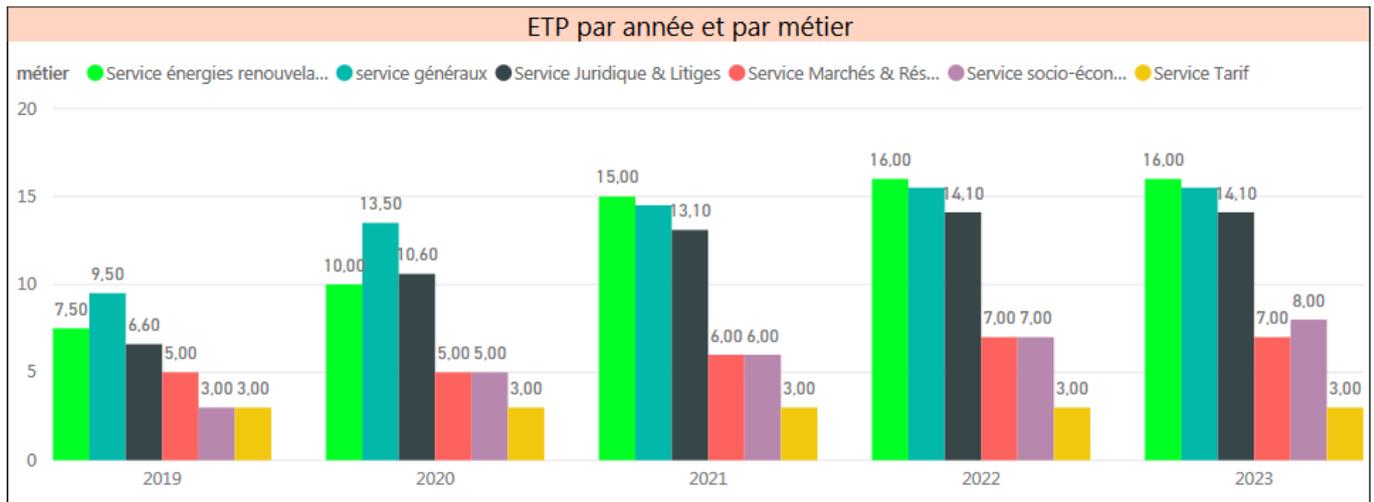


Figure 3 : Le nombre d'ETP par année et par métier (Scénario maximaliste)

Exprimé sous forme de tableau, cela donne :

métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	5,00	6,00	7,00	8,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	6,00	7,00	7,00
Service Juridique & Litiges	6,60	10,60	13,10	14,10	14,10
service généraux	9,50	13,50	14,50	15,50	15,50
Service énergies renouvelables	7,50	10,00	15,00	16,00	16,00
Total	34,60	47,10	57,60	62,60	63,60

Tableau 3 : ETP par année et service (scénario maximaliste)

4.3.4 Synthèse

	Min	Intermédiaire	Max
<i>ToBe Incompressible au 15/07/2019</i>	32.6 ETP	32.6 ETP	32.6 ETP
	<i>Postes supplémentaires</i>		
Les installations PV et COGEN ;	+ 2,5 ETP	+ 3,5 à +5,5	+ 3,5 à +11,5
	<i>Total 8 ETP</i>	<i>Total 9 ou 11 ETP</i>	<i>10 à 16 ETP (variable en fonction du volume)</i>
Service de Médiation de l'Eau ou Service des litiges;	+0	+1 à +3	+1 à +5
<i>Hypothèse 1</i>	<i>Min actuel 2 ETP</i>	<i>2 voire 3 ETP Soit 1 en plus</i>	<i>2 voire 3 ETP Soit 1 en plus</i>
<i>Hypothèse 2</i>		<i>2 ETP suffisent à terme, mais au début on doit être 3</i>	<i>2 ETP, mais on doit renforcer à 3-4 ETP</i>
<i>Hypothèse 3</i>		<i>2-3 ETP ne suffisent pas, il en faudrait 4 à 5.</i>	<i>2-3 ETP ne suffisent pas, il en faudrait 5 à 6</i>
Les demandes de statut de client protégé ;	+0	+1	+2 à +4
	<i>1 ETP suffit, voire moins</i>	<i>1 ETP pourrait suffire, mais il pourrait être nécessaire d'en avoir besoin de 2.</i>	<i>1 ETP pourrait suffire jusqu'en 2021, après il faudrait 3 à 5 assistants</i>
L'élargissement des compétences suite au Clean Energy Package ;	+0	+1 à +3	+2 à +6
	/	<i>Somme toute, un renfort limité en personnel est nécessaire : 1 à trois personnes</i>	<i>Un renfort en personnel serait nécessaire : de 2 à 4, voire 6 ETP en fonction des missions</i>
L'alignement des compétences « eau » sur celle de l'énergie.	+0	+2	+1 à +3
	/	<i>Un ETP supplémentaire</i>	<i>Un à 3 ETP supplémentaires</i>
Services généraux	+1	+2 (si 2 externes)	+6 à +8
	<i>1 directeur adjoint (+renfort secrétariat, compensé par pension mi-temps)</i>	<i>1 directeur adjoint + renfort secrétariat + appui RH (on soustrait le datamanagment et renfort help desk)</i>	<i>1 directeur adjoint + renfort secrétariat, logistique, ICT, COM, RH, ne soustrait pas le datamanagment, etc.</i>
Total des postes supplémentaires versus AS IS	+3,5	+10,5 à +16,5 (si 2 externes)	+15,5 à +37,5
Total ETP TO BE opérationnel	36.1	De 43,1 à 49,1 postes de travail	De 48,1 à 70,1 postes de travail
Hors payroll	0.8+0.2	0.8+0.5+2	0.8+1+2
Total postes de travail	39	46 à 52	51 à 75
<i>Correspond au scenario TO BE OPÉRATIONNEL:</i>	MIN 2020	Intermédiaire 2021	Max 2023

L'hypothèse du transfert de personnel vers BE n'est ici pas prise en compte.

4.4 Aspects de Knowledge management et gestion des carrières

Tel que le prévoit la circulaire bruxelloise, le plan de personnel est décliné en plusieurs cadres qui, ensemble, composent le plan ou cadre objectif. Il se décline également en régimes statutaires et contractuels, par niveaux, rangs et grades. Il est exprimé en équivalents temps plein et ensuite converti en enveloppes budgétaires (voir chapitre 6).

4.4.1 Projection en ETP statutaire

Dans les plans de personnel précédents, le Conseil d'administration de BRUGEL a déjà marqué son intention de recourir exclusivement à du personnel statutaire, d'autant que les missions de BRUGEL sont permanentes.

Faute de base légale, BRUGEL est dans l'impossibilité de faire organiser par BRUFOP ou SELOR des concours de recrutement de personnel statutaire. Cette situation pose question sur la carrière que l'on peut proposer aux agents.

BRUGEL a préparé un avant-projet de statut 3.0 pour son personnel. Ce statut permet aux agents contractuels d'avoir une carrière fonctionnelle et hiérarchique, ainsi qu'une pension complémentaire.

4.4.2 Promotion

Dans l'hypothèse où le statut 3.0 BRUGEL est adopté, cela entraîne la promotion de trois chefs de service de A200 vers A210 et du coordinateur A230 en directeur A330, mais aussi l'arrivée d'un directeur adjoint.

A moyen terme, il sera également intéressant de promouvoir quelques agents de sorte à conserver l'expertise accumulée. On vise en particulier un chef de service pour les services généraux et l'un ou l'autre agent qui passerait de A101 à A200.

Il serait aussi important de donner des perspectives d'évolution de carrière par accession au niveau supérieur (B vers A) pour l'un ou l'autre agent.

Toutes ces promotions devraient faire l'objet d'un encadrement managérial qui fixe les règles de carrière des agents. Ces règles ou lignes directrices doivent être développées comme un complément aux règles du statut, de sorte à disposer d'un outil de motivation du personnel sur le moyen et long terme.

4.4.3 Formation et back-up

Une vision RH devrait être plus développée et formalisée. Elle devrait au moins inclure le volet carrière, promotion, statutarisation, formation mais aussi y garantir les back-up pour prévenir l'absence de l'un ou l'autre agent. On essaie ainsi de viser de profils polyvalents et de former les agents sur différents métiers. Bien qu'assez informel, le volet formation est déjà bien développé chez BRUGEL.

5 Évolution des coûts et budgets des ressources humaines

Les budgets estimés sont basés sur les hypothèses suivantes :

- En considérant un salaire moyen pour un grade donné. Ce salaire est la moyenne actuelle du personnel en place et calculé avec 6 années d'ancienneté pour le personnel à engager.
- Tous les coûts sont pris en considération : salaire brute, primes diverses, charges patronales, chèques repas, abonnements STIB, etc.
- Hors inflation ;
- Hors carrière fonctionnelle ;
- Hors assurance groupe ;
- Hors SNCB et ass. Hospitalisation

Ces hypothèses sont appliquées à chacun des scénarios développés sous le paragraphe 4.3.

Lorsque le volume des ressources humaines augmente, on s'attend aussi en corollaire, à voir les budgets d'étude et de sous-traitance diminuer. Il n'est toutefois pas aisé de l'estimer a priori.

5.1.1 Budget du scénario minimaliste

Le budget de ce scénario est basé sur les hypothèses développées au 4.3.1.

ETP par année et par métier					
métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Service Juridique & Litiges	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60
service généraux	9,50	10,50	10,50	9,50	9,50
Service énergies renouvelables	7,50	8,00	8,00	8,00	8,00
Total	34,60	36,10	36,10	35,10	35,10

Tableau 4 : ETP par année et service (scénario minimaliste)

COÛT PAR ANNEE					
métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	278 000,00	278 000,00	286 000,00	286 000,00	286 000,00
Service socio-économique	235 000,00	235 000,00	243 000,00	243 000,00	243 000,00
Service Marchés & Réseaux	445 000,00	445 000,00	445 000,00	445 000,00	445 000,00
Service Juridique & Litiges	484 600,00	484 600,00	492 600,00	492 600,00	492 600,00
service généraux	668 000,00	799 000,00	807 000,00	751 000,00	751 000,00
Service énergies renouvelables	554 000,00	575 000,00	575 000,00	575 000,00	575 000,00
Total	2 664 600,00	2 816 600,00	2 848 600,00	2 792 600,00	2 792 600,00

Tableau 5 : Le coût par année et par service (scénario minimaliste)

Ces prévisions budgétaires respectent les enveloppes actuelles et le plafond des 15% du fonds énergie.

5.1.2 Scénario intermédiaire

Le budget de ce scénario est basé sur les hypothèses développées au 4.3.2.

ETP par année et par métier					
métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	4,00	5,00	6,00	6,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	6,00	7,00	7,00
Service Juridique & Litiges	6,60	8,60	9,60	10,60	10,60
service généraux	9,50	10,50	11,50	11,50	11,50
Service énergies renouvelables	7,50	9,00	11,00	11,00	11,00
Total	34,60	40,10	46,10	49,10	49,10

Tableau 6 : ETP par année et service (scénario intermédiaire)

COÛT PAR ANNEE					
métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	278 000,00	286 000,00	286 000,00	305 000,00	305 000,00
Service socio-économique	235 000,00	299 000,00	379 000,00	435 000,00	435 000,00
Service Marchés & Réseaux	445 000,00	445 000,00	564 000,00	644 000,00	644 000,00
Service Juridique & Litiges	484 600,00	628 600,00	684 600,00	740 600,00	740 600,00
service généraux	668 000,00	807 000,00	890 000,00	914 000,00	914 000,00
Service énergies renouvelables	554 000,00	631 000,00	753 000,00	753 000,00	753 000,00
Total	2 664 600,00	3 096 600,00	3 556 600,00	3 791 600,00	3 791 600,00

Tableau 7 : Le coût par année et par service (scénario intermédiaire)

Ces prévisions budgétaires respectent, en 2020, le budget initial proposé pour 2020 et le plafond des 15% du fonds énergie. A partir de 2021, un tel budget dépasse l'enveloppe des 15%. Il est dès lors nécessaire de trouver d'autres sources de financement, de revoir le plafond ou de repréciser l'une ou l'autre missions de BRUGEL ou la manière de les effectuer. A moins que la conjoncture n'évolue différemment ou que le scénario ne se déroule qu'en partie. On peut raisonnablement s'attendre à ce que seules certaines hypothèses se confirment.

5.1.3 Scénario maximaliste

Le budget de ce scénario est basé sur les hypothèses développées au 4.3.3.

ETP par année et par métier					
métier	2019	2020	2021	2022	2023
Service Tarif	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Service socio-économique	3,00	5,00	6,00	7,00	8,00
Service Marchés & Réseaux	5,00	5,00	6,00	7,00	7,00
Service Juridique & Litiges	6,60	10,60	13,10	14,10	14,10
service généraux	9,50	13,50	14,50	15,50	15,50
Service énergies renouvelables	7,50	10,00	15,00	16,00	16,00
Total	34,60	47,10	57,60	62,60	63,60

Tableau 8 : ETP par année et service (scénario maximaliste)

COÛT PAR ANNEE						
métier	2019	2020	2021	2022	2023	1
Service Tarif	278 000,00	286 000,00	305 000,00	305 000,00	305 000,00	
Service socio-économique	235 000,00	355 000,00	435 000,00	491 000,00	547 000,00	
Service Marchés & Réseaux	445 000,00	445 000,00	564 000,00	644 000,00	644 000,00	
Service Juridique & Litiges	484 600,00	726 600,00	878 600,00	934 600,00	934 600,00	
service généraux	668 000,00	947 000,00	1 030 000,00	1 110 000,00	1 110 000,00	
Service énergies renouvelables	554 000,00	687 000,00	987 000,00	1 029 000,00	1 029 000,00	
Total	2 664 600,00	3 446 600,00	4 199 600,00	4 513 600,00	4 569 600,00	1

Tableau 9 : Le coût par année et par service (scénario maximaliste)

Ces prévisions budgétaires dépassent dès 2020 le budget initial proposé pour 2020 et le plafond des 15% du fonds énergie. Il est dès lors impératif de trouver d'autres sources de financement, de revoir le plafond ou de revoir les missions de BRUGEL.

6 Plan de personnel 2019-2020

6.1 Détail du plan de personnel à valider

Seul le plan 2019-2020 est soumis à l'approbation actuelle. Les autres projections pluriannuelles sont présentées à titre d'information et perspectives possibles.

Le plan suivant, d'effet immédiat et à l'horizon 2020, est ainsi soumis (en ETP normalisé, c'est-à-dire en régime annuel) :

Détail plan de personnel - année T : 2019-2023 normalisé													
		TO BE incompressible au 15/07/2019				TO BE OPERATIONNEL 2019 (après le 15/07)				TO BE OPERATIONNEL 2020			
		Contractuels				Contractuels				Contractuels			
Rangs	Grade	Statutaires et mandataires	TAS	PE	BET	Statutaires et mandataires	TAS	PE	BET	Statutaires et mandataires	TAS	PE	BET
		ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP
A330	Directeur Brugel	0	0	0	0		0	0	0	1,00	0	0	0
A300	Directeur-Adjoint Brugel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1,00
A230	Coordinateur	1,00	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0
A220	Premier ingénieur	0	0	0	2,00	0	0	0	0	0	0	0	0
A210	Conseiller principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,00
A200	Premier attaché	0	1,00	0	2,00	0	0	0	1,00	0	-1	0	-2
A111	Ingénieur	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0	0	0	0
A101	Attaché	0	0	0	12,00	0	0	0	0	0	0	0	1,00
B200	Assistant principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B101	Assistant	0	0	0	8,60	0	0	0	1,00	0	0	0	2,50
C200	Adjoint principal	0	0	0	2,00	0	0	0	0	0	0	0	0
C101	Adjoint	0	0	1,50	1,50	0	0	0	0	0	0	0,50	0,50
Total		1,00	1,00	1,50	28,10	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	-1,00	0,50	6,00
Postes supplémentaires :						3,00				5,50			
Total général		31,60				34,60				40,10			
<i>hors pay-roll</i>		0,80				1,00				2,30			
ETP total :		32,40				35,60				42,40			

En résumé, les besoins complémentaires suivants sont rencontrés :

En 2019,

Déjà prévu au plan de personnel :

..... 1 assistant juridique de niveau B pour le service de médiation de l'eau ;

Indispensables :

..... 2 conseillers de niveau A pour le service SER

En 2020,

Indispensables :

..... 0.5 secrétaire (B1) compensée par un départ à la pension mi-temps

..... 0.5 appui administratif (C1) stagiaire premier emploi pour SER

Indispensables mais dépendant de l'entrée en vigueur d'un nouveau statut :

..... 1 directeur adjoint, si le statut 3.0BRUGEL est adopté

Nécessaire selon les initiatives politiques :

..... I juriste pour préparer le clean energy package et absorber la réforme de BRUGEL

Eventuel, selon le volume de dossiers :

..... I éventuel assistant PV

..... I éventuel assistant juridique de niveau B pour le SMEau

..... I éventuel assistant pour les clients protégés

..... 0.5 appui administratif (CI) pour la logistique

..... -I assistant datamagement en mobilité vers Iristeam

Hors payroll Un assistant datamanager Iristeam

..... Un mi-temps help desk Iristeam

Certains postes sont dépendant de l'entrée en vigueur d'un nouveau statut pour les agents de BRUGEL (le directeur adjoint) ; d'autres du volume de demandes nous arrivant (assistants PV, SMEau et CLIPRO). Au total, ce sont donc quatre ETP qui seraient prévus au plan de personnel, mais qui ne seraient occupés que si les événements le justifient et, à tout le moins, prévus budgétairement.

Il en résulte le plan de personnel suivant :

Détail plan de personnel - année T : 2019-20																	
Rangs	Grade	AS IS				TO BE INCOMPRESSIBLE				TO BE OPERATIONNEL				PLAN OBJECTIF			
		Statutaires et mandataires	Contractuels			Statutaires et mandataires	Contractuels			Statutaires et mandataires	Contractuels			Statutaires et mandataires	Contractuels		
			TAS	PE	BET		TAS	PE	BET		TAS	PE	BET		TAS	PE	BET
ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	
A500	Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A410	Directeur général adjoint	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A400	Directeur-chef de service	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A320	Directeur Brugel	1,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0	0	0
A310	Directeur-Adjoint Brugel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ingénieur directeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Directeur scientifique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A300	Directeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,50	0	0	0	0,50
A230	Coordinateur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A220	Premier ingénieur	0	0	0	2,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,00
	Premier attaché scientifique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A210	Premier attaché expert de haut niveau	0	0	0	3,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,00
A200	Premier attaché	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00
	Capitaine de port	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A111	Ingénieur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0	0	0	1,00
	Attaché scientifique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Médecin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A101	Attaché	0	0	0	8,00	0	0	0	0	0	0	0	2,00	0	0	0	10,00
A102		0	0	0	3,00									0	0	0	3,00
B200	Assistant principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B101	Assistant	0	0	0	4,80	0	0	0	0	0	0	0	3,50	0	0	0	8,30
B102		0	0	0	1,80									0	0	0	1,80
B103		0	0	0	1,00									0	0	0	1,00
C200	Adjoint principal	0	0	0	2,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,00
C101	Adjoint	0	0	1,00	1,00	0	0	0	0	0	0	1,00	0,50	0	0	2,00	1,50
D2	Commis principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D1	Commis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E2	Préposé principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E1	Préposé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		1,00	0,00	1,00	27,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	7,50	1,00	0,00	2,00	35,10
Total général					29,60					0,00			8,50				38,10

6.2 Budget estimé pour 2020

Pour estimer les coûts de personnel, il y a lieu de supposer les circonstances suivantes :

- Tous les coûts sont pris en considération : salaire brute, primes diverses, charges patronales, chèques repas, etc.
- Le statut 3.0BRUGEL est adopté et correspond aux demandes formulées.
- Tout le personnel prévu au plan est engagé, en considérant que les postes de directeur-adjoint, assistants PV, SMEau et CLIPRO sont occupés à partir du 1/07/2020 ; les autres au 1^{er} janvier 2020 ;
- La carrière fonctionnelle s'applique aux agents qui ont l'ancienneté de service requise ;
- Une assurance groupe est versée pour les agents contractuels ;
- On prend en compte les frais d'assurance hospitalisation, les abonnements STIB et SNCB ;
- L'inflation est de 2%.

Le budget pour ce plan, à l'horizon 2020, est de :

AB	libellé AB	Budget 2020 Initial	NRJ+EAU+serv général 2020--- fonctionnel	EAU 2020 fonctionnel	NRJ 2020 fonctionnel
01.001.07.02.1111	Brut	€ 2.250.000	2.114.494 €	403.459 €	1.711.036 €
01.001.07.08.1112	13è mois+pécule de vacance	€ 167.000	180.472 €	35.226 €	145.247 €
01.001.07.03.1120	Charges de pension	€ 40.000	41.843 €	11.026 €	30.817 €
01.001.07.04.1120	Charges sociales	€ 694.000	645.920 €	122.025 €	523.895 €
01.001.07.07.1140	Chèques repas, Abonnement Stib	€ 73.000	74.344 €	15.652 €	58.692 €
01.001.07.07.1140	Service social+hospitalisation	€ 20.000	20.000 €		
01.001.07.08.1112	intervention abonnements SNCB, vélo	€ 15.000	15.000 €		
01.001.07.08.1112	intervention assurance pension	€ 75.000	75.000 €		
		€ 3.334.000	3.167.074 €	587.387 €	2.469.687 €

Vu les hypothèses prises, ce budget reste surestimé, car plusieurs agents, s'ils sont engagés, ne devraient arriver qu'en cours d'année, voire en fin d'année.

Ce budget estimé s'inscrit donc dans le budget initial proposé fin mai par BRUGEL.

7 Conclusions

Les projections sur l'évolution des besoins en personnel de BRUGEL peuvent varier considérablement en fonction de facteurs exogènes. On songera en particulier aux initiatives politiques propres à notre Région, mais aussi à celles prises à d'autres niveaux de pouvoir et au bon fonctionnement de l'économie en général.

Dans son rôle de conseil et de bonne exécution de la réglementation, BRUGEL est amené à développer une expertise qui repose essentiellement sur ses ressources humaines. Depuis toujours, nous visons une gestion optimale du knowledge management nous appuyant sur une solide gestion de l'information qui permettent d'engranger des gains d'efficacité important. Il reste toutefois nécessaire de garder des lignes de conduites souples visant l'efficacité avant tout.

Par ailleurs, trois métiers opérationnels de BRUGEL pourraient facilement et fortement être impactés par des facteurs sur lesquels on a peu de prises : les installations décentralisées de production d'énergie renouvelables, les plaintes énergie et/ou eau et les demandeurs du statut de clients protégés.

Indépendamment de ces facteurs exogènes, BRUGEL pourrait aussi influencer ces volumes de demandes, soit en faisant plus de publicité autour de ces services, soit en conseillant les autorités publiques d'aller dans l'une ou l'autre direction. Quelles que soient les initiatives politiques prises, il est du devoir de BRUGEL d'attirer l'attention des autorités publiques sur les conséquences de leurs décisions sur les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

La transition énergétique, la complexité croissante de nos économies et la multiplicité de nos métiers nécessiteront, pour y faire face, une amélioration de nos connaissances, ce qui passera en partie par des ressources supplémentaires.

A court terme, il paraît inévitable de renforcer le management, le secrétariat et l'un ou l'autre conseiller, en particulier pour remplir notre mission de conseil en énergies renouvelables. Quelques assistants seront peut-être nécessaires en fonction du volume de dossiers sur lequel BRUGEL n'a pas de maîtrise, mais a bien des obligations en termes de résultat.

Le projet de plan de personnel 2019-2020 a été soumis à la concertation syndicale en leur présentant des projections à l'horizon 2023.

Ensuite, ce même plan a été soumis à l'avis du Ministre ayant l'énergie dans ses attributions.

Seuls les postes liés au plan 2019-2020 sont susceptibles d'entraîner des engagements et uniquement dans la mesure où un statut pour les agents de BRUGEL est adopté ou que les volumes de dossiers le nécessitent.

Suite aux avis reçus, ce plan de personnel est approuvé par le Conseil d'administration de BRUGEL.

Il sera publié sur notre site Internet, par extrait au Moniteur Belge, communiqué aux syndicats et au personnel.

* *

*