

Pacte National pour les Investissements Stratégiques

—

Rapport du Comité stratégique
Septembre 2018

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
COMITÉ STRATÉGIQUE ET GROUPES DE TRAVAIL	4
1. RÉSUMÉ.....	7
2. POURQUOI NOUS AVONS D'URGENCE BESOIN DE DAVANTAGE D'INVESTISSEMENTS.....	12
2.1 <i>La Belgique, un « milieu de terrain » solide de l'Europe</i>	12
2.2 <i>Situation macroéconomique: Une tendance positive en dépit de défis de taille</i>	13
2.3 <i>Nécessité macroéconomique des investissements</i>	16
2.4 <i>État actuel des investissements</i>	16
3. APPROCHE.....	18
3.1 <i>Création du Comité stratégique</i>	18
3.2 <i>Un cercle vertueux en guise de cadre pour le Pacte</i>	18
3.3 <i>Fonctionnement des groupes de travail</i>	19
3.4 <i>Pérennité du Pacte</i>	20
4. RECOMMANDATIONS CONCRÈTES D'INVESTISSEMENT	21
4.1 <i>Lignes directrices relatives aux investissements</i>	22
4.2 <i>Demande totale d'investissement et impact</i>	23
4.3 <i>Possibilités de financement du Pacte</i>	24
4.4 <i>Recommandations par domaine</i>	26
<i>Numérique</i>	27
<i>Cybersécurité et confiance envers le numérique</i>	37
<i>Enseignement</i>	44
<i>Soins de santé</i>	51
<i>Énergie</i>	58
<i>Mobilité</i>	65
4.5 <i>Facteurs transversaux d'environnement</i>	73
<i>Une meilleure réglementation pour les projets d'investissements stratégiques</i>	74
<i>Mobilisation du capital</i>	77
<i>Partenariats public-privé</i>	83
<i>Une stratégie budgétaire et des règles européennes favorisant les investissements publics</i>	87
5. GARANTIR L'IMPLÉMENTATION DU PACTE.....	91
6. ÉPILOGUE: DANS LES STARTING BLOCKS !	93

AVANT-PROPOS

Le présent rapport a été rédigé par le Comité stratégique. Nous avons voulu formuler des recommandations concrètes pour des investissements urgents en Belgique. Ces recommandations concernent tant des projets d'investissement concrets que les facteurs d'environnement qui soutiennent les investissements. Ces investissements visent à « *renforcer les fondements de notre économie. Suite à cela, la croissance économique devra s'accélérer et de nouveaux emplois seront créés. Ainsi, nous pourrions préserver le modèle social belge.* »

Les avis concrets sont portés par un vaste consensus. En effet, bon nombre d'acteurs économiques majeurs ont apporté leur concours à la rédaction de ces recommandations. Il s'agit de dirigeants politiques de tout le pays, de parlementaires, d'acteurs sociétaux et d'organisations de la société civile.

La Belgique a besoin d'urgence d'investissements. C'est pourquoi nous espérons que ce rapport débouchera sur un Pacte clair. Nous souhaitons le mettre en œuvre d'ici à 2030.

Il est évident que le présent Pacte ne constitue que le point de départ de la réalisation de ces investissements urgents. Le Comité stratégique veut préparer l'économie et le modèle social belge à la prochaine décennie. C'est pourquoi le Comité escompte que ses avis seront rapidement traduits en actions concrètes. Pour atteindre cet objectif, nous avons besoin de la collaboration des entreprises, des citoyens et des autorités.

Nous avons aujourd'hui une chance unique de préparer notre pays à la prochaine décennie. Il faudra pour cela réaliser une série d'investissements urgents au cours des prochaines années. Ces investissements permettront de renforcer l'économie, l'innovation et l'emploi. Nous avons besoin de cette prospérité supplémentaire pour continuer à financer l'enseignement, les soins de santé et la protection sociale. Mettons-nous tous à la tâche pour mener ceci à bien. Construisons ensemble notre avenir. *Car l'avenir nous appartient !*

COMITÉ STRATÉGIQUE ET GROUPES DE TRAVAIL

Composition du Comité stratégique

Michel Delbaere *Président*

Dominique Leroy

Marc Raisière

Michèle Sioen

Jean Stéphane

Pieter Timmermans

Les analyses et recommandations du Comité stratégique reposent largement sur les travaux de différents groupes de travail thématiques. La liste des participants à ces groupes est reprise ci-dessous.

Plus largement, le Comité stratégique et des groupes de travail ont eu des contacts et des rencontres avec un grand nombre d'institutions et d'experts issus des administrations, des partenaires sociaux, des associations de la société civile, du monde des entreprises, du monde académique, etc. Ces discussions ont été essentielles pour nourrir les réflexions sous des angles divers.

Les travaux du Comité stratégique et des groupes de travail ont été très largement soutenus, au niveau de la recherche et de la méthodologie, par McKinsey & Company, en particulier par Ruben Verhoeven, Yves Slachmuylders, Maurits Waardenburg, Alexander van de Voorde, Louise Hannecart et Henri Casteleyn.

L'analyse du contexte économique général et de l'importance des investissements publics a bénéficié d'inputs de Niko Demeester (Voka), de Luc Dresse (Banque nationale de Belgique), Chantal Kegels (Bureau fédéral du Plan) et d'Edward Roosens (FEB).

Composition des groupes de travail

Groupe de travail « Numérique »

Dominique Leroy *Présidente*

Nele Van Malderen *Rapportrice – Proximus*

Thierry Geerts *Google Belgium*

Peter Hinssen *Nexxworks*

Laurent Hublet *Be Central*

Rudy Lauwereins	IMEC
Dirk Lybaert	Proximus
Pierre Rion	Conseil numérique wallon

Groupe de travail « Cybersécurité et confiance envers le numérique »

Miguel De Bruycker	<i>Président</i> - Centre pour la Cybersécurité Belgique
Phédra Clouner	<i>Rapportrice</i> - Centre pour la Cybersécurité Belgique
Wincy De Boeck	Deloitte
Jean-Luc Peeters	Centre pour la Cybersécurité Belgique
Bart Preneel	imec-COSIC KU Leuven
Jan Vanhaecht	Deloitte
Chris Verdonck	Deloitte

Groupe de travail « Enseignement »

Delbaere Michel	<i>Président</i>
Jonas De Raeve	<i>Rapporteur</i> - Voka
Recteur Vincent Blondel	UCLouvain
Etienne Denoel	McKinsey & Company*
Recteur Luc Sels	KU Leuven
Dirk Van Damme	OECD
Saskia Van Uffelen	Ericsson Belgium

Groupe de travail « Santé »

Jean Stéphane	<i>Président</i>
Brieuc Van Damme	<i>Rapporteur</i> - Baere Craft Consulting
Kenneth Bonheure	McKinsey & Company
Julien Brabants	GSK Belgium
Jo De Cock	Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité
Xavier De Cuyper	Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé
Wouter De Ploey	Ziekenhuis Netwerk Antwerpen
Olivier Ethgen	SERFAN Innovation
Pedro Facon	SPF Santé Publique
Geert Steurs	pharma.be
Stef Heylen	Janssen Pharmaceutica
Johan Kips	Erasme
Olivier Legrain	IBA
Renaud Mazy	Cliniques universitaires St-Luc
Catherine Rutten	pharma.be
Luc Van den hove	imec
Chris Van Hoof	imec
Herman Van Oyen	Sciensano
Prof. Philippe Van Wilder	ULB

Groupe de travail « Énergie »

Michèle Sioen	<i>Présidente</i>
Pieterjan Debergh	<i>Rapporteur - FEB</i>
Olivier Van der Maren	<i>Rapporteur - FEB</i>
Prof. Johan Albrecht	UGent
Prof. Tine Baelmans	KU Leuven

Groupe de travail « Mobilité »

Pieter Timmermans	<i>Président</i>
Nicolas Coomans	<i>Rapporteur - FEB*</i>
Jan Dumez	Tractebel-Engie
Louis Duvigneaud	Stratec
Prof. Bart Jourquin	UCLouvain
François-Joseph Vanaudenhove	Arthur D. Little Benelux
Prof. Frank Witlox	UGent

Groupe de travail « Autorisations et réglementation »

Prof. Philippe Lambrecht	<i>Président - UCL et FEB</i>
Erik Peetermans	<i>Rapporteur - FEB</i>
Prof. Dr. David D'Hooghe	KU Leuven et Stibbe
Prof. Bruno Lombaert	UCLouvain Saint-Louis Bruxelles et Stibbe
Dr. Yseult Marique	ULB et University of Essex
Prof. Steven Van Garsse	UHasselt et Universiteit Antwerpen

Groupes de travail « Mobilisation du capital et Partenariats Public-Privé »

Marc Raisière	<i>Président</i>
Arnaud Dessoy	Belfius
Luc Dresse	Banque nationale de Belgique

* Affiliation au moment des travaux.

Note : Les groupes de travail « Numériques », « Santé », « Énergie », « Mobilité », « Autorisations et réglementation » et « Mobilisation du capital et Partenariats Public-Privé » ont préparé des notes plus détaillées en soutien de ce rapport. Ces notes seront disponibles prochainement.

1. RÉSUMÉ

La Belgique a de nombreux atouts. Nous sommes situés au cœur de l'Europe et comptons des citoyens très qualifiés ayant une productivité élevée. En outre, la Belgique compte de nombreuses entreprises et établissements de recherche. De plus, notre pays est un précurseur en matière d'infrastructures numériques. Tous ces éléments font de la Belgique une économie dynamique et orientée vers l'avenir. À l'horizon 2020, notre économie pourrait atteindre une croissance annuelle de 1,5 à 2%.

Toutefois, cette croissance demeure vulnérable. Les incertitudes au niveau international sont légion. En outre, nous sommes confrontés à d'importants défis économiques nationaux. Ceux-ci mettent à l'épreuve le modèle socioéconomique de notre pays. Ainsi, le vieillissement de la population ne cesse de faire grimper les dépenses sociales. En y ajoutant une dette publique élevée, de plus de 100% du PIB, le défi est considérable. Il est essentiel que nous rendions l'économie plus durable notamment en limitant la dépendance vis-à-vis des énergies fossiles. Cela exigera d'importants efforts de la part des citoyens, des entreprises et des pouvoirs publics. Nous pouvons relever ces défis, si toutefois suffisamment de personnes sont au travail et contribuent ainsi au système. Toutefois, le marché du travail n'est pas sans embûches. La productivité stagne et nous attirons trop peu de talents de l'étranger. Les compétences que les entreprises recherchent sont peu présentes parmi les personnes sans emploi. Nous avons aussi trop peu de grandes entreprises susceptibles d'augmenter la productivité.

Nous pouvons aborder ces défis un par un. Pour ce faire, nous devons urgemment investir dans l'infrastructure, les formations et l'innovation. Nous mettrons ainsi l'économie en ordre de marche pour l'avenir. Même à court terme, ces investissements auront un effet positif sur la croissance. À long terme, leur effet sera encore amplifié. La diffusion des innovations sera meilleure et les investissements plus nombreux. Il y aura plus d'entrepreneurs et la productivité augmentera. Enfin, les autorités doivent également investir davantage en Belgique. Les entreprises belges investissent davantage dans d'autres pays européens que leurs homologues. En Belgique, les investissements publics se limitent à 2,2% du PIB. C'est bien en dessous du niveau des meilleures pratiques des pays scandinaves qui investissent jusqu'à 4% de leur PIB. Plus d'investissements publics et privés renforceront encore l'économie.

Origine du Pacte

La Belgique a un besoin crucial d'investissements. C'est pourquoi le Premier Ministre Charles Michel a annoncé en mars 2017 l'élaboration d'un Pacte National pour les Investissements Stratégiques. Ce Pacte doit générer plus de croissance et d'emplois. Ceux-ci sont indispensables pour protéger et renforcer le modèle social belge. Le Pacte veut aussi garantir davantage d'investissements dans des domaines importants de notre économie. Tant les entreprises que les pouvoirs publics y joueront un rôle important¹.

Un Comité stratégique a été institué pour rédiger des avis concrets. Ce Comité a non seulement un rôle consultatif à l'égard du gouvernement, mais il formule aussi des propositions concrètes

¹ Premier Ministre Charles Michel, *Pacte National pour les Investissements Stratégiques*, 2017.

en matière d'investissements stratégiques. Il a composé une série de groupes de travail rassemblant des experts du secteur public, du monde académique, du monde des entreprises et de la société civile. Grâce à la consultation d'experts de référence en la matière, le Comité stratégique a pu aboutir à des avis concrets. Le but des mesures proposées est d'assurer un climat d'investissement sain. Nous en avons besoin pour créer une croissance économique durable et inclusive à l'horizon 2030.

Recommandations concrètes

Dans ce Pacte, le Comité stratégique a identifié 144 à 155 milliards d'euros d'investissements et de mesures soutenant directement les investissements. Environ 45% seront pris en compte par les pouvoirs publics. Ces investissements permettront à la Belgique d'assurer une croissance durable et une hausse de la productivité. De ce fait, l'augmentation des coûts sociaux sera maîtrisée et les entreprises pourront poursuivre leur expansion.

Les investissements auront un impact considérable sur l'économie. Ainsi, les investissements dans la transition numérique stimuleront la productivité et la croissance économique. Grâce à ces investissements, l'économie enregistrera une croissance de 1,5 à 2% par an à l'horizon 2030. En l'absence de tels investissements, une baisse de la prospérité de quelque 50 milliards d'euros risquerait de se produire d'ici 2030. Les investissements réalisés dans la transition numérique et la formation sont primordiaux à cet égard. Ils permettront aux travailleurs d'occuper plus facilement de nouveaux emplois qui nécessitent souvent d'autres compétences numériques. Le développement de vastes écosystèmes et de centres d'excellence ciblés entraînera une hausse de la croissance et des emplois. En outre, cela permettra d'attirer plus de capitaux et de talents. De meilleurs flux de circulation engendreront également plus d'activité économique et réduiront les pertes causées par les longs embouteillages. Enfin, nous escomptons que les investissements proposés donnent lieu à d'importantes économies. Un secteur public numérique est un secteur public qui est à la fois plus économe et plus efficace dans l'exécution de ses tâches. Une meilleure gestion des bâtiments et des soins de santé pourra générer chaque année plusieurs milliards d'économies. A leur tour, ces ressources pourront être réinvesties.

Les recommandations d'investissement s'articulent autour de 6 domaines. Chacun de ces domaines offre de grandes opportunités en termes de gains de productivité, exercera des effets positifs sur les autres secteurs et aura un impact positif majeur sur la croissance économique:

- Mener à bien et accélérer la **transition numérique** de la Belgique. Cela nous permettra de construire une société inclusive et prospère et de faire de la Belgique un champion numérique en Europe. Pour ce faire, une série d'actions s'impose d'urgence. Former et reconverter les travailleurs et étudiants aux compétences numériques. Développer des écosystèmes numériques dans les entreprises et des instituts de recherches. Investir dans des infrastructures à l'épreuve du temps, dans l'administration en ligne et dans la confiance envers le numérique.
- Si nous voulons être des précurseurs numériques, nous avons besoin de **cybersécurité**. Donc, d'une infrastructure sûre, de normes claires et de réglementations bien articulées. Ainsi, les entreprises, les citoyens et autorités pourront utiliser l'infrastructure numérique en toute sécurité. Cela renforce la confiance envers la technologie et protège notre pays des cyberattaques.
- **L'enseignement en Belgique** est indispensable pour nous préparer à la transition numérique. L'enseignement veillera à la fois à l'acquisition de compétences numériques par les jeunes et à la recherche académique, et ainsi contribuer au renouvellement de notre économie.
- **La numérisation du système de santé et le renforcement de centres d'excellence** sont indispensables pour des soins abordables dans le futur et pour pérenniser des activités de pointe. Pour cela, nous devons recourir aux technologies

e-Health. En outre, nous devons continuer à investir dans la recherche et le développement dans nos instituts de recherche biopharmaceutiques.

- Nous devons réduire fortement notre dépendance aux combustibles fossiles. Pour ce faire, nous devons investir dans des **projets énergétiques** permettant à notre pays de réaliser cette mutation. Cela concerne tout ce qui a trait à l'énergie. Un accent particulier est placé sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics, sur des investissements dans les réseaux de transport et de distribution d'énergie afin de garantir une capacité et une flexibilité suffisantes, et sur des solutions pour rendre plus verts les transports.
- Déployer **Transport as a Service** en Belgique. Il est urgent de s'attaquer efficacement à la **mobilité** en Belgique. L'amélioration de la fluidité du trafic permettra d'économiser beaucoup d'argent, sera profitable à l'environnement et générera aussi une bonne dose de prospérité supplémentaire. Pour cela, nous devons à la fois veiller à l'entretien de la qualité des infrastructures (ponts et tunnels, par exemple) et investir davantage dans les infrastructures (finalisation du RER, parkings P+R, 600 km de voies rapides pour les cyclistes, etc.) tout en déployant des systèmes de transport intelligents et des réseaux multimodaux. Il est également essentiel que la demande de transport soit tempérée et modulée en termes de temps et d'espace (par le biais d'une tarification intelligente des services de mobilité, de l'établissement de bureaux satellites et d'espaces de coworking, entre autres). Enfin, un Observatoire national de la Mobilité, sur le modèle du Conseil supérieur de l'Emploi, devrait être mis en place pour collecter les données nécessaires et identifier les points névralgiques en matière de mobilité.

En outre, le Comité stratégique préconise d'améliorer de toute urgence certains facteurs transversaux favorables à la réalisation des investissements.

- Nous devons pouvoir investir plus facilement et plus rapidement. C'est pourquoi le Comité préconise des **adaptations du système d'autorisations et du cadre réglementaire**. Un accompagnement actif des investisseurs au niveau des procédures à suivre est primordial. Certains obstacles au niveau de la législation doivent également être levés. Ainsi, la réglementation diffère trop souvent d'une région à l'autre et les délais de traitement sont trop longs. Cela retarde les investissements ou les supprime. La **sécurité juridique** est également essentielle pour stimuler les investissements. Cela signifie que les investisseurs doivent pouvoir compter sur des règles, subsides ou charges qui soient clairs et stables pendant une longue période.
- En Belgique, le capital disponible est important. Il s'agit de **mobiliser ce capital**. Cette tâche fondamentale revient aux autorités. Elles doivent rechercher des investisseurs pour des projets rentables. Pour les gros investissements, les autorités devraient disposer d'un point de contact unique pouvant organiser et financer ceux-ci. Ainsi, on pourrait, notamment, dresser un inventaire du patrimoine public existant. Il faudrait aussi faire un meilleur usage des fonds et budgets européens existants.
- Nous devons davantage utiliser les **structures PPP**. Cela requiert une volonté politique claire et un marché concurrentiel pour ces structures. Par ailleurs, les investisseurs doivent également avoir accès à l'expertise adéquate et aux bonnes pratiques.
- **Une réorientation des dépenses publiques et une révision de la réglementation européenne en vue de stimuler les investissements publics.** Alors que les investissements publics génèrent des bénéfices sur une longue période, ils sont considérés au niveau budgétaire comme des dépenses uniques. La Belgique devrait négocier avec l'Europe à cet égard. Les pouvoirs publics belges devraient eux aussi investir plus et consommer moins.

Le Comité stratégique est convaincu que les investissements proposés sont tous réalisables. Mieux encore: ils seront rapidement rentabilisés. La majeure partie des investissements privés sont déjà prévus dans les plans des entreprises concernées. Il s'agit notamment des

investissements dans les télécom ou les réseaux électriques. Les investissements publics et les autres mesures de soutien sont également finançables. En partie par des réorientations au sein des budgets existants. En partie en mobilisant différents instruments. Ces instruments sont, notamment: une meilleure utilisation du patrimoine public existant, la création d'un important fonds d'investissement, les structures PPP, le budget annuel d'investissement du secteur public, etc. Tous ces investissements seront aussi rapidement rentables. D'une part, parce que les autorités pourront économiser sur les frais de fonctionnement en général, et les coûts énergétiques en particulier, ou sur les allocations de chômage. D'autre part, parce que l'économie croîtra plus vite, ce qui se traduira par une augmentation des recettes publiques.

Mise en œuvre

Ce rapport n'est que le début de l'histoire. Si nous voulons mener à bien la concrétisation du Pacte, il est important de nous assurer à la fois d'un engagement politique fort, d'un large soutien de la société et des investisseurs privés, mais aussi d'efforts au quotidien de coordination et de mise en œuvre de mesures concrètes. Des mouvements tels que la Troisième Révolution Industrielle en Flandre (*Derde Industriële Revolutie Vlaanderen*) et BioWin en Wallonie servent de point de repère à cet égard.

Pour assurer l'implémentation du Pacte, le Comité stratégique propose dès lors les actions suivantes :

- *Mobiliser toutes les parties prenantes.* La mise en œuvre du Pacte nécessitera l'engagement des différentes autorités de notre pays et une coopération active entre elles. Le dialogue initié sur cette question entre les différents gouvernements doit se poursuivre au sein du Comité de concertation, à l'initiative du Premier Ministre. Dans le même esprit d'échanges et de synergie, il doit trouver un relais au niveau des administrations en charge des projets d'investissements et avec les partenaires privés.
- *Susciter un mouvement large d'adhésion parmi les acteurs concernés et au sein de la population.* L'engagement des personnes qui ont participé à l'élaboration des chapitres du projet de Pacte doit être capitalisé dans la phase de mise en œuvre. Il doit être élargi à un cercle plus large d'experts. De la même manière, il est important d'impliquer la société au sens large, par le biais de campagne de sensibilisation ou de forums de participation. Le Comité propose dès lors un roadshow auprès des citoyens et des organisations intéressées dans toute la société. Donner une identité forte au Pacte d'investissement et offrir la possibilité d'y participer permettra aux citoyens de se l'approprier. Cela pourrait se faire en ligne, via les *town halls* ainsi qu'à travers des interactions personnelles.
- *Mettre en place une équipe de support au lancement du Pacte.* Durant les prochains mois, cette équipe aura pour rôle de prendre les actions pour que le Pacte trouve une adhésion auprès des acteurs concernés. Elle organisera la participation des citoyens. Sur cette base, elle affinera le Pacte et en préparera la mise en œuvre. Lorsque le Pacte aura atteint sa phase opérationnelle, une Delivery Unit devra en traduire les recommandations en projets opérationnels, encourager les différents acteurs à prendre les actions nécessaires et faciliter leur mise en œuvre.

Aujourd'hui, le Comité stratégique remet son rapport dans les mains du Premier Ministre et des Ministres-Présidents. En même temps, il soumet ses recommandations à l'ensemble de la

société. Il invite chacun à s'en emparer et à faire sienne l'ambition du Pacte National pour les Investissements Stratégiques.

Pour sa part, le Comité stratégique demeure engagé à soutenir la mise en œuvre concrète du Pacte. Chacun de ses membres est disponible pour approfondir le dialogue sur les recommandations avec les acteurs-clés, afin d'affiner les plans sur la base de leur feed-back. Les membres du Comité stratégique sont également prêts à assumer leur rôle dans la mise en place et la guidance de l'équipe de support au lancement du Pacte.

2. POURQUOI NOUS AVONS D'URGENCE BESOIN DE DAVANTAGE D'INVESTISSEMENTS

2.1 La Belgique, un « milieu de terrain » solide de l'Europe

La Belgique dispose de nombreux atouts économiques. Ils nous permettent d'être un pôle d'activités économiques et de croissance en Europe. En effet, notre pays jouit d'une position centrale en Europe, d'une population hautement qualifiée, de secteurs importants et d'entreprises dynamiques.

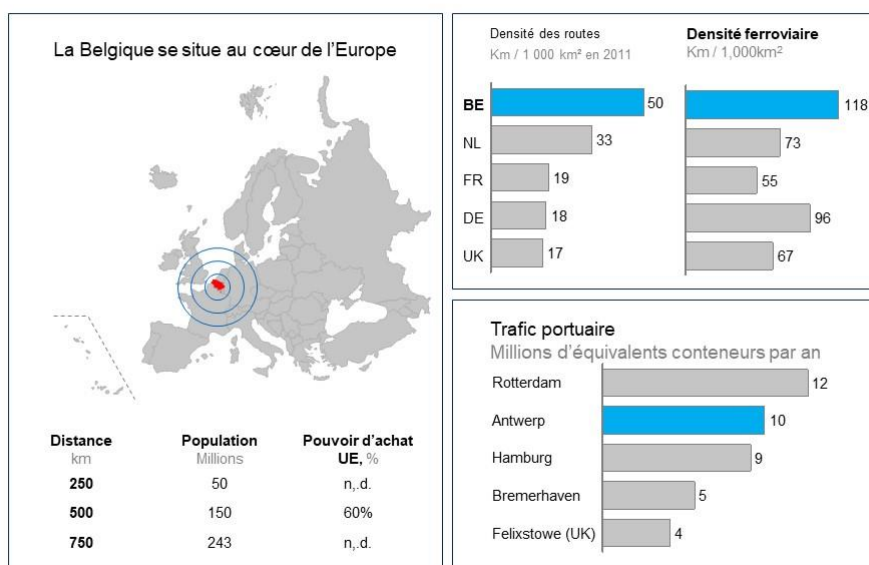
- **Situation:** la Belgique se situe au carrefour de l'Europe. Plus de 150 millions de personnes habitent dans un rayon de 500 km autour de Bruxelles. Ensemble, elles représentent quelque 60% du pouvoir d'achat européen (cf. figure 1).
- **Réseau:** depuis les villes belges, il est aisé de rejoindre d'autres grandes villes, telles que Paris, Londres, Berlin, Rotterdam ou encore Francfort. En effet, la Belgique dispose de réseaux ferroviaires, autoroutiers et aériens denses et très utilisés².
- **Population:** la population de la Belgique est dotée de nombreuses compétences. Elle est en outre très diversifiée et internationale. Ceci est notamment dû à une forte présence d'institutions internationales et européennes. Le flux de travailleurs étrangers venus d'autres continents joue également un rôle. En outre, la Belgique a une population très qualifiée. Son enseignement supérieur rivalise avec les meilleurs du monde.
- **Industrie:** de nombreuses grandes industries et activités de service se sont développées en Belgique. L'industrie pharmaceutique et chimique nous vient immédiatement à l'esprit, comme aussi l'aéronautique ou l'(agro)alimentaire, la logistique ou la construction de grands projets d'infrastructure, par exemple. Mais nous disposons également d'autres acteurs au niveau mondial dans des niches spécifiques. Citons, notamment l'impression en 3D, les activités de dragage, le textile technique, le recyclage des métaux rares, etc. De plus, la Belgique compte de nombreuses PME. Elles constituent un tissu économique aussi dynamique qu'entrepreneurial.
- **Investissements:** les entreprises investissent énormément en Belgique. En 2017, nous avons même dépassé les pays voisins. Ceci est dû en partie à une réglementation attrayante pour les études cliniques, par exemple. L'innovation bénéficie aussi d'un soutien fiscal de la part des autorités.
- **Numérique:** une étude récente du McKinsey Global Institute³ qualifie la Belgique de pionnier du numérique en Europe. Forte de ses infrastructures de télécommunication modernes et étendues, la Belgique occupe une place de choix (8^{ème} en Europe au *Digital Economy & Society Index*) pour innover dans le numérique. Les citoyens et industries belges utilisent aussi plus fréquemment les nouvelles technologies qu'ailleurs en Europe.

² Flanders Investment and Trade, World Shipping Council, World Bank.

³ McKinsey, *Shaping the future of work in Europe's digital front-runners*, 2017.

FIGURE 1

La Belgique, le solide « milieu de terrain » de l'Europe



SOURCE: Flanders Investment and Trade, Knoema, World Shipping Council, World Bank.

La Belgique a manifestement de nombreux atouts, qui font de nous un endroit intéressant pour les investissements. De plus, nous sommes multilingues, bénéficions d'excellents soins de santé et disposons d'un réseau étendu d'instituts de recherche.

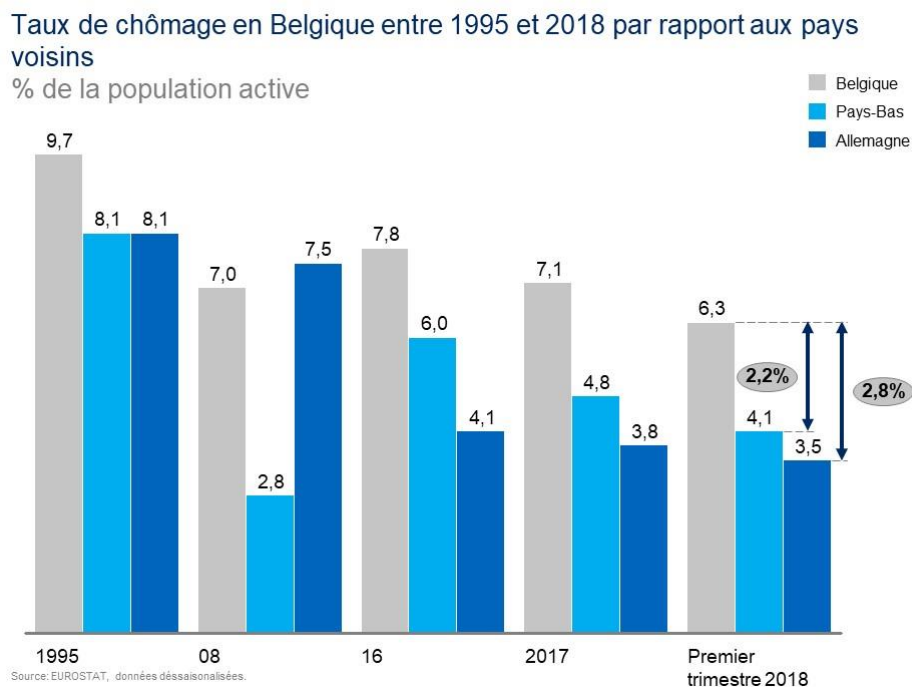
Malgré toutes ces forces, la Belgique est confrontée à une série de défis macro-économiques. Ils méritent toute notre attention, aujourd'hui comme demain.

2.2 Situation macroéconomique: Une tendance positive en dépit de défis de taille⁴

L'activité économique belge a progressé ces cinq dernières années. C'est plus précisément le PIB qui a augmenté de 1,7% (voir figure 3). La Commission européenne et le FMI ont estimé la croissance de la Belgique pour les années suivantes à un peu plus de 1,5%. En 2017, le nombre total d'heures prestées a lui aussi nettement progressé (de 1,7%) grâce à la création de 65 000 nouveaux emplois. Cette tendance se traduit par une baisse du chômage, comme le montre la figure 2. Ces évolutions positives sont aussi le fruit de plusieurs mesures structurelles, notamment la modération salariale, le saut d'index, la réduction des charges sur le travail, la réintégration des chômeurs sur le marché du travail, les mesures spécifiques de flexibilisation du marché du travail, etc. Ce climat positif de mesures a été en partie à l'origine de la création notable d'emplois, d'une croissance accrue des exportations et de la tendance à la hausse des investissements des entreprises en 2016 et 2017.

⁴ Banque Nationale de Belgique.

FIGURE 2

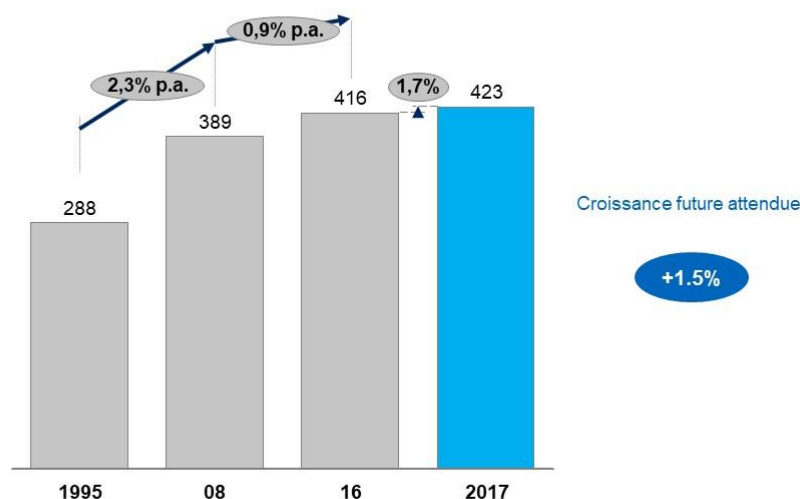


Au cours de ces dernières années, la situation économique s'est manifestement améliorée. Toutefois, la Belgique reste confrontée à certains défis. Ainsi, s'il est vrai que le taux de chômage a baissé au cours des quatre dernières années, il reste supérieur à celui de l'Allemagne ou des Pays-Bas (6,3% au premier trimestre de 2018). Par ailleurs, ce n'est qu'en 2015 que le PIB par habitant a retrouvé son niveau d'avant la crise financière mondiale de 2008 ; il ne le dépassait que de 2,9% en 2017. Ces dernières années, l'inflation en Belgique a également été plus élevée que dans les pays voisins. Cela ne peut en aucun cas donner lieu à une augmentation des coûts salariaux. Cela éroderait à nouveau la récente amélioration réalisée en matière de compétitivité.

FIGURE 3

PIB de la Belgique entre 1995 et 2017

Milliards EUR, en prix de 2015



SOURCE: ICB.

Nous devons continuer à stimuler la croissance économique. C'est d'autant plus vrai si les taux d'intérêt devaient prochainement remonter ou si l'économie internationale venait à s'affaiblir. Le Brexit et les tendances protectionnistes ne sont que quelques-unes des menaces internationales qui pèsent sur notre croissance économique.

À long terme, la Belgique, à l'instar des autres pays européens, fera face à une série de défis importants, tels que le vieillissement de la population, les changements technologiques et, en particulier, la révolution numérique pour n'en citer que quelques-uns. Mais la durabilité environnementale de l'économie constitue, elle aussi, un défi majeur. Nous avons signé des accords internationaux en la matière. En outre, entre 2016 et 2060, la part dans la population des personnes âgées de plus de 65 ans va augmenter de 6,2%. Cela représentera un défi considérable. D'une part, les dépenses des autorités vont augmenter du fait des dépenses pour les retraites et les soins de santé. D'autre part, le nombre de personnes au travail ne s'accroîtrait plus. La combinaison des deux va entraîner un énorme choc négatif pour notre système de sécurité sociale.

Pour toutes ces raisons, nous devons intervenir d'urgence pour assurer la prospérité des générations futures. Nous pourrions le faire en renforçant les fondements de l'économie, en dégagant des gains de productivité plus importants et en accroissant le taux d'emploi. En Belgique particulièrement, il est important de réagir rapidement. Si la dette publique se réduit peu à peu, elle n'en demeure pas moins particulièrement élevée (103,4% du PIB en 2017). En outre, la productivité a stagné au cours de ces dernières années. À quelques exceptions près, la Belgique ne compte pas de grandes entreprises. Selon Forbes, seules 9 des 2000 plus grandes entreprises au monde étaient originaires de Belgique en 2017. Les Pays-Bas en comptent 23 et la Suisse pas moins de 46. Nous avons besoin de plus de grandes entreprises. Ce sont elles qui stimulent l'économie. Enfin, les inadéquations (*mismatches*) entre les compétences des travailleurs et celles recherchées par les entreprises s'accroissent. En 2016, 36% des demandeurs d'emploi étaient peu qualifiés, alors que 11% des emplois correspondaient à ce profil. Le problème des inadéquations risque de prendre plus d'ampleur avec la numérisation de l'économie.

2.3 Nécessité macroéconomique des investissements

En Belgique, nous avons besoin de plus de croissance durable et d'une augmentation de la productivité. Pour ce faire, il nous faut des investissements ciblés. Ceux-ci peuvent être publics ou privés ou une combinaison des deux (partenariats public-privé ou PPP). La réalisation de tous ces investissements est l'objectif ultime de ce Pacte.

À long terme, ces investissements auront un effet notable sur le potentiel de croissance de notre économie. De meilleures infrastructures garantiront une croissance plus rapide de la productivité. Cela permettra à son tour à l'économie de croître. De meilleures infrastructures permettront aux entreprises de produire et d'investir davantage, qu'il s'agisse d'investissements supplémentaires ou de la modernisation de leur appareil de production. Cela générera à nouveau des progrès technologiques et de l'innovation en général. Les gains de productivité qui découlent de ces investissements se traduisent généralement par un important retour significatif.

Même à court terme, ces investissements produiront plus de prospérité et de croissance économique. En effet pour investir, il faut acheter du matériel et faire appel à de la main-d'œuvre. Cela entraîne des activités économiques supplémentaires. Un deuxième effet qui renforce davantage la demande est l'augmentation de l'exportation et de la consommation. L'ensemble de l'activité économique totale sera donc supérieur au montant de l'investissement initial. Ce développement économique supplémentaire est fréquemment qualifié « d'effet multiplicateur ». C'est ainsi qu'apparaît un cercle vertueux entre, d'une part, la croissance et, d'autre part, les investissements. L'investissement entraîne une hausse de l'activité économique: les entreprises produisent plus et recrutent davantage de personnel. Cette production supplémentaire amènera ensuite davantage d'investissements et d'emplois.

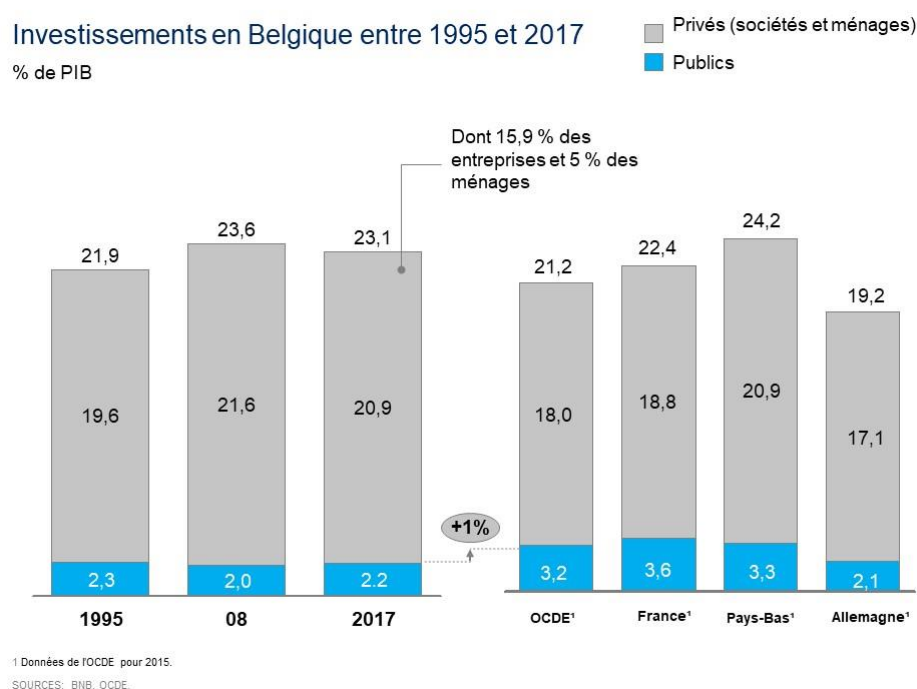
2.4 État actuel des investissements⁵

Dans ce contexte, il est important de se pencher sur les investissements actuels. Pour l'heure, nous avons retrouvé notre niveau d'investissement d'avant la crise. En 2017, les investissements en Belgique se montaient à 23,3% du PIB (cf. figure 4). Entre 1995 et 2007, la moyenne était de 21,8%. Toutefois, ces chiffres ne doivent pas nous rassurer. Tout d'abord, les autorités investissent beaucoup trop peu. Au propre comme au figuré. Deuxièmement, les grands investissements sont, dans une large mesure, dus à plusieurs multinationales du secteur privé. Enfin, le climat actuel d'investissement cache de nombreuses pierres d'achoppement.

- État des lieux des investissements publics: le niveau des investissements publics est particulièrement bas. Les infrastructures belges se désagrègent, et pas seulement au figuré. Cela s'applique tant lorsqu'on les compare avec le passé, qu'avec les autres pays européens. En 2017, les investissements publics ne représentaient que 2,2% du PIB (voir figure 4) alors que ce pourcentage était de 5,5% lorsqu'ils ont atteint leur apogée au début des années '70. La Belgique et l'Allemagne sont en bas de l'échelle en matière d'investissements publics. Dans les pays scandinaves, les autorités investissent chaque année quelque 4% de leur PIB. Les pays scandinaves, ainsi que la France et les Pays-Bas sont des pays avec lesquels la Belgique devrait pouvoir se mesurer. Or, elle se situe bien en deçà de leur niveau. Au cours des 20 dernières années, la Belgique a trop économisé sur les investissements publics. Les conséquences sont visibles: les infrastructures publiques sont obsolètes et se désagrègent.

⁵ Banque nationale de Belgique, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

FIGURE 4



- **État des lieux des investissements privés:** Les investissements que réalisent les entreprises dans le secteur privé représentent aujourd'hui 15,9% du PIB (les autres investissements privés relèvent des ménages). Cela représente plus de 2 points de pourcentage de plus que nos pays voisins. Ce pourcentage correspond au chiffre d'avant la récente crise financière.
- **Écueils du climat d'investissement:** pour stimuler les investissements, il faut créer un climat d'investissement favorable. Pour l'heure, plusieurs obstacles freinent les investissements. Premièrement, les finances publiques ne sont pas axées sur les investissements. Les dépenses des autorités portent surtout sur des dépenses courantes. En outre, la dette est particulièrement élevée suite à quoi la marge de manœuvre pour les investissements publics futurs est réduite. À cela s'ajoute la réglementation européenne. Elle nous contraint à continuer à réduire notre dette et à limiter le déficit public. De ce fait, il est difficile d'investir davantage à court terme. Deuxièmement, les instruments de financement alternatifs, tels que les structures PPP, sont trop peu utilisés en Belgique. C'est dû au fait que nous avons trop peu de connaissance et d'expérience avec ce type de financement. Troisièmement, il nous faut améliorer le processus d'investissement. Cela signifie, notamment, que nous devons plus standardiser la gestion des projets, assurer une meilleure coordination entre les entités concernées et assouplir la politique d'autorisation et la réglementation. Il est également primordial de garantir la sécurité juridique fiscale et administrative. De nos jours, il y a énormément de capital disponible en Belgique, mais il est trop peu utilisé par manque de projets rentables ou de profil de risque favorable. Nous devons davantage associer ce capital à des projets prometteurs. Cela permettrait de répondre à énormément de besoins financiers.

La Belgique a d'urgence besoin de plus investissements. Si nous voulons les réaliser, nous devons mener à bien toute une série de changements structurels. C'est l'objectif de ce Pacte National pour les Investissements Stratégiques: être une compilation de recommandations urgentes visant à favoriser et à accélérer nos investissements.

3. APPROCHE

3.1 Création du Comité stratégique

La Belgique a besoin d'urgence de davantage d'investissements. C'est pourquoi le Premier Ministre Charles Michel a annoncé en mars 2017 l'élaboration d'un Pacte National pour les Investissements Stratégiques. Ce Pacte vise à stimuler la croissance économique et l'emploi, ce qui est indispensable pour préserver le modèle social belge. Le Pacte entend atteindre ces objectifs en renforçant et en accélérant les investissements stratégiques dans plusieurs domaines clés de notre économie. Tant les entreprises que les autorités auront un rôle crucial à jouer.

Un Comité stratégique a été constitué pour rédiger des recommandations. Le Comité a pu rendre des avis en toute indépendance et formuler des propositions d'investissement. Le Comité se compose de personnes désignées pour leur expertise et leur expérience dans les différents domaines. Les membres du Comité sont Michel Delbaere (président), Dominique Leroy, Marc Raisière, Michèle Sioen, Jean Stéphenne et Pieter Timmermans

Le Comité stratégique a ensuite consulté une série d'acteurs économiques, institutionnels et académiques. Ils ont contribué à donner forme concrète à l'élaboration technique et stratégique du Pacte. Grâce à cette large consultation, le Comité stratégique a pu émettre un nombre limité de recommandations concrètes, et ces avis ont été largement soutenus par les experts interrogés. Les avis ont un grand dénominateur commun: garantir un climat d'investissement sain. Cela contribuera à réaliser une croissance durable et inclusive à l'horizon 2030.

3.2 Un cercle vertueux en guise de cadre pour le Pacte

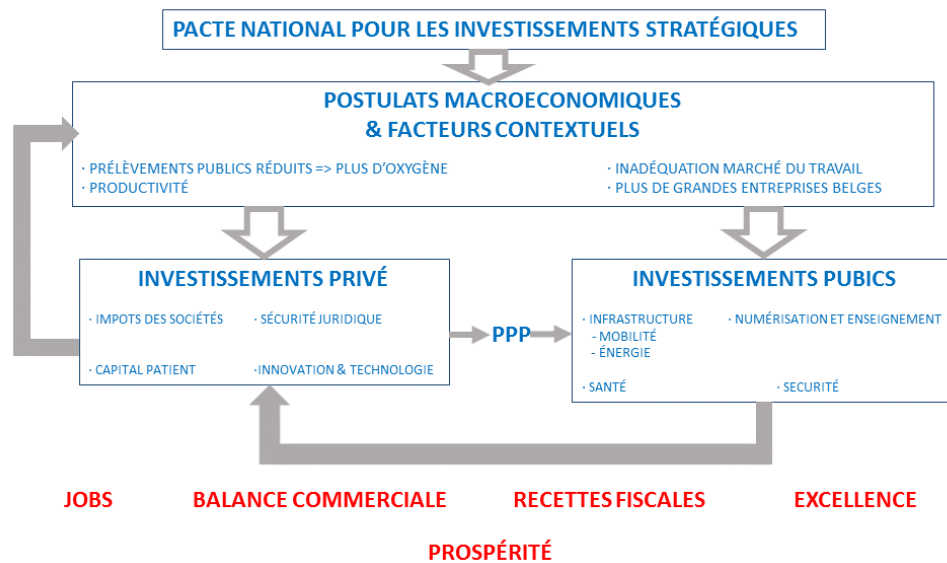
Comme l'illustre la figure 5, ce Pacte a pour fondement un cercle dit vertueux. La Belgique fait face à plusieurs défis macroéconomiques de taille, décrits plus haut. Pour relever ces défis, nous avons besoin d'urgence d'investissements importants pour régénérer notre économie. Ces investissements sont portés par le secteur public ou le secteur privé. L'effet sur l'économie sera plus important que le montant de l'investissement initial. La croissance supplémentaire apportera une bouffée d'oxygène économique supplémentaire et permettra de relever les défis macro-économiques.

Le Comité a identifié 6 domaines différents. Il s'est, pour ce faire, basé sur l'impact économique escompté. La possibilité d'engranger des gains de productivité substantiels a également joué un rôle. Ces 6 domaines sont successivement: le numérique, la cybersécurité, l'enseignement, les soins de santé, l'énergie et la mobilité. Il est évident que ces domaines ne sont pas les seuls dans lesquels la Belgique doit investir. Ils revêtent néanmoins une importance capitale pour apporter une bouffée d'oxygène à l'économie en général.

Par ailleurs, le Comité a déterminé plusieurs thèmes généraux d'environnement. Ils permettront de soutenir encore davantage les investissements publics et privés. Ces thèmes se résument en quatre points: les processus d'autorisations et la sécurité juridique, la mobilisation de capitaux, le recours à des partenariats publics-privés (PPP) et, finalement, une stratégie budgétaire en Belgique et un cadre budgétaire européen qui soient propices aux d'investissements publics.

FIGURE 5

Cadre de référence: cercle vertueux entre investissements publics et privés



Des groupes de travail thématiques ont été créés avec pour mission de formuler des recommandations sur ces thèmes. Ils étaient présidés par les membres du Comité stratégique, assistés de Miguel De Bruycker (groupe de travail Cybersécurité) et de Philippe Lambrecht (groupe de travail Autorisations et réglementation).

3.3. Fonctionnement des groupes de travail

Les groupes de travail ont recueilli des informations de la manière la plus large possible. Pour ce faire, ils ont interrogé des parties prenantes et experts issus d'horizons différents. C'est ainsi qu'ils ont développé les différents avis. Cette façon de faire contraste avec l'approche théorique habituelle. Cette méthodologie était essentiellement pratique, ce qui a pour conséquence que les recommandations émises aujourd'hui sont soutenues par une large sélection d'experts.

- Les membres des groupes de travail se sont tout d'abord longuement entretenus avec des experts dans divers domaines. Ainsi, ils ont pu mieux comprendre le contexte actuel, les tendances, les enjeux et les diverses possibilités au sein des différents thèmes;
- Dans le prolongement, chaque groupe de travail a dressé une longue liste d'idées ;
- Ensuite, une nouvelle consultation et un retour ont permis de filtrer cette liste pour aboutir à une série de recommandations par groupe. L'impact sur la croissance économique fut un critère essentiel. D'autres critères importants furent le potentiel de croissance durable et inclusive et la mesure dans laquelle l'expertise belge serait utilisée. Il est évident que la faisabilité des idées a joué un rôle crucial lors de la sélection finale.
- Enfin, cette liste abrégée de grandes idées s'est concrétisée en une vision, les moyens nécessaires et un plan de mise en œuvre. Le rôle de l'ensemble des acteurs sociaux concernés a également été pris en compte.

Le présent document est le fruit intermédiaire de ce travail. Pour chaque domaine, il reprend les principales priorités soutenues par la majorité des parties prenantes. Par ailleurs, nous soumettons ici une liste des recommandations prioritaires pour les investissements

stratégiques. Nous rendons également des avis sur les facteurs transversaux pouvant améliorer le climat d'investissement. Le Comité escompte que tant les investissements que les facteurs d'environnement rendront l'économie belge structurellement plus saine, plus forte et plus compétitive.

3.4 Pérennité du Pacte

Au travers de ce Pacte, le Comité stratégique veut contribuer à long terme à la prospérité de notre pays et de ses citoyens. C'est pourquoi nous percevons ce Pacte comme l'amorce d'une transformation cruciale mais surtout très urgente de l'économie belge. Ce document peut servir de fil rouge clair. Ses effets doivent se faire sentir dès aujourd'hui. Les membres du Comité stratégique souscrivent dès lors aux conclusions de ce Pacte. Nous nous engageons pleinement pour aider à réaliser ce Pacte. Nous en appelons au reste de la société, aux citoyens, entreprises et pouvoirs publics pour qu'ils en fassent de même. Ce n'est qu'ensemble que nous pourrons préparer l'économie du XXI^e siècle. Car l'avenir nous appartient.

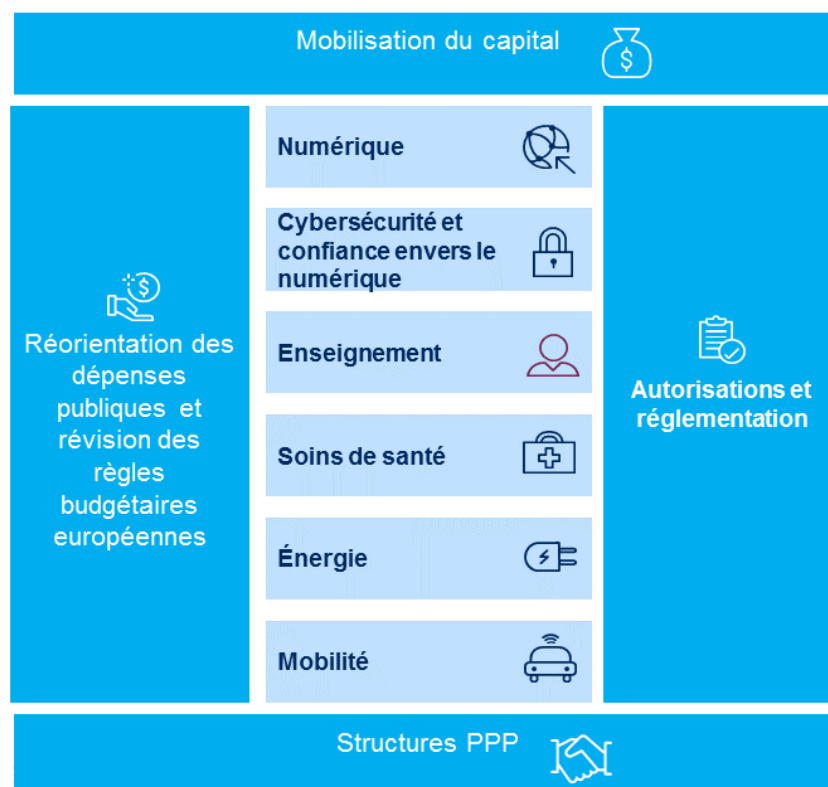
4. RECOMMANDATIONS CONCRÈTES D'INVESTISSEMENT

La Belgique doit se concentrer sur les domaines qui sont ses points forts. Elle peut le faire dans certains domaines où nous avons construit une expertise unique. Nous devons veiller à ce qu'ils soient parfaitement alignés sur les tendances importantes, les défis et les opportunités de notre économie. Des exemples internationaux nous montrent qu'exceller dans certains domaines rend l'économie plus compétitive et plus prospère.

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur une série d'investissements stratégiques que les groupes de travail considèrent comme prioritaires pour la prospérité de notre pays. Le Comité les a coulés en six grands domaines économiques et quatre facteurs transversaux d'environnement. Ces facteurs doivent faciliter la réalisation des investissements urgents. Cette structure est illustrée à la figure 6 qui reflète la vision du Comité stratégique. Un climat d'investissement sain soutient un noyau dur d'activités économiques. Chaque domaine met l'accent sur le capital humain, les infrastructures numériques et tangibles, l'innovation et l'excellence. Dans le même temps, nous organisons un climat propice aux investissements s'appuyant sur une réglementation et des possibilités de financement adéquates. Le Comité stratégique est convaincu que l'ensemble des recommandations - investissements et mesures transversales - donneront lieu à une économie durable dans laquelle les autorités, les sociétés et les entreprises continueront d'investir. C'est ainsi que nous ferons de la Belgique un véritable chef de file.

Les 6 domaines sur lesquels ce document se penche sont le numérique, la cybersécurité, l'enseignement, les soins de santé, l'énergie et la mobilité (voir figure 6). Il s'agit d'investissements tant privés que publics et de combinaison des deux. Nous avons proposé une série de modifications urgentes parmi les facteurs d'environnement: adaptations du cadre juridique et des procédures de permis et autorisations pour les investissements, mobilisation du capital, utilisation plus large des structures PPP et des investissements publics sains réalisés dans le respect de la réglementation européenne (voir figure 6).

FIGURE 6



4.1 Lignes directrices relatives aux investissements

Nous avons consulté de nombreux experts et acteurs concernés pour aboutir à ces recommandations. Les recommandations d'investissement ont été formulées à la lumière de six lignes directrices importantes.

- **Ciblage:** Dans chaque domaine, l'accent est mis sur la recherche d'investissements susceptibles de générer le plus de prospérité pour tout le pays. Les investissements nécessaires peuvent différer par domaine.
- **L'aspect disruptif:** Dans le choix des investissements, nous avons surtout envisagé comment faire de la Belgique un chef de file. Le but est de demeurer ou de devenir compétitif à long terme.
- **Aspect inclusif:** Les investissements et la croissance économique supplémentaire doivent bénéficier au mieux aux différents pans de l'économie. Des start-up aux PME et grandes entreprises en passant par les ASBL. Ils feront aussi de la Belgique un endroit où il fait bon vivre pour tout citoyen, quels que soient ses origines, son sexe, son âge ou sa culture.
- **Durabilité:** Pour qu'ils préservent notre prospérité actuelle, les investissements doivent être pérennes. Cela signifie qu'ils doivent être économiquement faisables mais aussi durables du point de vue social et environnemental.
- **Endogénéité:** La Belgique a tout intérêt à investir en partant de ses propres moyens et connaissances. Les investissements étrangers directs sont certainement intéressants. Toutefois, leur rentabilité globale est nettement inférieure à celle des investissements nationaux. Si l'on fait appel à des ressources locales, tous les avantages économiques

restent en Belgique. En outre, cela permet de développer plus encore toutes les expertises présentes chez nous.

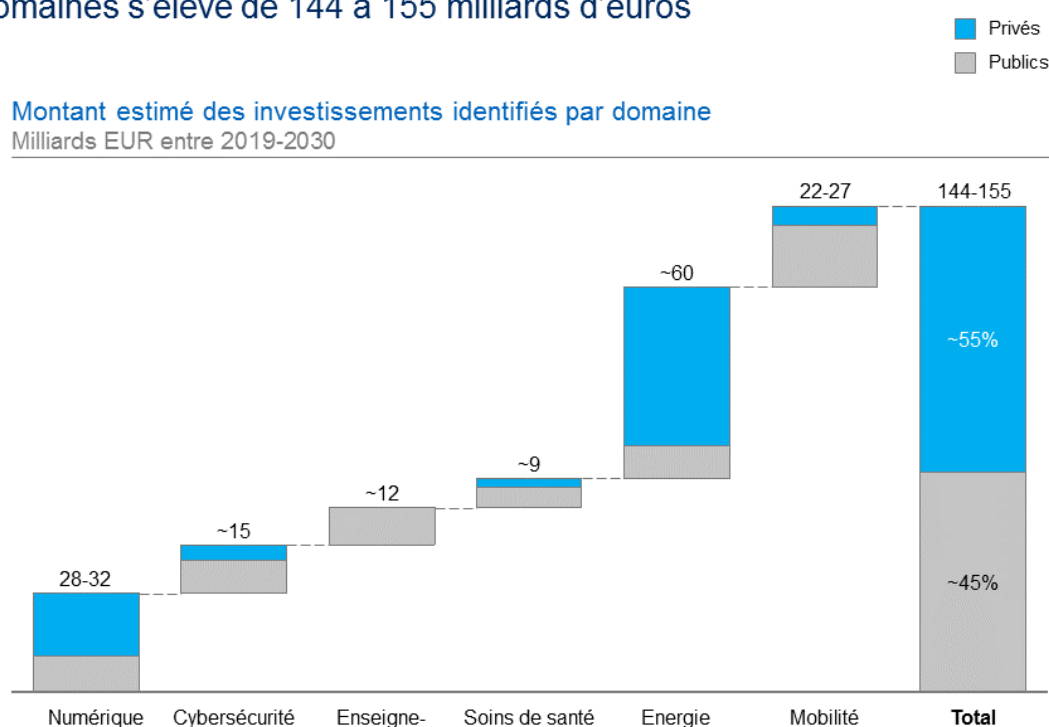
- **Faisabilité en Belgique:** Les investissements doivent également pouvoir être mis en œuvre à grande échelle dans le contexte belge. Il doit donc y avoir suffisamment de sources d'expertise et les investissements doivent s'inscrire dans la réalité socio-économique actuelle. En outre, il ne peut y avoir d'obstacles insurmontables dans la réglementation.

4.2 Demande totale d'investissement et impact

Dans ce document, le Comité stratégique préconise une série d'investissements urgents. Au total, cela revient à environ 144-155 milliards d'euros (voir figure 7). La part du lion de ce montant devrait être financé par les secteur privé (~55%), mais le secteur public joue également un rôle important (~ 45%). La combinaison des deux est aussi primordiale, puisque une partie de ce qui est supporté par le secteur privé consiste dans le financement d'investissements publics à travers des structures PPP.

FIGURE 7

Le montant total de tous les investissements identifiés dans les différents domaines s'élève de 144 à 155 milliards d'euros



SOURCE : Pacte National pour les Investissements Stratégiques.

Cet aperçu donne une idée des investissements les plus urgents devant être réalisés en Belgique. Cela ne signifie pas que ces investissements soient les seuls qui devront être consentis dans les onze années à venir. Au contraire, nous avons besoin de tous les investissements susceptibles de renforcer l'économie belge à long terme. Le Comité stratégique encourage donc tous ces investissements. Les propositions du Comité sont une évaluation des investissements dont nous avons besoin pour les 11 prochaines années dans un nombre de domaines importants. Ainsi, elles peuvent servir de référence pour continuer à encourager les investissements en Belgique.

L'effet de ces investissements sera conséquent pour toute l'économie. Prenons, les investissements dans la transition numérique. Grâce à eux, la production pourra continuer à augmenter fortement et la croissance économique à tourner autour de 1,5 à 2%. Sans ces investissements, nous subirions une perte de prospérité de quelque 50 milliards d'euros d'ici 2030. Les investissements dans la transition numérique et la formation du capital humain sont essentiels. Ils permettront aux travailleurs d'évoluer plus facilement vers de nouveaux emplois nécessitant des compétences numériques. Le développement de vastes écosystèmes et de centres d'excellence ciblés entraînera plus de prospérité et plus emplois. La Belgique sera ainsi plus susceptible d'attirer des capitaux et des talents. En outre, si nous arrivons à fluidifier le trafic, notre croissance ne s'en portera que mieux. En effet, les longs embouteillages font perdre beaucoup de temps et d'argent. Enfin, les investissements permettront aussi de générer des économies importantes au niveau des pouvoirs publics. En numérisant les services publics et en rendant les bâtiments plus efficaces au niveau énergétique, on épargnera aussi des ressources. Un financement différent des soins de santé est susceptible de générer chaque année des milliards d'euros. Ces fonds pourront être directement réinjectés dans des investissements supplémentaires.

4.3 Possibilités de financement du Pacte

Les montants cités plus hauts sont impressionnants. Toutefois le Comité stratégique est convaincu qu'ils sont réalistes.

Tout d'abord, le Pacte comprend à la fois des investissements publics et privés. Les projets initiés et directement pris en charge par des entreprises privées représentent a priori près de moitié du montant total du Pacte. Il s'agit essentiellement d'investissements dans les secteurs des infrastructures de télécommunication et de l'énergie. A cela s'ajoute le financement par le secteur privé d'investissements publics, au moyen de structures de partenariat PPP (cf. ci-dessous). Au total, le financement privé couvrirait 55% des mesures du Pacte.

Les projets qui seraient développés par les pouvoirs publics, qu'ils soient financés soit par eux ou soit par des PPP, représentent un peu plus de EUR 80 milliards.

Toutes ces mesures constituent des investissements pour le futur, en améliorant et maintenant à niveau les infrastructures physiques, le capital humain ainsi que la recherche et le capital intangible. D'un point de vue statistique, certaines de ces mesures sont toutefois considérées comme des dépenses courantes de fonctionnement, même si elles sont étroitement liées à la meilleure utilisation des investissements. Il s'agit notamment :

- d'une augmentation structurelle des moyens pour l'entretien courant des infrastructures de transport ;
- d'efforts supplémentaires dans le domaine de l'enseignement et de la formation continue durant la carrière pour la reconversion aux compétences numériques ;
- d'une attention renforcée pour la cybersécurité.

Au total, les mesures de ce type se chiffrent à environ 25 milliards sur l'ensemble de la période 2019-2030. Ces dépenses de fonctionnement devraient être financées par une réallocation des priorités au sein des budgets publics existants.

Au-delà, le Pacte propose des nouveaux investissements publics au sens strict - en infrastructures ou en recherche et développement - à hauteur d'environ 55 milliards d'euros pour les 11 prochaines années. Cela représente un montant de l'ordre de 5 milliards d'euros par an. Ainsi, la part des investissements publics dans le PIB augmenterait de 1,1 point de pourcentage et se rapprocherait de la moyenne européenne.

Le Comité stratégique est convaincu qu'il y a suffisamment de moyens pour financer ses investissements.

Tout d'abord, comme indiqué plus haut, environ 30% des investissements publics proposés pourraient être financés par des Partenariats Public-Privé (PPP) et de contrats de performance énergétique (CPE). Ce type de financement n'est pas une panacée pour tous les investissements publics. Toutefois, ils ont été utilisés avec succès, tant en Belgique qu'à l'étranger. Cela a été le cas pour des projets d'efficacité énergétique pour les bâtiments et les infrastructures de transport. Ces deux domaines occupent aussi une place importante dans le Pacte. Les fonds d'investissement en infrastructure offrent la possibilité d'une mobilisation sur une échelle plus large des capitaux privés pour les PPP.

L'utilisation des PPP ne signifie pas que les autorités n'auront pas à supporter d'obligations financières mais plutôt que les paiements ne commenceront que lorsque les actifs commenceront à être utilisés. De plus, les paiements sont étalés sur toute la durée de vie, c'est-à-dire, lorsque les effets de retour sur l'économie se seront propagés à grande échelle. En ce qui concerne le secteur privé, de nombreuses institutions financières manifestent un réel intérêt pour ce type de financement, à condition que les projets soient bien structurés.

Les fonds d'investissement dans les infrastructures offrent la possibilité d'attirer davantage de capitaux privés vers les PPP. Il serait bon de disposer d'un marché pour le financement alternatif des projets d'investissement public. De cette façon, le secteur privé serait également enclin à développer de tels fonds, ce qui ne ferait qu'accroître l'offre et la qualité de ces fonds. Il s'agit d'une meilleure option que, par exemple, celle qu'offrent les fonds d'infrastructure strictement publics. Ces derniers n'apportent en effet que peu de valeur ajoutée. D'une part, ils sont encore consolidés dans la comptabilité publique ; d'autre part, les coûts de financement sont plus élevés que s'ils sont financés directement depuis le budget.

Par ailleurs, des moyens financiers européens sont également disponibles pour les investissements publics. L'on pense par exemple aux programmes structurels, au Plan Juncker, ou aux activités traditionnelles de la Banque européenne d'investissement (BEI). Ces financements sont le plus souvent mobilisés via des PPP, et jouent généralement un effet catalyseur pour le financement du secteur privé. L'appel à ces fonds pourrait être rendu plus efficace, grâce à un renforcement des efforts d'information et de préparation des dossiers.

Enfin, le budget total de l'État – tant fédéral que des Communautés et Régions et des pouvoirs locaux – doit davantage miser sur les investissements stratégiques. Cela peut se faire de différentes manières:

- Une réallocation au sein du budget entre les dépenses courantes et les dépenses d'investissement. Les investissements devraient augmenter sans grever les dépenses publiques dans leur ensemble.
- Une meilleure gestion des actifs publics peut générer des moyens financiers supplémentaires. La vente de participations financières peut également apporter des fonds. Tous ces moyens peuvent être utilisés pour réaliser les investissements publics urgents.

Les pouvoirs publics belges doivent, en outre, négocier avec les autorités européennes pour que les investissements publics soient envisagés d'un œil plus favorable. Nous devons au moins pouvoir obtenir l'autorisation d'un mouvement de rattrapage dans le domaine des investissements publics. Et ce, bien évidemment sans être sanctionnés par les règles européennes. Nous pouvons, par exemple, négocier un assouplissement provisoire et limité des restrictions sur le solde budgétaire ou la dette publique. Il va sans dire que la Belgique doit continuer à s'engager à réduire sa dette publique à plus long terme.

Les différentes parties prenantes se sont engagées à soutenir le Pacte. C'est précisément pour cela que le Comité est convaincu que nous trouverons les moyens financiers nécessaires. Il est primordial d'exécuter le Pacte. En effet, le retour sera plus élevé que le coût initial des investissements. Cela signifie qu'il subsistera une marge de manœuvre pour continuer à investir en tant que pouvoir public. Ces effets de retour se produisent de différentes manières:

- D'une part, grâce aux investissements, les autorités engrangeront des gains d'efficience permanents dans les dépenses de fonctionnement. Citons, notamment, les soins de santé et le fonctionnement des administrations.
- D'autre part, la réalisation du Pacte assurera une croissance supérieure permanente de l'économie.

Le Bureau fédéral du Plan, utilisant le modèle de la Commission européenne, a montré qu'une augmentation permanente du niveau des investissements publics à concurrence de 0,5% du PIB permet une hausse du PIB en volume de 1,63% après 10 ans et de 2,77% par an après 20 ans⁶. Ce résultat provient de l'effet combiné d'un renforcement des gains de productivité dans l'économie et de créations supplémentaires d'emplois. Les résultats de la simulation confirment que, l'économie connaissant une croissance plus rapide, les revenus des autorités vont augmenter à long terme. Toutefois, cet accroissement reste insuffisant pour couvrir le coût complet des investissements.

4.4 Recommandations par domaine

Le Comité stratégique a établi une série de recommandations par domaine sur la base des lignes directrices relatives aux investissements. Il s'agit ici d'une sélection d'investissements pour lesquels le Comité perçoit le plus grand potentiel de stimuler la croissance dans chacun des domaines. Il n'est donc pas question de donner un ordre d'importance aux stratégies existantes, ni de prétendre qu'il s'agirait ici des seuls investissements importants dans ces domaines.

⁶ Biatour B., Kegels Ch., van der Linden J., Verwerft D. (2017), Public Investment in Belgium – Current State and Economic Impact, Federal Planning Bureau Working Paper 1-17, January.

Numérique

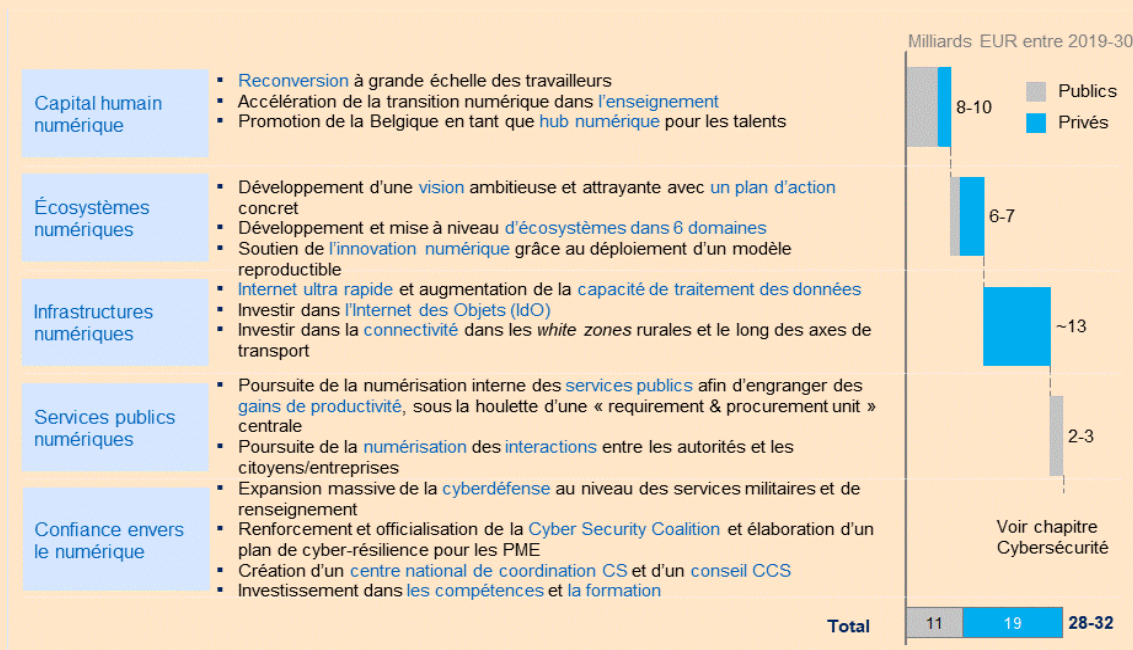
La vision du Comité pour le numérique

« Les membres du Comité ont une ambition claire pour le numérique: construire une Belgique numérique sûre, inclusive et prospère à l'avant-garde en Europe.

Nous devons saisir les chances qu'offre la révolution numérique et renforcer la croissance économique. Pour ce faire, nous proposons un plan ambitieux, inspirant et orienté vers l'avenir, avec des investissements dans cinq domaines: (a) investir dans un capital humain numérique, (b) un projet de croissance ambitieux de développement de nouveaux écosystèmes, (c) le déploiement des infrastructures numériques de la prochaine génération, (d) une numérisation plus rapide des services publics et (e) l'amélioration de la confiance dans le numérique.

Différents jalons ont déjà été posés en cette matière: Digital Belgium, Digital Wallonia et des initiatives numériques en Flandre et à Bruxelles. Toutefois, la mise en œuvre doit être plus rapide et les différentes initiatives mieux coordonnées et plus ambitieuses. Un *Chief Digital Officer* s'impose donc. Son rôle consistera à se concentrer sur l'exécution de ce plan d'investissement numérique et ce, de concert avec toutes les parties intéressées. Les enjeux pour notre avenir sont particulièrement grands. Nous n'avons pas de temps à perdre. »

Dominique Leroy



Impact

Les domaines d'investissement proposés pourraient se traduire par un impact potentiel estimé globalement à environ 45 milliards d'euros de croissance économique additionnelle d'ici 2030, la création nette de quelque 40 000 emplois supplémentaires et des économies avoisineraient les 11 milliards d'euros (1 milliard par an) au profit des autorités, des citoyens et des entreprises et ce, grâce à la numérisation des services publics.

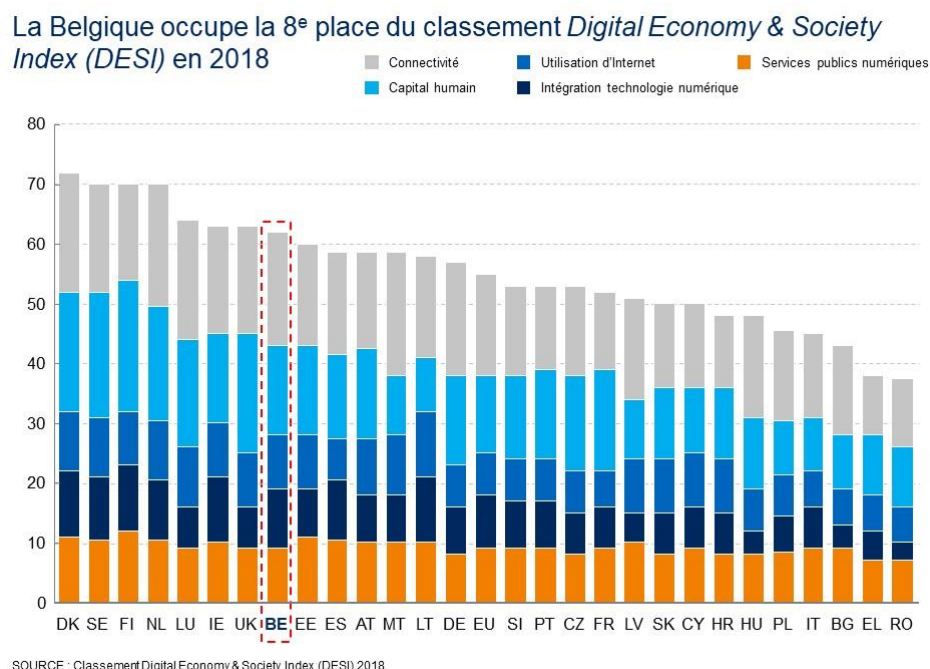
Environnement et tendances actuels

Les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, vont modifier radicalement toutes les facettes de notre vie et de notre travail, ainsi que l'ensemble de la société. La révolution numérique est à la fois un facteur de disruption et un moteur de croissance pour notre économie.

Le thème du « numérique » n'est pas simplement l'un des six domaines du Pacte. C'est également un facteur d'environnement transversal intervenant dans tous les autres domaines du Pacte. Il ne nous sera donc pas possible d'exposer ci-dessous toutes les applications possibles du numérique. Ce chapitre se limitera plutôt à des propositions concrètes. Elles portent sur notre projet ambitieux, et sur la manière dont nous pouvons libérer des ressources humaines et financières et s'engager dans des investissements d'avenir.

Aujourd'hui, l'Asie et les États-Unis sont les chefs de file de l'économie de plateforme. Jusqu'à présent, l'Europe et la Belgique ne sont pas parvenues à emprunter le TGV numérique. En Europe, la Belgique occupe la huitième place dans le « *Digital Economy and Society Index 2018* » (Indice européen relatif à l'économie et à la société numériques⁷, voir figure 8). Dans le secteur de la connectivité, la Belgique occupe une belle cinquième place. Toutefois, ses résultats sont nettement moins brillants en capital humain (12^e position). La raison en est évidente. Le système d'enseignement est trop peu préparé au marché du travail numérique. Par ailleurs, la population active doit d'urgence être formée aux compétences numériques. Sans compter que les services publics n'ont pas encore été suffisamment numérisés et se retrouvent en 15^e position en Europe. Ceci entraîne pour eux d'importantes pertes d'efficacité et des retards.

FIGURE 8:



⁷ https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/be-fr-desi_2018-country-profile-lang_4AA6994E-EF4D-A900-0C152FEDD6E19D42_52347.pdf.

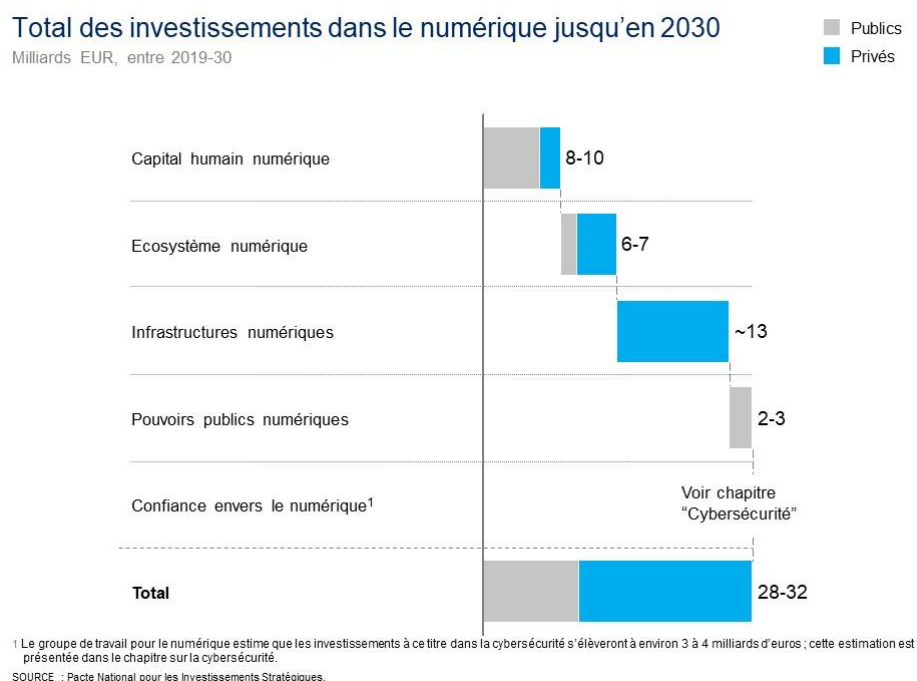
Toutefois, plusieurs initiatives prometteuses pour améliorer la numérisation sont actuellement menées en Belgique. Avec le plan « *Digital Belgium* », l'objectif des autorités fédérales est de porter la Belgique au top 3 du *Digital Economy and Society Index* d'ici à 2020. Ce plan doit conduire à la création d'environ 1000 nouvelles start-up et de quelque 40.000 nouveaux emplois numériques d'ici 2020, ce qui représenterait une augmentation d'environ 25%. Au niveau régional aussi, tant la Flandre que la Wallonie et Bruxelles ont lancé leurs propres plans numériques.

Nous disposons aujourd'hui de toutes les pièces du puzzle. Il ne nous reste plus qu'à les assembler. Il manque toutefois de focus, dans un paysage numérique très éparpillé. De la simplification, de la cohérence et plus de détermination sont nécessaires.

Priorités d'investissement

Nous proposons 5 investissements concrets: a) dans le capital humain numérique; b) dans l'élaboration d'écosystèmes numériques; c) dans l'infrastructure numérique; d) dans la numérisation des pouvoirs publics; et e) dans le développement de la confiance envers le numérique. Ces initiatives s'inspirent des plans fédéraux et régionaux existants. Le total des investissements se monte à ~28-32 milliards d'euros pour la période allant de 2019 à 2030, dont quelque 65% seront réalisés par des entreprises du secteur privé (figure 9). Les investissements consacrés à la confiance dans le numérique sont repris dans le chapitre consacré à la cybersécurité.

FIGURE 9



D'ici 2030, les investissements proposés se traduiront par une croissance économique supplémentaire estimée à 45 milliards d'euros, et la création de 40.000 emplois. Ainsi, tant les autorités que les citoyens et les entreprises pourront économiser quelque 11 milliards grâce à la numérisation des services publics, soit une économie d'environ 1 milliard d'euros par an.

A) Capital humain numérique

La numérisation aura un impact important sur bon nombre d'emplois en Belgique. Selon une analyse de McKinsey datant de novembre 2017, 1 million d'emplois existants aujourd'hui en Belgique seront affectés d'ici 2030. Il est donc indispensable d'investir de toute urgence dans la formation de la population active, notamment en ce qui concerne les compétences numériques, cognitives et sociales. Par ailleurs, de nombreux emplois disparaîtront suite à la numérisation et à l'automatisation. Selon McKinsey, 670.000 emplois, passeront à la trappe entre 2016 et 2030. Toutefois, l'utilisation de nouvelles applications numériques et des possibilités sous-jacentes permettront la création d'environ 250.000 nouveaux emplois. L'augmentation de la productivité devrait déboucher sur quelque 460.000 nouveaux emplois. En termes nets, cela représente la création de 40.000 emplois supplémentaires d'ici 2030.

Nous sommes manifestement confrontés à une véritable révolution sociale. Il est capital d'y préparer la population. Pour ce faire, nous proposerons 3 initiatives concrètes:

- *Une reconversion à grande échelle des travailleurs:* nous proposons un grand programme de recyclage au niveau national afin de permettre aux travailleurs de se préparer à l'avenir. Des pays, tels que le Danemark, Singapour et la France se sont déjà engagés sur cette voie. Tout citoyen doit prendre conscience que l'apprentissage tout au long de la vie est devenu la nouvelle norme. Le but est d'acquérir sans cesse de nouvelles compétences. Cette pratique est tout à fait commune chez les médecins qui assistent chaque année à des conférences leur permettant d'être au fait des connaissances les plus récentes.

Il existe actuellement un immense écart entre, d'une part, les compétences des travailleurs et, d'autre part, les compétences exigées pour les emplois de demain. Il est impératif de le combler. Ceci vaut d'ailleurs pour tous les emplois dans tous les secteurs. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin actuellement de toute personne jouant un rôle sur le marché de l'emploi et la formation. Les agences régionales pour l'emploi, telles que le FOREM, le VDAB, Actiris et Bruxelles Formation sont appelés à jouer un rôle essentiel dans l'organisation des programmes. Il est impératif qu'ils collaborent avec les entreprises, les instituts de formation et les institutions académiques afin de proposer des formations adéquates. La possibilité d'accumuler des « crédits d'apprentissage » individuels au cours de sa carrière personnelle peut constituer un stimulant pour les travailleurs.

- *Accélération de la transition numérique dans l'enseignement en matière de compétences de base et de compétences avancées:* Pour réaliser le changement numérique, nous proposons plusieurs investissements importants au niveau:

a) Les méthodes traditionnelles d'enseignement des écoles et des universités doivent être modernisées. On peut penser par exemple à la classe inversée (*flipped classroom*), où les élèves consultent chez eux les MOOC et les plateformes d'apprentissage, tandis que les enseignants les encadrent lors des exercices pratiques en classe. Par ailleurs, le matériel pédagogique est souvent obsolète. Il est indispensable de l'adapter au XXI^e siècle. Les enseignants et professeurs doivent être formés pour pouvoir utiliser de manière optimale ces outils numériques et doter les élèves de nouvelles compétences.

b) Les cours et programmes d'apprentissage n'intègrent souvent pas assez de numérique. Il est impératif de les modifier et d'acquérir de nouvelles compétences, telles que, notamment, la résolution créative de problèmes.

c) Les formations STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) doivent être suivies par plus de personnes, ce qui nécessite une augmentation de la capacité dans ce type d'enseignement. Nous voulons également organiser des académies et offrir des bourses STEM. Il est indispensable que les enfants apprennent le codage dès l'enseignement fondamental.

d) La formation d'ingénieur doit être rafraîchie: il faut proposer de nouvelles spécialisations centrées sur l'avenir, telles que l'intelligence artificielle (AI), la cybersécurité ou l'analyse Big Data, ... Par ailleurs, les concepts de base doivent être repris dans les programmes existants de Bachelier et de Master dans de nouveaux types d'écoles d'ingénieurs (comme le MIT ou le TU Delft), ce qui permettra de répondre aux nouveaux besoins de l'industrie.

- *Promotion de la Belgique en tant que plateforme numérique pour les talents:* La Belgique doit attirer plus de talents numériques de l'étranger. Ce sont surtout les industries qui ont besoin de ces talents. Si nous voulons les attirer, nous devons prendre les mesures qui s'imposent, notamment, mettre sur pied des programmes d'échanges ou de transfert, des avantages fiscaux pour les expatriés numériques et, éventuellement, des campagnes de marketing pour promouvoir la Belgique en tant que plateforme numérique. Cela nous permettra d'attirer plus de talents de l'étranger vers notre industrie.

Pour tous ces investissements, nous avons besoin de 8 à 10 milliards d'euros, dont ~30% doivent provenir du secteur privé. De 5,5 à 8 milliards d'euros seront nécessaires pour la reconversion des travailleurs. Pour l'accélération de la transition numérique dans l'enseignement, c'est un montant approximatif de 2-3 milliards d'euros qu'il nous faudra libérer, dont la majeure partie (~1-1,5 milliards d'euros) sera affectée à celle des enseignants. En outre, le développement de la plateforme de talents numériques nécessitera ~300 millions d'euros.

L'impact de ces investissements sera non négligeable. Ainsi qu'indiqué ci-dessus, McKinsey prévoit la perte de quelque 670.000 emplois, suite à l'automatisation et à l'intelligence artificielle. Toutefois, la numérisation devrait permettre de créer environ 710.000 emplois, mais ils ne pourront être occupés que si les travailleurs et les demandeurs d'emploi disposent des capacités adéquates (adéquation des talents). L'investissement dans le capital humain est donc crucial pour l'avenir de la Belgique. À l'heure actuelle, le plus grand obstacle à la croissance des entreprises est l'absence de capital humain numérique.

B) Le développement d'écosystèmes numériques

La troisième révolution industrielle s'est déroulée en Europe dans les années '80 avec l'avènement de nouvelles technologies, telles que la micro-électronique et la biotechnologie. En 2018, nous faisons face à la quatrième révolution économique avec, notamment, l'Internet des objets et l'intelligence artificielle.

Pour ses recommandations d'investissement, le Comité s'est inspiré des initiatives belges à succès, telles que l'initiative DIRV (Derde Industriële Revolutie Vlaanderen - Troisième révolution industrielle Flandre, avec, notamment, imec & Flanders Technology) et BioWin (histoire à succès de la biotechnologie en Wallonie, composante du Plan Marshall).

Aujourd'hui, notre pays a besoin d'une stratégie d'innovation forte, reposant sur une vision politique mobilisatrice. Ceci ne s'entend pas sans actions concrètes permettant de réaliser des écosystèmes d'envergure mondiale dans 6 domaines-clés. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrons construire avec succès un projet de croissance économique pour le numérique.

Le Comité propose 3 priorités d'investissement pour le développement d'écosystèmes numériques:

- Le développement d'une vision ambitieuse mobilisatrice. Elle doit être traduite dans un plan d'action concret créant le climat propice à un marché des PME, tel que la Belgique.
- La Belgique a déjà une position forte dans six écosystèmes. Ceux-ci doivent être développés plus rapidement et être renforcés:
 - *Smart Health & Care:* Le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de pathologies chroniques exercent une pression considérable sur le budget des soins

de santé. Toutefois, les technologies numériques offrent une opportunité pour les soins de santé. D'une part, elles permettent de *gagner en efficacité* dans l'organisation et l'administration des institutions de soins de santé. Par ailleurs, les *innovations*, permettent de relever les défis de demain, notamment, par les soins personnalisés, les soins à distance, la surveillance par des dispositifs intelligents, le *smart assisted living*, ... La Belgique dispose d'un système de santé excellent et de très haute qualité, d'un secteur pharmaceutique à la pointe et de personnel hautement qualifié. En matière d'études cliniques, nous sommes parmi les meilleurs au niveau mondial. Ces atouts constituent une base solide et une chance réelle de stimuler la croissance économique par le biais d'un écosystème de *Smart Health & Care*.

- *Smart Security*: La Belgique a de solides atouts pour développer un écosystème de *smart security*. La présence de grandes institutions européennes et de l'OTAN, ainsi que de centres de compétence de qualité en matière de cybersécurité, tels que la Cyber Security Coalition sont toutes à notre avantage. En outre, nous disposons d'acteurs solides sur le marché à croissance rapide de la cybersécurité. À ce jour, ce marché représente environ 350 millions d'euros en Belgique et croît chaque année d'environ 5% en moyenne, ce qui est supérieur à la croissance de l'économie dans son ensemble. Au cours des deux dernières années, ce marché a même connu une augmentation de 11 à 12%, laquelle est essentiellement due au développement de solutions de sécurité avancée, telles que la gestion des vulnérabilités et le suivi des incidents.
- *Smart Mobility*: la Belgique traverse une crise aiguë de la mobilité. Les embouteillages structurels figurent parmi les plus importants au monde. Ils ne cessent d'augmenter en durée et en longueur. Le préjudice économique est colossal et la pollution due aux particules fines doit être combattue d'urgence. La Belgique est donc un environnement de test idéal pour une mobilité intelligente. Il nous faudra bien évidemment investir dans l'infrastructure. Le recours à la mobilité intelligente est tout aussi important et permettra une circulation plus fluide et plus sécurisée grâce à de meilleurs systèmes de gestion du trafic, à des parkings intelligents, à la planification d'itinéraires multimodaux, aux C-ITS (*connected & intelligent traffic systems*), ou aux véhicules autonomes. Lorsque nous planifions des investissements, nous devons accorder une attention particulière au monde de demain. En effet, la mobilité doit subir un changement radical. L'écosystème néerlandais *Talking Traffic* peut être une source d'inspiration. Les autorités investissent avec les régions et les entreprises quelque 90 millions d'euros jusqu'en 2020. Par ailleurs, elles collaborent intensivement à 3 clusters sur les nouvelles installations de régulation de la circulation, les plateformes centrales de données et de communication. Ainsi, elles fournissent et utilisent à la fois les services d'information dans les véhicules des usagers.
- *Smart Logistics*: La Belgique est une plaque tournante logistique très importante en Europe comme le démontrent, notamment, les ports d'Anvers, Zeebrugge, Ostende et les clusters logistiques autour des aéroports de Bruxelles et Charleroi. La nouvelle technologie transforme la logistique en modèles économiques numériques plus ouverts, plus flexibles et plus collaboratifs. Cette transformation numérique est cruciale pour la croissance et la compétitivité à venir. La Belgique doit donc aussi se transformer en autoroute logistique numérique. Nous disposons d'ores et déjà d'une initiative, telle que NxtPort qui utilise les données numériques du port d'Anvers pour faire un meilleur usage des infrastructures et générer plus de croissance et de prospérité.
- *Smart Industry*: L'Industrie 4.0 ou la transformation radicale de l'industrie traditionnelle. Des objets physiques sont intégrés dans le réseau d'information, l'Internet est connecté à des machines intelligentes et à des systèmes et des processus de production, assurant ainsi leur interconnexion. Ces nouvelles technologies de production permettent d'adapter les produits de manière pratiquement illimitée, ce

qui renforce encore notre compétitivité. L'Industrie 4.0 va « *refaçonner l'industrie manufacturière* » et permettra aux entreprises belges de développer un avantage compétitif durable. Ceci requiert toutefois un soutien adéquat des autorités et centres de recherche. À ce sujet, nous pouvons évoquer les exemples de l'industrie mécatronique et textile en Flandre ou l'aéronautique en Wallonie.

- *FinTech*: Bien que la Belgique ait joué par le passé un rôle crucial de pionnier dans le domaine de la banque électronique, elle a désormais perdu cette position au niveau international. Notre pays demeure toutefois un chef de file dans le monde des services au secteur financier. Citons, par exemple, Swift et Euroclear ou des sociétés, telles que Clear2Pay et Ogone (belges à l'origine). Tout cet écosystème explique pourquoi nous parvenons à maintenir notre position dans le FinTech. Nous bénéficions d'un riche passé et d'une position de départ favorable, qui, combinés au récent écosystème B-Hive, peuvent être couronnés d'un succès plus grand encore.
- Ces écosystèmes ne peuvent continuer à croître que si nous soutenons l'innovation numérique via le déploiement d'un *modèle reproductible* incluant la recherche académique, les incubateurs et le soutien aux start-up et à l'industrie (notamment les PME).

Au total, l'investissement pour le développement des écosystèmes numériques est estimé à ~6-7 milliards d'euros, dont environ 4,5 milliards dédiés à la recherche. Les pouvoirs publics devront intervenir à hauteur de ~30%. Ces investissements attireront à leur tour des investissements supplémentaires des entreprises. Il faudra également consacrer plus d'attention à la coordination et au ciblage des différents programmes. Ceci devrait générer une croissance supplémentaire d'environ 1% du PIB au cours des 10 prochaines années. En outre, nous pourrions permettre à un certain nombre de nouvelles entreprises numériques belges d'occuper une place sur la scène mondiale.

La Belgique doit également passer d'urgence à la vitesse supérieure en ce qui concerne l'AI, à l'instar d'autres pays européens tels que le Royaume-Uni, la France ou l'Allemagne qui ont mis au point des stratégies spécifiques dans ce domaine. Les investissements sont estimés à grosso modo 1 milliard d'euros, avec une participation possible de l'Europe dans le cadre des programmes Horizon 2020 et Horizon Europe.

C) Infrastructure numérique

La Belgique est un chef de file en matière d'infrastructure numérique. Ainsi, nous figurons systématiquement dans le top 3 européen depuis 2015 et nous investissons déjà énormément par habitant. Néanmoins, des investissements prospectifs s'imposent d'urgence. Ils sont en fait une condition incontournable pour atteindre nos objectifs numériques:

- Investir dans le déploiement des réseaux Gigabit de nouvelle génération (Fiber, Docsys 3.1, 4.5G, 5G sans fil). Les centres de données sont également indispensables pour assurer un *Internet ultrarapide* et disposer de suffisamment de capacité pour le traitement des données. Les opérateurs se sont fermement engagés à le faire au cours des années à venir à condition, toutefois, que les autorités continuent à garantir une réglementation équitable et des mesures favorables aux investissements.
- Engie, Proximus et Orange ont commencé à investir dans l'Internet des objets (IdO) (*Internet of Things*), mais des efforts plus importants s'imposent. En Belgique, une bonne infrastructure IdO est cruciale pour mettre à profit l'énorme potentiel de l'économie de l'IdO.
- Investir dans une plus grande connectivité le long des grands axes de transport en Belgique, là où il importe particulièrement d'assurer l'accès à l'Internet.
- Investir dans la couverture des zones rurales et dites blanches (*white zones*). Là aussi les citoyens et les entreprises doivent pouvoir bénéficier de l'Internet rapide. Le

développement de technologies innovantes à cette fin peut également être exporté vers des régions à faible densité de population.

L'ensemble des investissements est évalué à quelque ~13 milliards d'euros, dont la majeure partie sera consacrée au développement de réseaux Gigabit. Grâce aux *Telecom New Deal*, les acteurs télécoms existants s'engagent à réaliser la totalité de ces investissements. Cela permettra à la Belgique de conserver sa position de chef de file dans l'infrastructure numérique. Pour ce faire, une réglementation transparente et des autorisations rapides sont indispensables. En outre, les autorités doivent garantir un climat d'investissement stable, ce qui signifie qu'elles doivent donner la priorité à une réglementation équitable, un environnement gigabits libéralisé, une vente aux enchères rationnelle du spectre, un processus d'autorisation plus rapide et plus transparent, ainsi que des normes de rayonnement réalistes.

Grâce à son infrastructure numérique innovante, la Belgique peut se targuer d'être un précurseur numérique, ce qui stimule l'innovation technologique et la croissance économique. En outre, les investissements dans l'infrastructure numérique permettent la création de bon nombre d'emplois indirects: chaque nouvel emploi dans les télécommunications génère 1,3 emploi ailleurs. Investir 1 euro dans l'infrastructure numérique contribue au PIB à concurrence de 3 euros.

D) Les services publics numériques

La Belgique occupe la 15^e place au classement DESI en ce qui concerne les services publics numériques. Elle peut donc faire beaucoup mieux. D'ailleurs, elle a déjà progressé grâce à des sites portails, tels que MyBelgium, MyEnterprise, MyPension, Tax-on-web, Biztax ou MyBirth. Mais la route est encore longue. Les citoyens et les entreprises prennent conscience des possibilités qu'offre la technologie et sollicitent donc en de plus en plus les autorités. Une réalité qui ne changera pas de sitôt et le secteur public doit continuer de s'adapter. La poursuite de la numérisation du fonctionnement interne des administrations s'impose également d'urgence si l'on veut à la fois améliorer la prestation de services et réaliser des économies importantes.

Le Comité veut que la transformation numérique des services publics reçoive un fort coup d'accélérateur. L'avantage qui en découlera sera double. En effet, des services publics numériques fonctionnant plus rapidement sont moins onéreux et offrent de meilleurs services. En premier lieu, les citoyens et les entreprises bénéficieront de meilleurs services auxquels il sera effectivement fait appel. En outre, les autorités seront plus efficaces, ce qui leur permettra de réaliser des économies considérables. La numérisation des services publics jouera un rôle catalyseur et sera un facteur supplémentaire d'accélération de la croissance de l'économie.

- Il est urgent de poursuivre la numérisation interne des services publics si l'on veut travailler de manière plus productive et réduire les coûts. Par exemple, l'extension du *Government-Cloud*, des Open Data, une infrastructure numérique de meilleure qualité permettant un accès rapide à Internet pour les services, la numérisation des processus internes. Il est également essentiel de former le personnel si l'on veut accélérer l'adoption du numérique aux niveaux fédéral, régional et local. Il faut mettre sur pied une unité centrale des besoins et des marchés publics (*requirement & procurement*). Cette unité sera responsable de la coordination des priorités numériques. Elle devra fixer les exigences et stimulera ainsi l'industrie. Les grandes et moyennes entreprises doivent pouvoir participer aux adjudications, mais aussi les start-up.
- Le contact entre les autorités et les citoyens ou entreprises doit être essentiellement numérique. Les applications existantes doivent être développées avec un suivi coordonné au niveau régional et local. Par exemple, il faut construire un écosystème intégral autour de l'eID de chaque citoyen, lui permettant d'avoir toujours accès directement à ses documents et informations pertinents. Les citoyens et les entreprises doivent être incités à utiliser ces applications le plus possible.

La réalisation de toutes ces ambitions nécessite entre 2 et 3 milliards d'euros, dont 0,8 milliard pour le développement d'applications et de portails supplémentaires; entre 1 et 2 milliards d'euros pour poursuivre la numérisation des services internes de l'administration et en encourager l'usage; entre 10 et 15 millions par an pour créer l'unité centrale des besoins des marchés publics.

Une véritable numérisation des autorités doit permettre un bien meilleur soutien du secteur privé. En effet les services publics seront plus efficaces et les informations plus rapidement disponibles. Les citoyens et les entreprises recevront plus vite les documents dont ils ont besoin, seront mieux informés et pourront réaliser eux-mêmes plus de tâches administratives. Nous estimons les économies à 11 milliards d'euros d'ici 2030 (~1 milliard/an), tant pour les autorités: ~8 milliards d'euros, à la suite de la diminution des tâches administratives et grâce aux économies en IT, que pour les entreprises: ~1,5 milliards d'euros par la réduction de 54% du temps d'interaction, et les citoyens: ~2 milliards d'euros, leur temps d'interaction étant réduit de 47%.

E) La confiance dans le numérique

La confiance envers les technologies et les applications est essentielle si nous voulons que la société emboîte le pas du numérique. Pour ce faire, nous devons assurer le respect de la vie privée et disposer d'une excellente cybersécurité. Il est tout aussi primordial de combler l'écart numérique entre les adeptes du numérique et les autres.

Le Comité veut dès lors créer un environnement numérique sécurisé qui permettra à l'économie numérique du futur de se développer. Nous avons d'urgence besoin d'investissements pour un renforcement très marqué de notre cybersécurité, ainsi que pour coordonner et relever l'ampleur des initiatives existantes. En outre, il convient de mettre en place les bons écosystèmes et amener les investissements à un niveau adéquat.

Le groupe de travail en charge du numérique souligne l'importance de 4 questions en matière de cybersécurité:

- un renforcement urgent et conséquent de la cybersécurité au niveau des services militaires et de renseignements;
- le renforcement et l'officialisation de la *Cyber Security Coalition*. La sensibilisation et la coordination des initiatives qui améliorent la cyber-résilience de notre économie, par exemple implémenter la sécurité par design dans les PME. La Coalition joue aussi le rôle de plateforme centrale pour l'échange d'expertise et d'expériences;
- la création d'un centre national de coordination de la cybersécurité et d'un conseil de la cybersécurité;
- l'investissement dans les compétences et la formation.

L'impact attendu sera très élevé. L'amélioration de la confiance de la société envers « *le numérique* » revêt une importance capitale pour tous les autres développements numériques. Si les autorités parviennent à stimuler et à garantir cette confiance, les entreprises et les citoyens investiront davantage dans les applications numériques, ce qui résultera en une augmentation de la productivité. Cela permettra également de prévenir un plus grand nombre de cyberattaques. Actuellement la cybercriminalité coûte au moins 3 milliards d'euros par an à la société. En conséquence, ces investissements permettront de réaliser des économies considérables.

Pour plus de détails, voir le chapitre sur la cybersécurité.

Rôles des principaux acteurs

Il est primordial que tous ces projets d'investissement numérique aboutissent. Pour ce faire il faut nous assurer le concours des différents acteurs majeurs. L'ampleur du défi numérique auquel nous sommes confrontés est énorme. C'est pourquoi il serait utile de faire coordonner toutes les initiatives par un organisme central sous la direction d'un directeur de la transformation numérique *Chief Digital Officer* (CDO):

- *Pouvoirs publics*: Les ministres compétents et les autres autorités concernées joueront un rôle capital dans la mise en œuvre de ces investissements. Ils devront notamment établir un cadre légal permettant d'exécuter plus facilement les investissements et activités numériques. Il leur faudra également assurer la direction des opérations pour permettre ladite mise en œuvre. Il est primordial que les autorités soutiennent publiquement ces initiatives. Elles doivent également veiller à ce qu'un *Chief Digital Officer* soit désigné. L'ensemble du secteur public doit poursuivre sa numérisation, notamment en encourageant les citoyens à utiliser les applications numériques. Il est bien entendu que tout ceci doit se dérouler dans un climat de confiance, ce qui signifie que les autorités doivent faire le nécessaire en matière de cybersécurité et vie privée.
- *Le Chief Digital Officer et l'unité de coordination*: ils seront chargés de guider la révolution numérique et de développer une vision numérique pour la Belgique. Par ailleurs, ils encadreront les différents acteurs, coordonneront les projets et assureront le suivi des progrès.
- *Les entreprises*: elles doivent s'engager à mener à bien la révolution numérique. À cette fin, les entreprises de télécommunication continueront de développer les infrastructures et de nouveaux services numériques pour les citoyens et l'industrie. Les autres secteurs devront rejoindre la révolution numérique en se modernisant, en organisant des formations numériques pour leurs collaborateurs et en continuant à investir dans les applications et la recherche numériques.
- *Les instituts de formation (écoles, établissements d'enseignement supérieur, universités, centres de formation)*: ils devront accélérer l'adaptation de leurs programmes d'enseignement aux besoins de la nouvelle économie. Ils doivent veiller à ce que suffisamment de personnes soient formées aux compétences numériques nécessaires. Celles-ci sont indispensables pour tout travail dans les services publics ou auprès des entreprises.
- *Les citoyens/organisation de la société civile*: tous les citoyens vont devoir s'adapter à une économie et une société de plus en plus numérisées. C'est la raison pour laquelle nous devons tous faire preuve de plus de curiosité et de flexibilité. Les questions en matière de vie privée et de cybersécurité devront être abordées de manière critique et constructive.

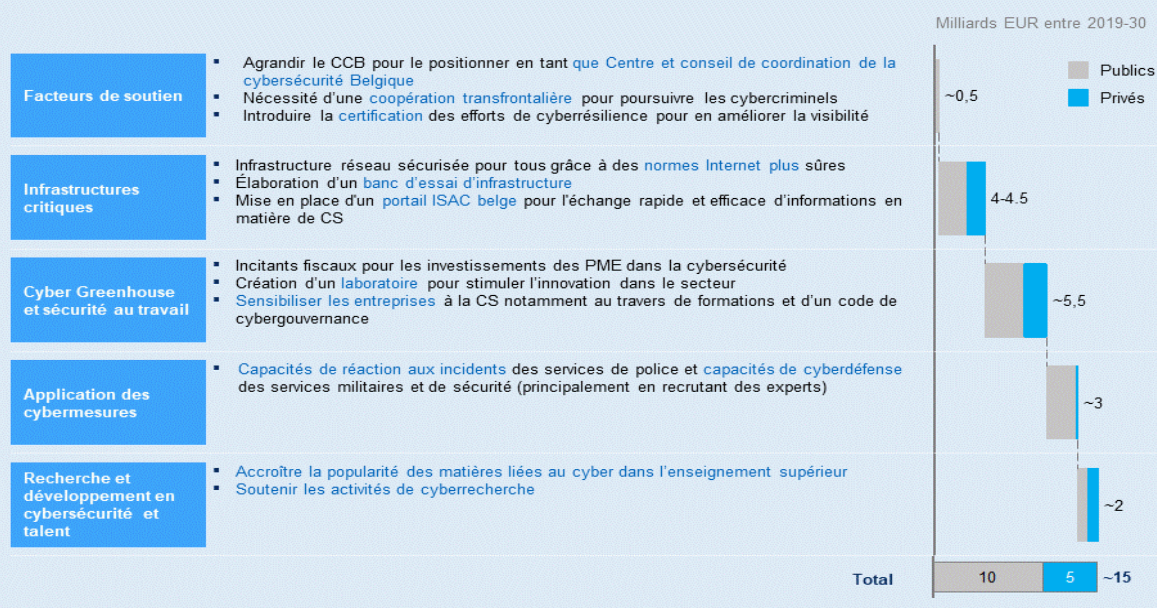
Cybersécurité et confiance envers le numérique

La vision du Comité pour la cybersécurité la confiance envers le numérique

« L'objectif du présent Pacte est d'évoluer vers une société numérique plus sécurisée et inclusive inspirant confiance, tant aux citoyens qu'aux entreprises. L'avenir de notre société et de notre économie doit être plus numérique. La cybersécurité, la protection de la vie privée et la réduction de la fracture numérique (entre les adeptes du numérique et les autres) jouent un rôle essentiel.

Ceci requiert un renforcement considérable de notre cyberdéfense et une protection de notre infrastructure critique. Les cybercompétences des services de sécurité doivent être étendues. Coordination et collaboration doivent se dérouler à une plus grande échelle. Nous devons tous avoir conscience de l'importance numérique. Cela nécessite également des investissements dans l'enseignement et la recherche en matière de cybersécurité. Nous devons développer les bons écosystèmes. »

Miguel De Bruycker



Impact

Chaque euro investi dans la cybersécurité permet de sauver au moins un euro de la cybercriminalité.

Si les autorités parviennent à inspirer et à garantir cette confiance, les entreprises et les citoyens auront moins de craintes à investir dans davantage d'applications numériques, ce qui profitera à la productivité.

La prévention active de la cybercriminalité pourrait engendrer des économies allant jusqu'à 3 milliards d'euros par an pour la Belgique.

Contexte et tendances

Les cybermenaces sont en pleine mutation, ainsi que le souligne le récent rapport d'Europol sur la cybercriminalité (IOCTA 2017):

« La cybercriminalité continue à croître et à évoluer, empruntant de nouvelles formes et directions, comme l'ont démontré certaines des attaques d'une ampleur sans précédent à la fin de 2016 et à la mi 2017. [Ces attaques démontrent], en outre, une convergence progressive entre cybercriminalité et criminalité grave et organisée, soutenues par une économie grise de services professionnels. »

En effet, ces dernières années ont été émaillées de menaces à grande échelle (*ransomware*) et d'attaques DDoS. L'infrastructure critique a également été menacée, et de nombreuses atteintes à la protection des données personnelles se sont également produites. Selon Europol, il y a eu au cours de l'année écoulée 2 milliards de violations des données personnelles rien qu'en Europe. Selon des estimations, le coût de la cybercriminalité dans le monde représente environ - 0,8% du PIB. Transposé à la Belgique, cela revient à 3 milliards d'euros⁸.

Ces attaques nuisent à la confiance envers l'économie numérique alors que celle-ci est indispensable pour l'avenir. Diverses études (notamment d'Unizo et Agoria) révèlent le manque de confiance des citoyens et des entreprises envers la sécurité numérique. L'incertitude règne en ce qui concerne la protection de la vie privée et les connaissances dans le numérique sont insuffisantes. Ainsi, un travailleur sur quatre ignore comment se protéger contre la cybercriminalité.

Les pays de l'UE prennent peu à peu conscience de l'importance d'investir dans la cybersécurité et d'instaurer la confiance envers les écosystèmes numériques. Les budgets en matière de cybersécurité augmentent afin de protéger l'infrastructure, les autorités, les citoyens et les industries. Ces dernières années, la Belgique a également pris des mesures en créant le Centre pour la Cybersécurité Belgique (*Cyber Security Belgium*), la *Cyber Emergency Response Team* (CERT.be) au niveau fédéral, et la *Cyber Security Coalition*. Néanmoins, on a encore besoin de plus de ressources pour la cybersécurité, la protection des infrastructures critiques et le renforcement de la confiance des citoyens et des entreprises.

Priorités en matière d'investissement

Ce Pacte propose cinq initiatives concrètes qui doivent permettre à la Belgique d'occuper une position solide et compétitive en matière de cybersécurité:

- a) Facteurs de soutien
- b) Infrastructures critiques
- c) Cyber Greenhouse et sécurité au travail
- d) L'application des cybermesures
- e) Recherche et développement en matière de cybersécurité, et talent

Ceci nécessitera ~15 milliards d'euros entre 2009 et 2030, dont 10 milliards d'euros d'investissements publics (voir figure 10).

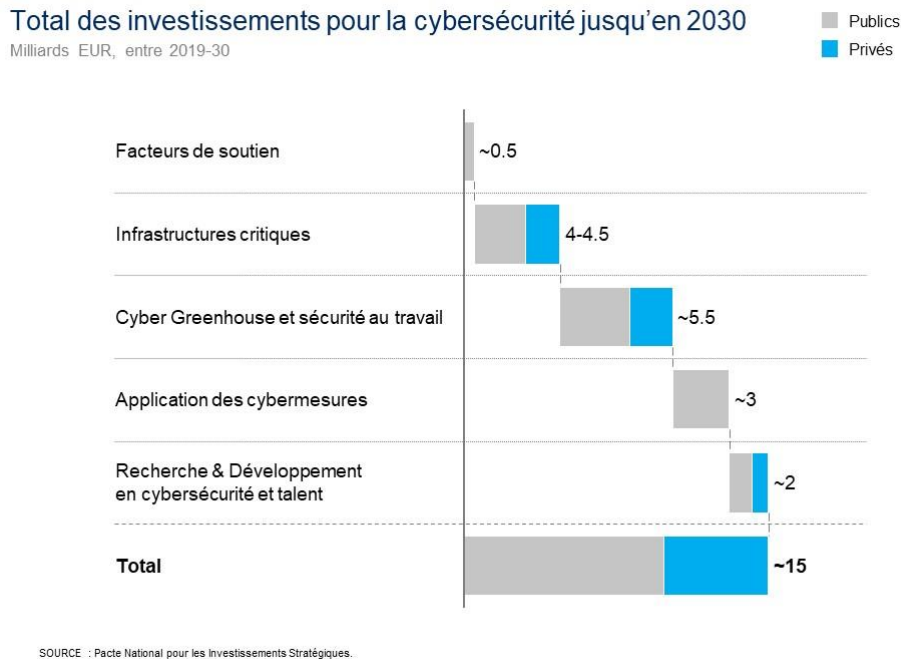
L'impact de ces investissements sera important. Mais pour cela une plus grande confiance envers « *le numérique* » est indispensable. Si les autorités parviennent à inspirer et à préserver cette confiance, les entreprises et les citoyens auront moins de craintes à investir dans davantage applications numériques, ce qui profitera à la productivité. Par ailleurs, cela permettra de prévenir davantage de cyberattaques. Actuellement, les autorités consacrent jusqu'à 1,5% de leur PIB à la cybercriminalité. Pour la Belgique, ces investissements pourraient

⁸ CSIS, *Report Economic Impact of Cybercrime - No slowing down*, 2018.

représenter 3 milliards d'euros d'économies, ce qui justifie amplement le montant élevé de ces investissements.

Tout euro investi dans la cybersécurité permet d'épargner au moins un euro perdu dans la cybercriminalité.

FIGURE 10



A) Facteurs de soutien

Il y a lieu d'investir dans un certain nombre de priorités pour augmenter le niveau de la cybersécurité en Belgique. Pour ce faire, certains éléments sont primordiaux.

- La Belgique doit se doter d'un point de contact et d'un centre de coordination en matière de cybersécurité plus étoffé et plus solide. À cette fin, le Centre pour la Cybersécurité - CCB (*Centre for Cyber Security Belgium*) doit jouer un rôle consultatif et de coordination (*Cyber Security Coordination Centre and Council Belgium*). Le CCB a été créé en 2015 dans le but de coordonner et de contrôler la stratégie belge de cybersécurité. À l'heure actuelle, cette équipe compte à peine 20 collaborateurs. En France, en revanche, plus de 600 personnes sont affectées à la cybersécurité au sein de l'ANSI, Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, créée en juillet 2009 par les autorités françaises. Le Comité stratégique conseille notamment de prendre exemple sur les pays voisins, tels que les Pays-Bas et la France. Nous devons élargir le CCB et nous préparer à des incidents nationaux majeurs. Le centre de coordination peut également collaborer avec d'autres acteurs de la cybersécurité, tels que la *Cyber Security Coalition* et Agoria.

Les entreprises doivent être plus résilientes par rapport à la cybercriminalité. Les pouvoirs publics doivent les y aider et investir dans des applications en matière de cybersécurité. Cela nécessite un renouvellement du cadre légal et des programmes de certification.

- La législation actuelle met surtout l'accent sur les obligations des entreprises. Elle devrait toutefois accorder plus d'attention à la lutte et à la répression de la cybercriminalité. Le cyberpaysage est particulièrement complexe. Une collaboration

entre toutes les parties impliquées est indispensable si l'on entend poursuivre les cybercriminels. C'est précisément pour cette raison qu'une modernisation du cadre légal s'impose.

- Les programmes de certification offrent un label reconnaissable par le grand public. Cela devrait permettre de vérifier clairement quelles sont les entreprises qui ont déployé des efforts en matière de cyberrésilience. Dans ce cadre, toute entreprise devra pouvoir démontrer que l'intégralité de sa chaîne de distribution est à même de résister à la cybercriminalité. Nous ne voulons pas surcharger inutilement les entreprises de réglementations en rendant ces certifications obligatoires. Toutefois, les entreprises seront clairement encouragées à introduire des mesures en matière de cybersécurité.

Ces priorités représentent un investissement total de 0,5 milliard d'euros par le secteur public d'ici à 2030.

B) Infrastructures critiques

La Belgique a encore beaucoup d'efforts à faire pour les investissements dans les services et infrastructures de cybersécurité. Nos voisins font mieux que nous. Par ailleurs, le nombre de cyberattaques visant les autorités et les infrastructures critiques des industries (réseaux d'énergie, réseaux de télécommunication, infrastructures de données des hôpitaux, etc.) ne cessent de s'intensifier. En outre, la lutte ne doit pas se limiter aux cyberattaques, mais doit s'étendre aux fraudes par Internet, l'usurpation d'identité, l'espionnage international, etc. La numérisation du secteur public, des entreprises et d'autres activités ne cesse de croître, ce qui augmente par la même occasion les cibles potentielles pour la criminalité numérique.

C'est précisément pour cette raison que nous devons mieux protéger notre société et notre économie. Cela signifie que nous devons investir dans la sécurisation de nos infrastructures (critiques) et dans les cybercompétences de nos services de sécurité.

Trois investissements sont essentiels pour la sécurisation de nos infrastructures:

- Investir dans une *infrastructure réseau sécurisé* pour tous. Cela nécessite des normes Internet plus sûres (*sécurité DNS, routage sécurisé, cryptage, etc.*). Ces normes permettent d'échanger des données en toute sécurité (*safe datatransport layer*). L'échange de données en ligne est intégralement sécurisé, ce qui limite le risque d'attaques d'un des maillons faibles de la chaîne.
- Élaboration d'un banc d'essai (*testbed*) pour infrastructures. Un banc d'essai est une plateforme qui permet de tester une nouvelle infrastructure avant qu'elle ne soit utilisée plus largement. Il s'agit d'un environnement fiable, contrôlée et sûr. Cela permet à des acteurs majeurs de tester de nouvelles fonctionnalités sans risquer d'impacter la société. Cette technique permet également de tester les réponses en cas de panne et les réparations.
- Mise en place d'un portail en ISAC belge pour l'échange rapide et efficace de connaissances en matière de cybersécurité.

Pour cette initiative, l'ensemble des investissements est évalué à 4,3 milliards d'euros dont 2,6 milliards d'euros pris en charge par les pouvoirs publics et 1,7 milliards d'euros par des investisseurs privés. La grande majorité des investissements est consacrée à la création d'une infrastructure réseau sécurisée.

C) Cyber Greenhouse et sécurité au travail

Les entreprises jouent un rôle capital dans la cybersécurité des infrastructures nationales. La Belgique compte bon nombre de PME. Ces entreprises petites, mais nombreuses, représentent ensemble un maillon important pour la cybersécurité.

- Le niveau de cybersécurité dépend de la sensibilisation et des connaissances générales. Il est donc indispensable que les autorités édictent de bonnes directives et en assurent la promotion. Elles peuvent proposer des cours en ligne aux entreprises et organiser de grandes campagnes pour améliorer la prise de conscience. Elles peuvent aussi rédiger des instructions de cybergestion à l'intention des chefs d'entreprise, administrateurs et conseils d'administration et les assortir d'avantages fiscaux. Cela rendra les systèmes de sécurité informatique abordables pour les PME. Ces dernières sous-estiment encore fréquemment les risques auxquels elles sont exposées et, par conséquent, n'investissent en général pas suffisamment dans leur propre sécurisation. En associant les avantages fiscaux aux investissements en matière de cybersécurité, les autorités envoient un signal clair sur l'importance de tels investissements.
- Lorsque deux parties communiquent via Internet, la confiance est indispensable. De bonnes méthodes de contrôle de l'identité sont donc essentielles. Dans ce domaine, la Belgique a pris des initiatives concluantes, telles que le FAS (*Federal Authentication Service*). L'importance de ces services ne fera qu'augmenter et les autorités doivent continuer à investir pour les développer encore davantage.
- En matière de données personnelles, tant les fournisseurs de services que les utilisateurs prêteront plus d'attention aux mesures de protection de la vie privée. Les autorités doivent également stimuler le développement d'infrastructures cloud sécurisées.
- Un autre aspect primordial est la collaboration et le soutien des autres parties impliquées. La « *Cyber Security Coalition* », par exemple, constitue un partenariat unique entre les organisations du secteur privé, les pouvoirs publics et le monde universitaire. Ils unissent leurs forces dans la lutte contre la cybercriminalité et participent ainsi au renforcement de la cyberrésilience de la Belgique.

Outre la sécurisation de l'environnement existant, nous devons également miser sur les idées innovantes pour améliorer plus encore la cybersécurité des entreprises.

- Le Centre de cybersécurité devrait investir dans une véritable serre (*greenhouse*) pour stimuler l'innovation dans ce secteur. Ce centre permettrait de tester des cybersolutions et des modèles économiques novateurs dans un environnement sécurisé;
- Des événements autour de la cybersécurité (comme les hackathons) stimuleront la collaboration et l'échange de cyberconnaissances.

Le total des investissements nécessaires à la réalisation de ce volet est estimé à 5,6 milliards d'euros. Les investissements publics s'élèveront à ~3,5 milliards d'euros, dont la majeure partie sera affectée au soutien des entreprises dans la conception et la mise en œuvre de solutions de cybersécurité. Le Comité propose de mettre l'accent sur les avantages fiscaux pour donner un coup de pouce aux entreprises. 1 milliard d'euros du budget est prévu pour ces incitants fiscaux. Même si les entreprises pourront compter sur un soutien de qualité des autorités, elles seront à leur tour tenues de faire des efforts. Les investissements du monde des entreprises sont estimés à 2,1 milliard d'euros, dont la majeure partie sera consacrée à l'élaboration d'une structure de réseau sécurisé.

D) L'application des cybermesures

Le défi représenté par la lutte contre la cybercriminalité et, plus particulièrement, les cyberattaques s'accroît de jour en jour. Ceci est dû au caractère mondial d'Internet par rapport aux compétences limitées des services nationaux en charge de la lutte contre cette criminalité.

Les cyberattaques deviennent de plus en plus complexes. Pour y faire face et les neutraliser rapidement, il faut investir dans la capacité de réaction et les possibilités des services de police, de l'armée et des services de sécurité. Ils doivent pouvoir protéger les infrastructures critiques et utiliser leur expertise pour protéger l'industrie.

Pour la police et la justice, une bonne collaboration et des accords avec les instances concernées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, sont cruciaux si l'on veut être en mesure ou autorisé à mener à bien des actions appropriées contre les cybercriminels.

Des cybermesures doivent être instaurées et respectées. Pour ce faire, le nombre d'experts en cybersécurité disponibles auprès des services de renseignement et de sécurité, du CERT.be, et de la Défense devrait être porté à au moins 1.500 équivalents temps plein. Ce chiffre a été estimé sur la base d'informations des départements de la police, de la justice, de la défense et de la sûreté de l'État.

L'ensemble des investissements pour ses initiatives est estimé à ~2,8 milliards d'euros. Il s'agira essentiellement d'investissements publics visant le recrutement de collaborateurs spécialisés.

E) Recherche et développement en matière de cybersécurité et talent

La Belgique est un très bon élève en matière de recherche en cybersécurité. La Belgique peut se targuer de bénéficier d'une reconnaissance internationale pour ses chercheurs universitaires dans des domaines comme la cryptographie, les contrôles d'identité et les services de confiance. Ainsi, le système de sécurisation de la puce sur la carte d'identité électronique a été conçu en Belgique. Il en va de même pour l'authentification à deux facteurs (*two-factor authentication*) des plateformes bancaires en ligne et la récente application 'ItsMe'. Les mesures fiscales attractives pour les entreprises actives dans la recherche en matière de cybersécurité ont un effet positif non négligeable. En outre, diverses organisations internationales, telles que l'OTAN et l'Union européenne sont établies sur le sol belge. Elles aussi font appel aux talents locaux pour la sécurisation de leurs données sensibles.

De nombreuses initiatives ont également été lancées dans le domaine de l'enseignement, en témoignent plusieurs formations universitaires de Master en cybersécurité. Une formation de bachelier a également commencé à la Haute école de Flandre occidentale (*Hogeschool West-Vlaanderen - HOWEST*). S'y ajoutent différents post-graduats en cybersécurité (notamment à la *Solvay Brussels School of Economics & Management*). Ces formations n'en sont encore qu'à leurs balbutiements et ne fournissent annuellement que quelques dizaines de diplômés. Il est donc urgent d'élargir et d'accélérer ces formations étant donné que les initiatives actuelles ne permettent pas de former suffisamment de gens que pour répondre à la demande des secteurs publics et privés.

En outre, les activités de recherche existantes devraient être soutenues et étendues. Les domaines essentiels sur lesquels il faut miser sont: les plateformes de traitement sécurisées, le cryptage, la cryptographie post-quantique, le cloud computing et des plateformes de calcul sécurisées. Des normes sûres et ouvertes doivent être élaborées en vue de favoriser une collaboration optimale. Nous pourrions ainsi faire en sorte que ces progrès technologiques puissent rapidement bénéficier à un large public.

Au total, cela nécessitera environ 1,9 milliard d'euros, dont quelque 1,1 milliard d'euros du secteur public et près de 0,8 milliard d'euros du secteur privé.

Rôles des principaux acteurs

Afin de développer et de réaliser pleinement ces cinq initiatives, différentes parties prenantes doivent assumer leurs responsabilités:

- *Les pouvoirs publics*: il est primordial que les différentes instances compétentes travaillent main dans la main à l'élaboration d'un cadre juridique cohérent et moderne en matière de cybercriminalité et de protection de la vie privée. Ledit cadre devra à son tour s'appuyer sur une vision stratégique dirigée vers l'avenir et qui ne cessera de s'adapter aux évolutions permanentes. En outre, les autorités doivent allouer suffisamment de fonds au (co-) financement du CCB (*Centre pour la Cybersécurité Belgique*) et de la *Cyber Security Coalition* et des services de sûreté nationaux. Il convient également de prévoir des fonds pour le développement des compétences publiques souhaitées et les avantages financiers pour les PME.
- *Le secteur privé et les citoyens*: tant les entreprises que les citoyens sont tenus d'approfondir leurs connaissances en matière de cybersécurité et de protection de la vie privée et d'investir dans leur propre sécurisation. De plus, les entreprises peuvent également contribuer à l'innovation en adoptant rapidement les techniques de sécurisation les plus récentes. On attend également d'elles qu'elles partagent leurs connaissances et meilleures pratiques au sein de la Coalition afin d'assurer un écosystème robuste et sécurisé.
- *Le secteur universitaire*: les universités et les établissements d'enseignement supérieur sont responsables de l'élargissement des formations existantes en matière de cybersécurité. En outre, ils doivent poursuivre les recherches actuelles, les élargir et les adapter aux besoins de demain. Ils auront un rôle important à jouer auprès de la Coalition en matière de cyber sécurité et donc, pour la sensibilisation de l'ensemble de la population.

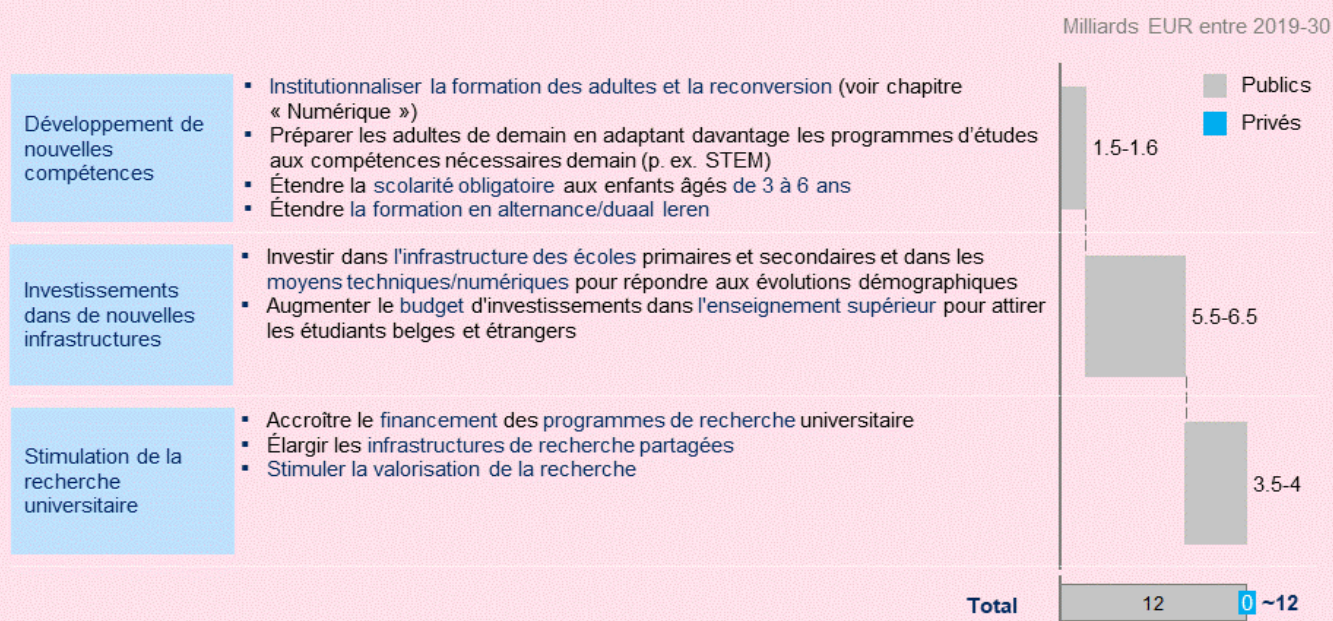
Enseignement

La vision du Comité pour l'enseignement

« Le Pacte nourrit l'ambition, d'une part, de préparer notre population à la société et au monde du travail de demain et, d'autre part, de continuer à développer notre excellence dans la recherche académique afin de faire des institutions académiques belges un vivier compétitif de talents et d'innovation.

Le Comité stratégique propose dès lors d'investir dans de nouveaux programmes pédagogiques pour les élèves et les étudiants et dans la reconversion des adultes et ce, afin qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances et compétences pertinentes pour la société et le monde du travail de demain. En outre, il est indispensable de réaliser des investissements supplémentaires dans les infrastructures et les équipements des écoles et des universités si l'on entend les armer pour faire face à l'éducation de demain. Enfin, le Comité recommande d'intensifier les investissements dans la recherche et les infrastructures de recherche dans le but de consolider la place de nos centres d'excellence et de placer la Belgique au premier rang. »

Michel Delbaere



Impact

- Premièrement, les investissements dans l'enseignement auront un impact indirect en faisant correspondre l'offre et la demande de travailleurs, ce qui pourrait créer 710 000 emplois au cours de cette décennie.
- Deuxièmement, un système éducatif de pointe attirera des talents étrangers, grâce à quoi la Belgique sera dotée de travailleurs plus efficaces.
- Troisièmement, l'activité de recherche et la coopération avec les entreprises permettront de transformer les connaissances en activités économiques, renforçant ainsi la position concurrentielle de la Belgique.

Contexte et tendances

L'enseignement et la formation professionnelle en Belgique relèvent des Communautés et des Régions. Celles-ci ont élaboré leur propre plan pour l'enseignement. Ce Pacte n'a pas pour objet d'approfondir cette question. Toutefois, nous voudrions formuler quelques conseils clairs dans le cadre de l'enseignement et de la formation professionnelle, adaptés à l'ambition du présent Pacte, à savoir, « *continuer de stimuler la croissance économique, créer des emplois et préserver le modèle social belge* ». Le Comité stratégique souhaite avant tout mettre l'accent sur :

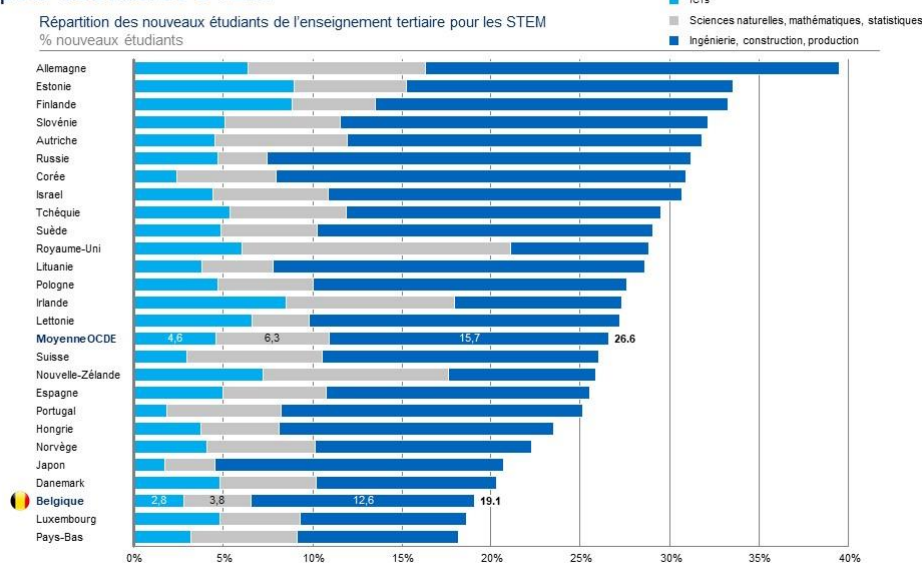
- 1) la révolution numérique qui sonne à notre porte;
- 2) les efforts déployés pour mieux adapter les formations aux besoins de demain;
- 3) les investissements supplémentaires dans la recherche universitaire visant les innovations dans l'économie.

La numérisation a déjà été abordée. Pour pouvoir l'utiliser au mieux, il faudra acquérir de nouvelles compétences. Cela signifie que le système d'enseignement doit adapter son offre (les formations) afin que tout un chacun puisse acquérir ces nouvelles compétences. À cet égard, nous ne pouvons oublier que l'éducation commence dès la naissance (*Early childhood education*) et se poursuit tout au long de la vie. Si nous voulons renouveler l'enseignement, il faudra, non seulement, acquérir les compétences numériques pertinentes à un âge de plus en plus précoce, mais aussi poursuivre leur apprentissage à l'âge adulte.

Des efforts considérables devront être consentis pour préparer les systèmes d'enseignement primaire et secondaire au 21^{ème} siècle. Bien que le système éducatif belge dispose d'un budget conséquent (5,8% du PIB contre 5,2% en moyenne dans l'OCDE), ses performances ne vont pas dans le même sens. Il y a, notamment, trop peu d'étudiants dans les formations techniques et scientifiques (19% des étudiants belges de première année – voir figure 11) et trop d'élèves quittent prématurément les bancs de l'école. En comparaison avec les autres pays de l'OCDE, les investissements en infrastructures sont faibles (3,5% du budget belge par rapport à une moyenne de 7,5% dans les pays de l'OCDE). De nouvelles actions, telles que le *Pacte pour un Enseignement d'Excellence* en Communauté française (FWB) et la réforme de l'enseignement de la Communauté flamande visent à améliorer un certain nombre de ces résultats.

FIGURE 11

Seuls 19% des nouveaux étudiants dans l'enseignement supérieur optent pour des filières STEM



SOURCE: OCDE – Regards sur l'éducation 2017.

L'enseignement supérieur aussi peut être amélioré, surtout en ce qui concerne les investissements dans des centres de connaissances de référence. Si les universités belges obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne dans les classements internationaux, pas une ne figure parmi les meilleures au niveau mondial. La Belgique investit un montant important dans la recherche (2,5% du PIB), mais demeure en deçà de l'objectif de 3% (dont 1% de financement public) fixé par l'UE pour 2020. Enfin, il devrait être possible d'investir davantage dans la formation tout au long de la vie. En moyenne, seuls 6,9% des travailleurs belges y participent contre une moyenne de ~10% au sein de l'UE. En Belgique, les offres de formations professionnelles destinées aux adultes dans les institutions d'enseignement supérieur sont réduites.

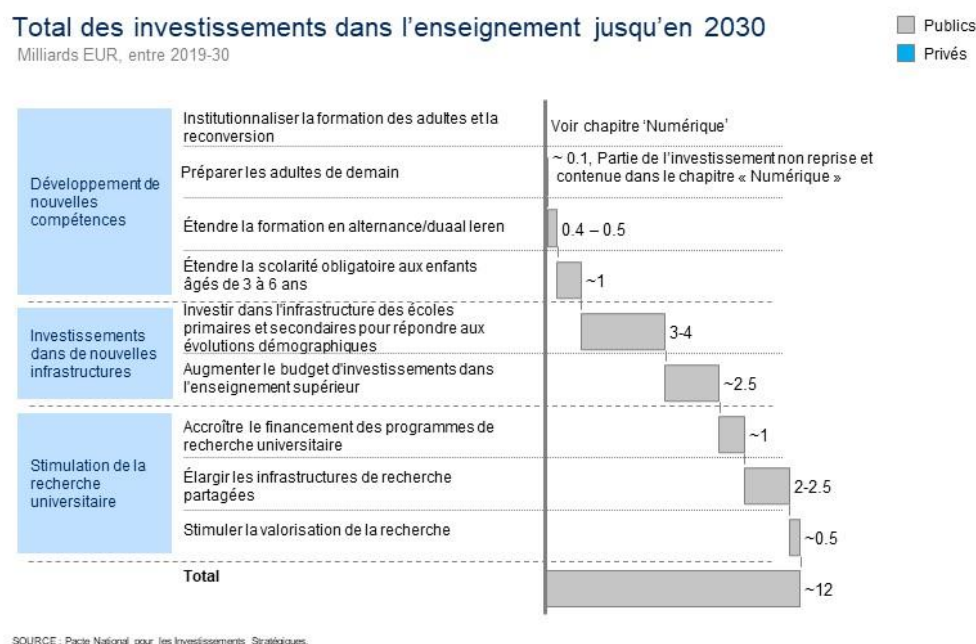
Si nous voulons préparer notre système d'enseignement au 21^{ème} siècle, il est donc indispensable d'investir plus amplement dans le développement des compétences pour l'avenir et l'excellence de la recherche. Nous devons tenter d'être le numéro un au niveau mondial. Porter l'enseignement et la recherche à un niveau optimal est donc la seule manière dont la Belgique peut assurer sa prospérité à venir.

Les priorités d'investissement

Dans ce Pacte, nous proposons des investissements autour de trois grands thèmes: a) développer de nouvelles compétences; b) investir dans de nouvelles infrastructures; c) stimuler la recherche universitaire. Investir dans ces thèmes aidera les travailleurs à se réinventer. Ils pourront mieux aligner leurs compétences sur la demande du marché de l'emploi de demain. Ces investissements s'élèvent à ~12 milliards d'euros ventilés sur la période allant de 2019 à 2030 (voir figure 12). Même si nous supposons qu'il s'agit ici d'investissements publics à 100%, ces initiatives pourront néanmoins être financées en partie par d'autres moyens, notamment, le financement de la recherche et du développement dans les centres de recherche par des acteurs privés.

Investir dans l'enseignement aura plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, l'offre de travail correspondra mieux à la demande. Les adultes de demain posséderont les compétences pour les emplois de demain, ce qui permettra aux emplois vacants d'être occupés en première instance par des travailleurs belges. Deuxièmement, un excellent système d'enseignement attirera les talents étrangers. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, il est indispensable d'avoir des exigences linguistiques plus souples en ce qui concerne le néerlandais pour les professeurs étrangers. Il doit être également plus facile de proposer des formations dans une autre langue. Troisièmement, l'activité de recherche et la coopération avec les entreprises conduiront à la transformation des connaissances en activités économiques, ce qui renforcera la position concurrentielle de la Belgique et aura un impact plus positif encore.

FIGURE 12



A) Développement de nouvelles compétences

Avec la numérisation, les compétences sociales et cognitives gagneront encore en importance. D'autres compétences deviendront moins nécessaires du fait de l'automatisation. Pour préparer la population belge à ce nouvel environnement, le Comité stratégique veut investir dans le développement de ces nouvelles compétences. À cet égard, il donne la priorité à quatre éléments:

- *L'institutionnalisation de l'apprentissage tout au long de la vie:* Les groupes de travail Enseignement et Numérique estiment qu'il s'agit là d'un des aspects les plus importants. Pour une explication plus détaillée de ce que l'on entend par là, voir le chapitre Numérique.
- *Préparer les adultes de demain:* L'enseignement devrait également pouvoir garantir les nouvelles connaissances et compétences nécessaires au travail de demain, en adaptant le contenu des matières, en attirant plus d'étudiants vers les options techniques et scientifiques et en augmentant les investissements dans l'apprentissage de plusieurs langues. Ces mesures sont détaillées au chapitre Numérique. Le groupe de travail Enseignement demande qu'une attention particulière soit accordée aux deux domaines suivants. Premièrement, davantage d'étudiants devront choisir une formation en soins de santé en raison du vieillissement de la population. Deuxièmement, il convient d'investir dans des professeurs de langue et dans l'enseignement en immersion linguistique qui placent les élèves dans un bain linguistique, afin d'encourager le multilinguisme des futurs travailleurs.

- *Étendre la scolarité obligatoire aux enfants âgés de 3 à 6 ans*: Actuellement, notre taux d'inscription dans les classes maternelles est d'environ 95%. Ce qui est relativement bas étant donné qu'il ressort de recherches internationales que les classes maternelles sont une excellente manière d'améliorer les résultats scolaires et académiques des enfants à un stade ultérieur. Des investissements seront donc nécessaires pour donner également accès à l'enseignement aux derniers 2 à 4% restants, sans quoi ces enfants risquent de subir un retard d'apprentissage. Il est aussi nécessaire d'investir dans les classes maternelles car le nombre d'enfants âgés entre 3 et 6 ans croît en Belgique (croissance de 3%).
- *Étendre la formation en alternance/ duaal leren* –La combinaison de l'apprentissage scolaire et du travail en entreprise est qualifié de *formation en alternance / duaal leren*. C'est un type d'enseignement très prometteur car il permet d'aligner la formation des étudiants sur les demandes des employeurs. Ce mode d'apprentissage peut être déployé plus largement en lançant des campagnes d'information et des programmes en alternance. Ce type d'apprentissage peut commencer dans l'enseignement secondaire et supérieur. Ensuite, l'ensemble de la méthodologie peut être appliquée durant la suite de la carrière dans les secteurs où la formation en alternance constitue un atout considérable. Il convient également de réfléchir à ce qui peut inciter les étudiants et les entreprises à participer à ce type d'enseignement. Les autorités peuvent, par exemple, émettre des sortes de *chèques* (subsidés aux entreprises) pour les entreprises, par lesquels elles peuvent faire appel à un soutien pour le lancement d'un programme de formation en alternance. La popularité et l'approche variera toutefois d'une région à l'autre. En Flandre, par exemple, plus de 180 écoles participeront déjà la formation en alternance lors de l'année scolaire qui débutera en septembre 2018.

Au-delà de ceux mentionnés dans la section Numérique, les investissements sont estimés à environ 1,5 -1,6 milliards d'euros. De ce montant, 350 à 500 millions d'euros sont destinés à la formation en alternance, une moitié étant consacrée au lancement de projets pilotes (information, conception de programmes, pilotage) en Wallonie et à Bruxelles, et l'autre à la « chèques d'entreprise » de subsides en Flandre. L'extension de la scolarité obligatoire nécessiterait environ 1 milliard d'euros en enseignants supplémentaires et autres moyens.

Comme mentionné précédemment dans la section Numérique, l'impact de ces investissements sera important. L'on s'attend à une perte de 670 000 emplois d'ici 2030 dans le contexte de l'automatisation et de l'AI⁹. Par ailleurs, quelque 250 000 nouveaux emplois seront créés dans le numérique et 460 000 emplois dans d'autres domaines grâce à l'augmentation de la productivité numériques. Si on les additionne, on peut en déduire que la numérisation créera 710 000 emplois qui ne pourront être pourvus que si les travailleurs et les demandeurs d'emploi possèdent les compétences requises. L'avenir de la Belgique dépendra dans une large mesure de ces investissements dans le capital humain.

⁹ Dans le scénario de base de l'analyse de scénarios contenue dans le rapport *Future of Work* de McKinsey.

B) Investissements dans de nouvelles infrastructures

Cela fait des années déjà que l'on n'investit pas assez dans les infrastructures d'enseignement en Belgique. Pour y remédier, le Comité stratégique propose deux priorités:

- *Investir dans l'infrastructure des écoles primaires et secondaires:* Tant l'infrastructure physique (les bâtiments) des écoles belges que leurs équipements techniques et numériques laissent à désirer. La croissance démographique nécessite plus d'infrastructures. Le nombre d'élèves augmentera considérablement, en particulier à Bruxelles et dans d'autres grandes villes. Les nouvelles connaissances en matière de pédagogie nous ont également appris que nous avons besoin d'espace supplémentaire pour réaliser les projets en équipe, ainsi que pour les laboratoires scientifiques. La numérisation signifie également qu'il faudra investir dans les logiciels (par exemple, edware, blended learning, plateformes d'e-learning, ...) surtout pour équiper les enseignants. Les enseignants doivent également être formés afin de pouvoir utiliser ces logiciels pendant les cours.
- *Augmenter le budget des investissements dans l'enseignement supérieur:* Dans les universités aussi il est primordial d'investir dans les bâtiments et autres formes d'infrastructures. Cela permettra d'accueillir plus d'étudiants. En outre, les investissements dans des bâtiments modernes, des centres de formation, des laboratoires et des formes innovantes d'enseignement rendront les établissements scolaires plus attrayants tant pour les étudiants belges qu'étrangers.

Pour financer ces améliorations, nous proposons de porter la part des investissements dans l'enseignement primaire et secondaire de 3 à 4% du budget total à 7-8%, ce qui correspond à la moyenne de tous les pays de l'OCDE. Au total, cela représente environ 3 à 4 milliards d'euros (total jusqu'en 2030). En ce qui concerne l'enseignement supérieur, il est proposé de tripler les crédits d'investissement annuels actuels et de les faire ainsi passer de 110 millions d'euros à ~330 millions d'euros.

Grâce à ces investissements dans les infrastructures, un plus grand nombre d'élèves et d'étudiants pourront accéder à des établissements scolaires bien équipés, adaptés à l'enseignement de demain. Les universités seront ainsi plus à même d'attirer des talents de l'étranger, ce qui résultera en une source plus diversifiée et talentueuse de travailleurs.

C) Stimuler la recherche universitaire

La recherche universitaire a un impact indirect sur notre prospérité. Elle est donc un élément crucial du présent Pacte. Le Comité stratégique souligne trois aspects fondamentaux:

- *Plus d'investissements dans les programmes de recherche universitaire:* Bien que la Belgique investisse déjà considérablement dans la recherche, le système pourrait encore recevoir un petit coup de pouce. Une augmentation des financements à long terme pourrait soutenir plus efficacement des recherches à long terme et plus risquées. Ainsi, par exemple, le budget de l'EOS¹⁰ pourrait être doublé et porté à 60 millions d'euros par an, ce qui pourrait être utilisé pour stimuler la recherche fondamentale transfrontalière. Il faudrait aussi allouer des fonds supplémentaires à la recherche dans les hôpitaux universitaires (actuellement seuls 4 à 5% de leur budget sont consacrés à la recherche, contre 21% aux Pays-Bas).
- *Élargir les infrastructures de recherche partagées:* Il faudrait investir davantage dans les infrastructures de recherche de haute technologie partagées entre les universités. Cela permettra d'améliorer l'efficacité de la recherche universitaire en Belgique. Des centres d'excellence pourront voir le jour autour de ces infrastructures de haute technologie partagée. À Bruxelles, notamment, des PTE (*Plateformes Technologiques d'Excellence*)

¹⁰ The Excellence of Science.

ont été créées. Leurs priorités sont l'ICT, les technologies spatiales, les matériaux et molécules de pointe.

- *Stimuler la valorisation de la recherche:* Selon les objectifs d'innovation de l'UE 2020, le secteur public doit consacrer 1% du PIB à des investissements dans la recherche et le développement (R&D). Investir dans des activités de recherche et de développement favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et technologies. Ces connaissances peuvent être transposées par les entreprises et autres organisations en un nombre plus important de brevets, de start-up prospères, de produits et services innovants et de nouveaux modèles commerciaux. Investir dans la recherche universitaire, toute comme dans la coopération entre le monde de la recherche et celui des entreprises stimulera la croissance économique en Belgique et renforcera sa position par rapport aux autres pays. C'est ce qui ressort également des études sur l'impact des investissements en R&D qui, pour la plupart, estiment que le rendement de la R&D est de 10 à 30% pour l'économie d'un pays. Cela peut se faire en se concentrant davantage sur les fonds pour la recherche appliquée, tels que les fonds de recherche industrielle.

Nous proposons de consacrer environ 1 milliard d'euros supplémentaires aux programmes de recherche, tels que l'EOS et la recherche dans les hôpitaux universitaires. En outre, un montant de 2 à 2,5 milliards d'euros sera nécessaire pour les investissements dans les infrastructures de recherche partagées. Enfin, un montant supplémentaire d'environ 0,5 milliard d'euros devra être alloué à la R&D dans les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises en renforçant les fonds de recherche appliquée.

Rôles des principaux acteurs

La réussite de ces investissements dépend de la collaboration au sein de l'enseignement. Vu que l'enseignement est en grande partie financé par eux (88% Belgique), les pouvoirs publics ont un rôle primordial à jouer.

- *Les pouvoirs publics:* Les ministres en charge de l'enseignement et de la formation, ainsi que les autres autorités impliquées seront responsables de l'accompagnement et du suivi des investissements. Ils devront également libérer des budgets supplémentaires pour l'enseignement afin de financer les investissements. Enfin, la législation doit être adaptée afin de permettre les investissements proposés. C'est notamment le cas du modèle de financement des écoles et des universités et de la mesure destinée à encourager les entreprises à permettre aux travailleurs de se recycler.
- *Services d'emploi:* En collaboration avec les autorités, entreprises, associations sectorielles, partenaires sociaux et établissements d'enseignement compétents, le VDAB, Actiris et le FOREM prendront la direction de l'élaboration d'un programme national de requalification si l'on parvient à libérer les fonds nécessaires.
- *Les écoles et universités:* Les établissements d'enseignement seront invités à affecter les nouvelles ressources au renouvellement de leur système éducatif et de leurs infrastructures. Ils devront en outre aider leur personnel à s'approprier et à utiliser les méthodes numériques. Ils devront aussi leur donner la possibilité de suivre des formations continuées afin d'exploiter au mieux ces investissements.
- *Les entreprises:* Les entreprises doivent donner à leurs employés la possibilité de se reconvertir. Elles constituent un maillon important dans le lancement du programme de formation en alternance/*duaal leren*.

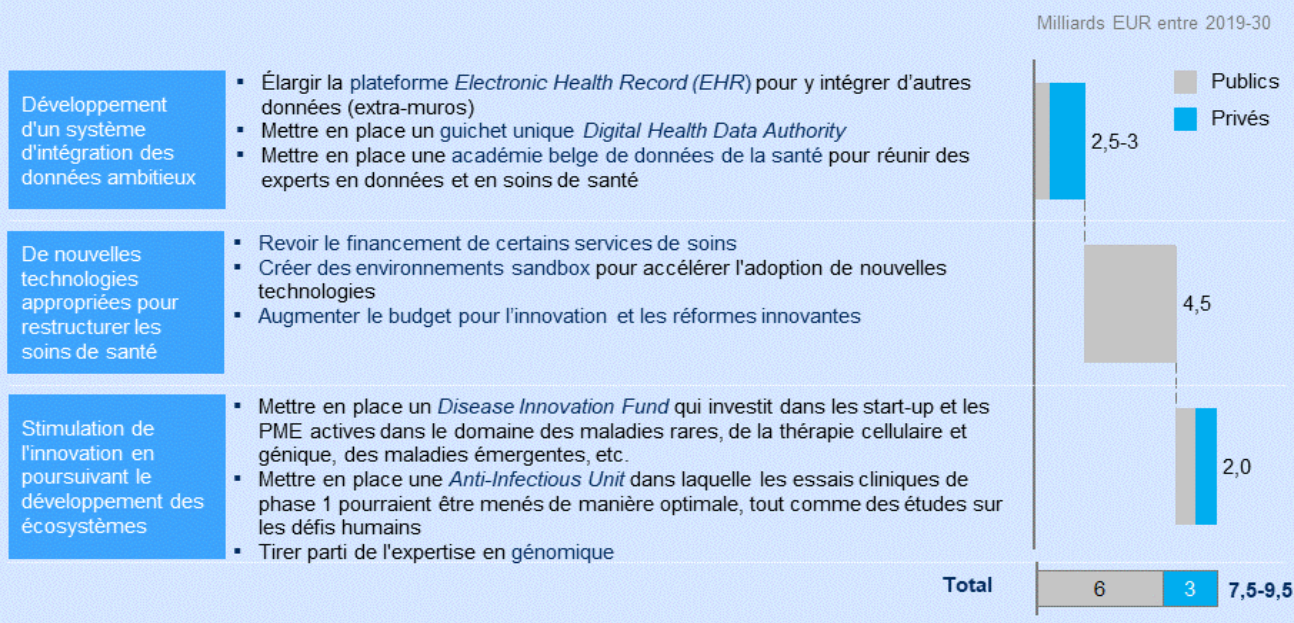
Soins de santé

La vision du Comité des soins de santé

« L'ambition du Pacte est claire. Premièrement, nous voulons que les soins de santé belges restent abordables et ce, en dépit du vieillissement de la population et de la baisse des arrivants sur le marché de l'emploi. Deuxièmement, nous voulons faire de notre pays un chef de file dans une série de domaines de recherche. La Belgique dispose aujourd'hui déjà d'acteurs principaux en la matière.

À cette fin, le Comité propose d'accélérer l'introduction des nouvelles technologies. Des Centres d'excellence triés sur le volet doivent nous permettre de mener les recherches nécessaires de manière plus ciblée et avec plus de ressources. Cela sera renforcé si nous partageons les données des patients entre les différentes parties en toute sécurité. »

Jean Stéphenne



Impact

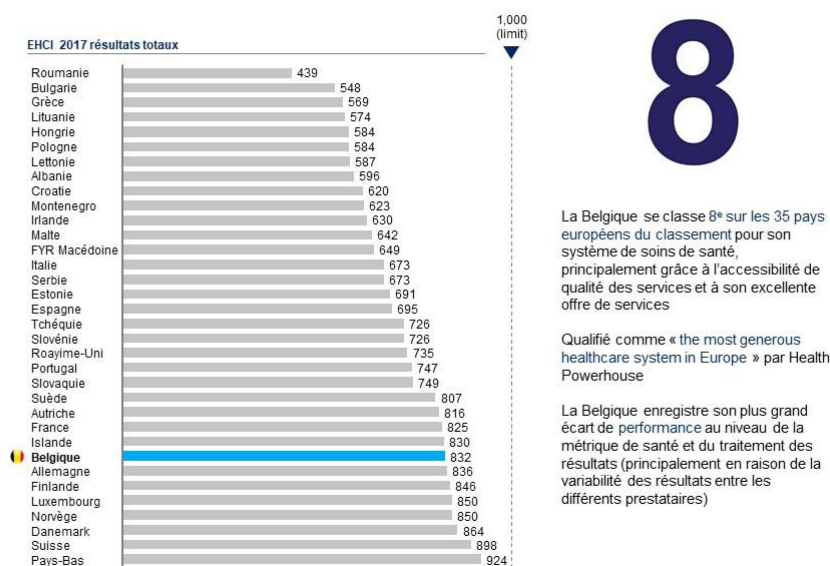
- Un accès plus aisé aux données améliorera la transparence des soins de santé en Belgique; la compétitivité des entreprises augmentera, garantissant des soins de meilleure qualité et plus modernes pour le patient (cela pourrait déjà générer jusqu'à 330 millions d'euros par an grâce à des gains de productivité au niveau des malades chroniques en Belgique).
- L'introduction de technologies plus efficaces dans le secteur des soins de santé entraînera une diminution des frais de soins de santé et se traduira par des économies significatives pour la Belgique.
- La compétitivité des centres de recherche sera renforcée grâce à un accès plus facile à davantage de données, à des possibilités de test plus rapides, à des écosystèmes féconds denses et plus de capitaux.

Contexte et tendances actuels

Dans l'ensemble, le système de santé belge obtient de bons résultats. Selon le *Health System Performance Assessment* ¹¹, 78% de la population belge déclare être en bonne santé, ce qui est supérieur à la moyenne européenne. La Belgique occupe la 8^e position à l'*Euro Health Consumer Index* dans lequel sont répertoriés 35 pays (figure 13). Nos atouts sont une importante capacité, une vaste offre de services, une accessibilité aisée des services et un financement élevé. Le secteur représente une part importante de notre économie. Il emploie environ 14% de la population active. Par ailleurs, l'industrie pharmaceutique exporte pour plus de 7 milliards d'euros de produits et de services. Néanmoins, notre système est confronté à un défi de taille: les effets du vieillissement de la population et les progrès technologiques exerceront une pression croissante sur notre système social au cours des 25 prochaines années. En outre, le nombre de maladies complexes et chroniques croît. Celles-ci devront être traitées au sein d'une population toujours plus âgée. Le pourcentage de personnes de plus de 65 ans augmente: entre 2020 et 2030, il passera de 19% à 23%; d'ici 2050, il devrait même atteindre 27%. Cette situation exercera une pression des deux côtés de l'addition. D'une part, les coûts des soins de santé devront être limités, et, d'autre part, la qualité des soins devra être maintenue. C'est pourquoi nous avons besoin d'un système davantage axé sur les résultats et utilisant des technologies modernes qui garantissent la productivité et la participation en emploi. Pour ce faire, nous devons oser sortir des sentiers battus.

FIGURE 13

Le système des soins de santé belge obtient 823 sur 1 000 pour l'indice *Euro Health Consumer* de 2017



SOURCE: Euro Health Consumer Index 2017.

Si nous voulons renouveler nos soins de santé, il est indispensable de réaliser des investissements conséquents. Pour ce faire, la Belgique peut compter sur un certain nombre d'entreprises de premier plan et sur des centres de recherche de niveau mondial. Nos forces se situent dans des domaines tels que l'oncologie, les vaccinations et la thérapie génique et cellulaire. Les clusters biopharmaceutiques belges consolident l'économie et la position

¹¹ KCE report 259 (2016). Performance of the Belgian Health System – Report 2015. Health System Performance Assessment (HSPA) is a process that allows the health system to be assessed holistically based on measurable indicators.

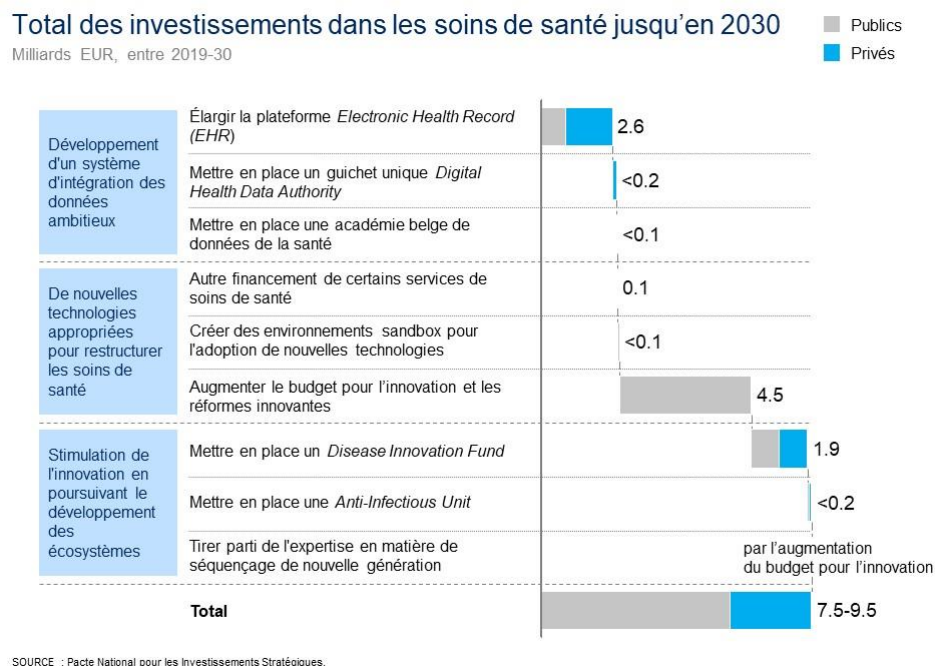
compétitive de la Belgique. Ils emploient plus de 35 000 personnes et représentent 11% des exportations. Pour maintenir notre compétitivité dans le domaine des sciences de la vie, il est indispensable de continuer à investir dans la recherche, les innovations et la prestation de services aux clusters des sciences de la vie.

La numérisation est une tendance importante tant dans les soins de santé que dans la biopharmacie. Comme dans d'autres domaines, la numérisation offre de nouvelles possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système. Pour l'heure, la Belgique est cependant encore à la traîne en termes de numérisation des soins de santé. Peu de médecins se sentent concernés par le numérique dans les soins de santé. Les applications comme le *remote Healthcare* (soins de santé à distance) ne sont que peu utilisées. De plus, les échanges de données entre les différentes entités restent trop modestes. Cette situation s'explique par la faible intégration de l'infrastructure de nos données.

Priorités d'investissement

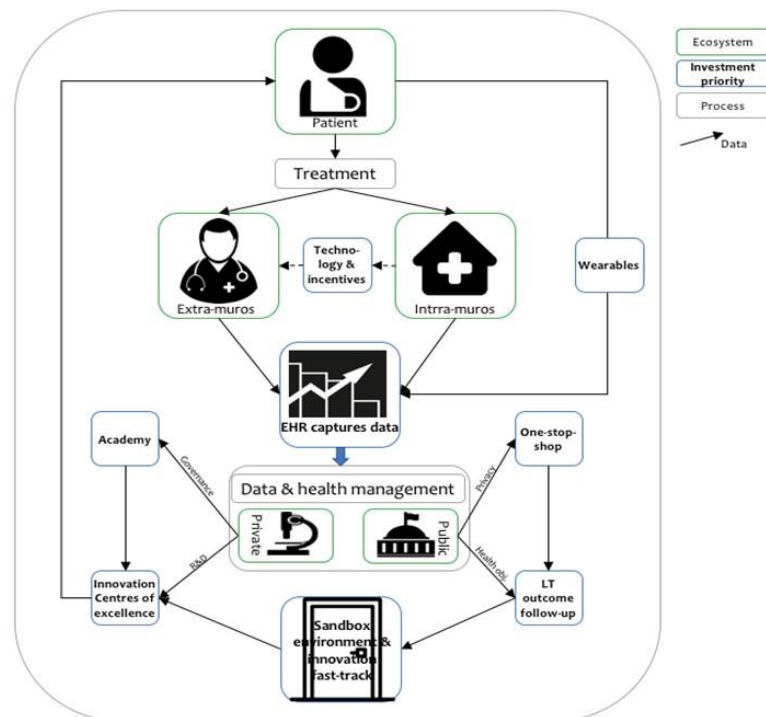
Au vu des tendances actuelles, le Comité a décidé de suivre les trois pistes suivantes dans les années à venir: a) le développement d'un système ambitieux d'intégration des données, b) la restructuration des soins par l'introduction de nouvelles technologies appropriées et c) la stimulation de l'innovation par le développement d'écosystèmes. Ensemble, ces projets représentent environ 7,5 à 9,5 milliards d'euros pour la période allant jusqu'en 2030, dont quelque 30% sont portés par des investisseurs privés (voir figure 14).

FIGURE 14



Ces projets d'investissement déclencheront une spirale positive. Les patients, les prestataires de soins de santé et les entreprises auront tout à gagner d'un système de données intégré. La qualité des services, l'efficacité et la qualité de la recherche en seront améliorées (voir figure 15). En outre, les innovations dans les soins de santé et dans l'industrie créeront une émulation positive. Ainsi, la Belgique pourra faire face aux changements dans le secteur et se distinguer en tant qu'innovateur et précurseur. Ceci permettra de mettre au point un écosystème *Smart health & care* (soins de santé intelligents) en Belgique.

FIGURE 15



A) Développement d'un système d'intégration des données ambitieux

Une amélioration de la disponibilité et de l'intégration des données de résultats constitue la base de ces recommandations. Actuellement, les hôpitaux et les centres de recherche possèdent leurs propres plateformes et systèmes de données. Malheureusement, la collaboration est faible; il s'agit là d'une occasion manquée pour la Belgique.

Une série d'interventions sont indispensables pour matérialiser l'intégration de nos systèmes de données. Le Comité avance trois idées concrètes:

- Élargir le dossier santé électronique (*Electronic Health Record, EHR*). Cette plateforme doit rendre possible l'accès à toutes les données de patients, ensemble avec d'autres données (externes), telles que celles de registres existants, de bio-banques, de la recherche académique, etc. Il faut pour cela investir dans du « hardware » (capacité de stockage, serveurs) mais aussi dans de nouvelles applications qui permettront l'analyse de données (développement de logiciels et algorithmes adaptés).
- La mise en place d'un guichet unique *Digital Health Data Authority* afin d'assurer la confidentialité et l'utilisation adéquate des données des patients, conformément au RGPD (cf. ci-dessus). Cet organisme central sera le point d'accès unique aux données et utilisera une méthode d'accès spécifique. Le *Sundhedsdata Styrelsen* danois peut servir d'exemple au modèle belge.
- La création d'une académie belge de données de la santé (*Data-for-Health Academy*) qui fera office de centre d'expertise. Nous devons faire un usage optimal des données dont nous disposons et faciliter, corriger, maintenir et développer le système de données. L'académie permet donc de mettre en commun les connaissances et l'expertise, de favoriser l'émulation d'idées et même de dispenser des formations.

Le Comité estime qu'environ 2,6 milliards d'euros d'investissement seront nécessaires pour ces projets. Plus de 90% de cette somme serait consacré à l'augmentation du budget du EHR (qui serait triplé). La plus grande partie du reste est nécessaire pour la création de la *Digital Health Data Authority*.

Ces investissements rendront les soins de santé en Belgique plus accessibles à tous et ses objectifs seraient clairs. Par ailleurs, la compétitivité des entreprises augmenterait. Des applications modernes trouveraient plus rapidement leur chemin vers les patients. Ainsi, l'amélioration des soins de santé pourrait, notamment, générer jusqu'à 330 millions d'euros par an grâce à l'augmentation de la productivité des malades chroniques en Belgique. L'amélioration de l'accessibilité des données rendra aussi les centres de recherche plus compétitifs. Ils pourront plus aisément identifier des candidats et les recruter pour des études cliniques. En outre, les hôpitaux pourront davantage coopérer dans le cadre de maladies rares. Les patients seront à même de faire des choix éclairés grâce aux données accessibles et transparentes des différents centres de soins.

B) De nouvelles technologies appropriées pour restructurer les soins de santé

La restructuration des soins de santé doit se faire de manière à stimuler la qualité et l'efficacité. Nous devons oser modifier fondamentalement nos services en recourant par exemple à plus de soins à l'extérieur de l'hôpital grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. Nous devons développer et utiliser toujours plus rapidement ces nouvelles technologies. Un point de départ pourrait être les applications *Healthcare* à distance et les dispositifs portables (*wearables*), dont les résultats sont déjà prometteurs.

Le Comité soumet trois propositions concrètes pour impulser une nouvelle direction au système:

- Le financement des services de soins de santé belge doit être revu afin d'intégrer des nouvelles technologies plus efficaces. Les économies ainsi réalisées pourront être utilisées pour désigner des coordinateurs dont le rôle sera d'initier les changements. Nous devons assortir des incitants financiers à l'utilisation de nouvelles technologies qui permettent de réduire la durée des hospitalisations. La mise à jour de la liste des hospitalisations de jour en est un exemple.
- Créer des environnements *sandbox* pour accélérer l'adoption de nouvelles technologies dans le domaine des soins de santé. Premièrement, les procédures pour certaines technologies doivent être accélérées. Deuxièmement, des environnements de test doivent être mis sur pied et encadrés d'une législation adaptée, de systèmes de remboursement innovants et un suivi clair des objectifs. La Belgique doit devenir la référence en Europe des laboratoires de test pour l'innovation. Des modèles d'accès innovants doivent permettre de tester de nouvelles technologies dans un environnement protégé et à une échelle relativement petite.
- Il faut prévoir un budget plus important en matière d'assurance maladie pour rendre possible en Belgique l'introduction d'idées ou d'initiatives novatrices. Si les patients belges ont davantage accès aux innovations cela ne bénéficiera pas uniquement à leur santé, il sera également possible de collecter plus rapidement un plus grand nombre de données au profit d'autres innovations. Plusieurs réformes gouvernementales nécessiteront des investissements temporaires et conditionnés dans l'innovation, dans la gestion de la transition et dans les institutions de soins de santé. Cette augmentation budgétaire est comparable aux investissements de nos pays voisins dans les soins de santé.

Il faudra libérer entre 4 et 5 milliards d'euros pour réaliser ces améliorations.

Le principal impact des investissements sera la fourniture de meilleurs soins à moindre coût. La technologie actuelle permet déjà de réduire la durée des hospitalisations. En outre,

l'utilisation de technologies plus adaptées permettra aux prestataires de soins de santé d'être plus productifs. Les patients bénéficieront donc de soins de qualité encore supérieure. Grâce à l'introduction de nouvelles technologies, la Belgique peut se profiler en tant qu'*access sandbox* (testlab) de l'Europe.

C) Stimulation de l'innovation en poursuivant le développement des écosystèmes

Dans certains domaines de la recherche, comme dans l'oncologie, les vaccinations et a thérapie cellulaire et génique, la Belgique fait partie des leaders mondiaux. Nous devons absolument continuer à promouvoir cela, mais le secteur est actuellement fragmenté. Les investissements dans les centres de connaissances ne sont pas suffisamment ciblés. Nous assistons à une tendance mondiale qui consiste à regrouper les activités de recherche en clusters, ce qui attire plus aisément les talents, les investissements et les idées, tout en constituant un terreau fertile aux idées novatrices et à l'innovation.

Le Comité stratégique propose donc de miser sur ces centres d'excellence. Nous devons tenter de les positionner tout en haut de l'échelle mondiale. Dans cette optique, le Comité avance trois idées:

- Créer un fonds d'innovation pour la lutte contre les maladies (*Disease Innovation Fund*). Ce fonds se concentrerait sur l'écosystème des sciences de la vie en Belgique. Les investissements seraient affectés aux start-up et PME actives dans le domaine des maladies rares, de la thérapie cellulaire et génique, des maladies émergentes et de la médecine personnalisée. Le fonds doit avoir pour objectif d'être une passerelle entre la recherche et les soins. De plus, il faut également instituer un point de contact central au sein de l'Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé. Les start-up pourront aisément y trouver un accompagnement et des informations, notamment sur la législation et la réglementation.
- Créer une unité européenne anti-infectieuse (*European anti-infectious Unit*). Nous proposons de créer des infrastructures spécialisées, lesquelles peuvent être financées par un partenariat public-privé (PPP). Cela permettrait de réaliser les essais cliniques de phase 1 et les études cliniques *human challenge* dans un environnement optimal. La Belgique possède déjà l'expertise nécessaire dans le domaine des vaccins et de la médecine tropicale. Grâce à une telle structure, nous pourrions renforcer notre réputation et devenir le « hotspot des essais cliniques » en Europe, ce qui attirera bon nombre d'entreprises pharmaceutiques, médicales et biotechnologiques. Cette expertise accumulée peut être directement appliquée et transposée dans le Laboratoire de la santé mondiale mobile (*Mobile Global Health Lab*), spécialisé dans l'aide d'urgence en cas d'épidémies. Nous pouvons tenter d'attirer en Belgique les experts de cette équipe et d'enrichir ainsi notre propre vivier de talents. Des échantillons des virus identifiés pourraient être stockés dans une banque en Belgique pour faire l'objet d'analyses plus approfondies.
- La Belgique est un des chefs de file dans le domaine de la génomique. En prévoyant des ressources suffisantes, nous pourrions en récolter les fruits. Il s'agit ici essentiellement d'investissements dans la capacité de données, les projets pilotes innovants, l'intelligence artificielle pour l'analyse de ces données et le remboursement des tests qui rendront possible la médecine prédictive et personnalisée.

Les investissements totaux dans ces projets devraient s'élever à environ 2 milliards d'euros, dont près d'un 1,9 milliard d'euros pour le *Disease Innovation Fund*. Le reste du budget couvre les investissements destinés au *Mobile Global Health*, à l'*Anti-infectious unit* et à la révolution génomique qui nous attend.

Grâce à ces investissements, la Belgique pourra continuer à se positionner dans des domaines où elle se distingue déjà. En stimulant les investissements et en se concentrant sur un certain

nombre d'écosystèmes, nous parviendrons à engranger des bénéfices dans toute une série de domaines essentiels. Nous pouvons stimuler plus encore non seulement nos activités de recherche, mais aussi notre potentiel d'exportations. Nous devons aussi rendre la Belgique plus attrayante pour les talents et entreprises étrangers. La création de nouveaux centres de connaissances ne fera que renforcer ce flux de capitaux et de talents. De plus, des études montrent que le *return on investment* en R&D se situe entre 10 à 30% pour l'ensemble de l'économie.

Rôles des principaux acteurs

Comment mener ces projets à bien ? Les différents acteurs du paysage de la santé vont devoir se mobiliser.

- *Pouvoirs publics*: le ministre compétent et les autres autorités concernées joueront un rôle important dans la mise en œuvre de ces priorités d'investissement. Leur rôle consistera à assurer l'accompagnement et le suivi du processus. Ensuite, les autorités devront également libérer des budgets de santé supplémentaires pour les soins de santé. Ainsi, elles pourront financer les incitants nécessaires du Pacte. De plus, la législation devra être adaptée pour permettre les investissements, notamment le modèle de financement et de remboursement. En outre, les autorités devront permettre l'accès aux données disponibles dans le respect de la vie privée conformément à la réglementation RGPD.
- *Hôpitaux et autres prestataires de soins*: toutes les données disponibles relatives aux patients et à la recherche doivent être enregistrées dans la plateforme EHR élargie. Pour ce faire, nous aurons besoin de l'aide des établissements de soins de santé. Toutefois, cela ne suffira pas. Nous devons instaurer une culture dans laquelle les différents centres collaborent, échangent des données et mettent en place des innovations dans le but d'améliorer les services aux patients.
- *Industrie, start-up, universités, centres de recherche*: tous les acteurs impliqués dans la recherche et l'innovation au sein du secteur devront consentir leur part d'investissements pour garder leur statut de leader mondial absolu dans la recherche et le développement.

Énergie

La vision du Comité pour l'énergie

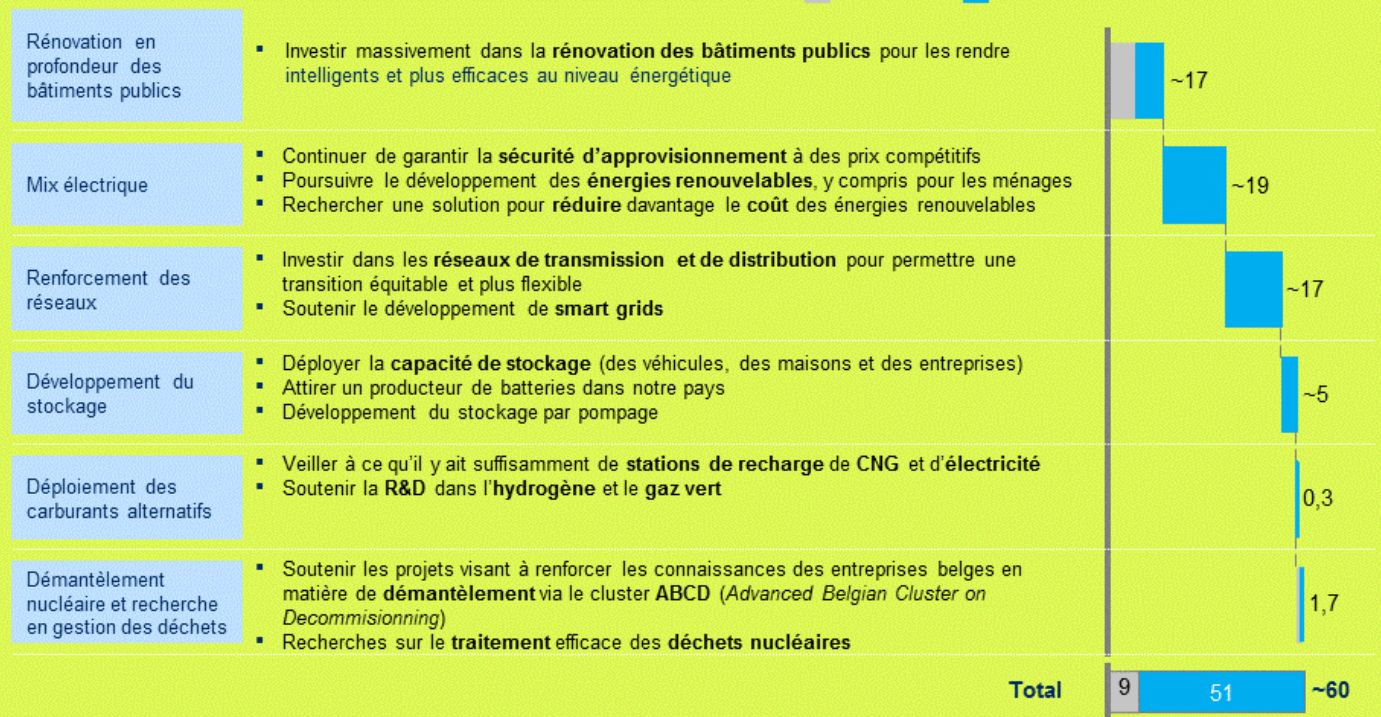
Le marché de l'énergie fait face à de nombreux défis : réduire nos émissions de gaz à effet de serre, déployer les énergies renouvelables, flexibiliser le système énergétique, mais aussi assurer un approvisionnement suffisant en énergie à des prix compétitifs. Si l'on entend relever ces défis, plusieurs changements importants s'imposent au cours des dix années à venir.

Le Pacte énergétique de décembre 2017 « vise à assurer la mise en place d'un système énergétique capable d'assurer un approvisionnement sûr, durable et abordable à l'horizon 2030. » Ce sont les conditions dans lesquelles la transition énergétique menant à une société bas-carbone en 2050 devra s'inscrire.

Le pacte d'investissement donne un aperçu des investissements nécessaires pour accomplir cette transition. Elle nécessite (a) la rénovation des bâtiments en vue de les rendre efficaces et intelligents au niveau énergétique. Le pacte se focalise sur les bâtiments publics ; (b) une évolution du mix énergétique ; (c) une adaptation et un renforcement des réseaux ; (d) le développement des moyens de stockage tant chaleur qu'au niveau électrique ; (e) le développement de carburants alternatifs et (f) le démantèlement de nos centrales nucléaires et la gestion des combustibles usés.

Michèle Sioen

Publics Privés Milliards EUR entre 2019-30



Impact

- La rénovation du parc immobilier entraînera rapidement une **baisse considérable de la consommation d'énergie des autorités**, ce qui générera d'importantes **économies** et aidera la Belgique à atteindre ses **objectifs énergétiques à l'horizon 2030**. **Retombées significatives pour les PME** et d'autres acteurs du secteur privé.
- Les investissements consentis dans les réseaux et la capacité de production contribueront à garantir la sécurité d'approvisionnement.
- Le secteur nucléaire belge et sa **capacité d'exportation** continuera à se développer sur un marché en pleine croissance.
- Créer un **environnement plus sain** pour les citoyens belges en stimulant la consommation de CNG (et d'autres carburants plus verts).

Contexte et tendances

Depuis plus de dix ans, notre système énergétique connaît des transformations fortes qui trouvent en grande partie leur origine au niveau européen. L'Europe a fixé des objectifs en matière de libéralisation des marchés, de réduction des gaz à effet de serre, de sources d'énergie renouvelable, d'efficacité énergétique, d'interconnexions, etc. Selon ces objectifs, d'ici à 2030, la Belgique devra réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 35% par rapport à 2005 (pour les secteurs non-ETS).

Les autorités belges ont récemment conclu un Pacte énergétique dont l'ambition est d'assurer un approvisionnement sûr, durable et abordable à l'horizon 2030. Le Pacte énergétique prend toute une série de mesures visant à rendre possible la transition vers une société bas carbone à l'horizon 2050. Par ailleurs, les autorités ont également décidé de mettre fin au nucléaire entre 2022 et 2025.

Ce Pacte énergétique sert de base pour la rédaction du Plan National Energie-Climat (PNEC), qui doit être remis à la Commission européenne d'ici la fin de l'année. Ce plan s'articule autour de cinq dimensions: (1) la réduction des gaz à effet de serre; (2) l'efficacité énergétique, (3) la sécurité d'approvisionnement; (4) le marché intérieur et (5) la recherche et la compétitivité.

La transition énergétique requiert des changements radicaux dans la façon dont nous consommons et nous produisons l'énergie. Une vision politique et des règles claires, stables et mobilisatrices sont essentielles. C'est d'autant plus vrai que le secteur énergétique est en grande partie entre les mains du secteur privé (sociétés ou particuliers).

Priorités d'investissement

La transition énergétique aura un impact sur de nombreuses personnes, entreprises et organisations. Pensons notamment au marché de l'énergie renouvelable. De nombreux producteurs, mais aussi des particuliers et des entreprises investissent dans la production d'énergie renouvelable. Par conséquent, des investissements supplémentaires s'imposent dans les réseaux de transport, pour les renforcer et les rendre plus intelligents. Le nombre de véhicules électriques sur les routes ne cesse d'augmenter et le prix des batteries de diminuer. Les consommateurs en possession d'un véhicule électrique et/ou d'une batterie domestique pourront stocker ou injecter dans le réseau de l'énergie en fonction des circonstances et ainsi aider à absorber la variabilité de la production d'énergie renouvelable

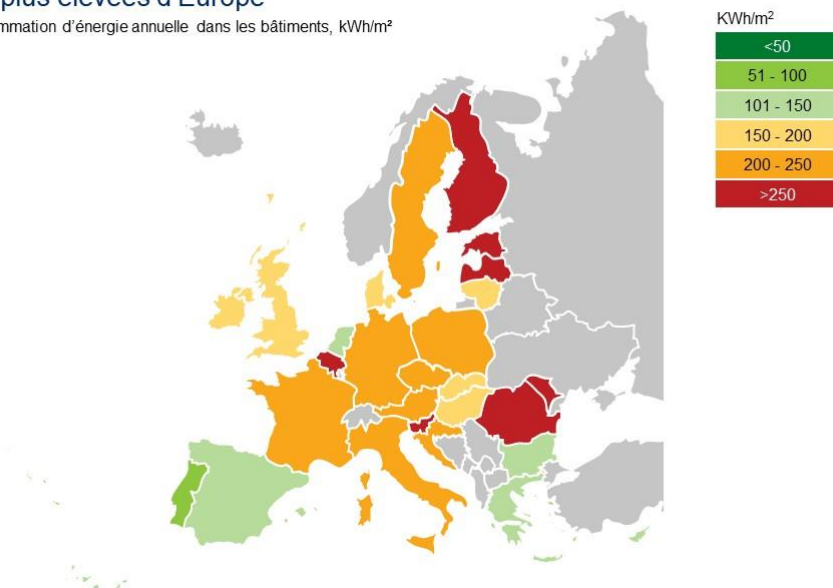
La sortie du nucléaire exige du gouvernement qu'il mette en place un mécanisme pour garantir des investissements dans de nouvelles centrales au gaz. L'arrêt des centrales nucléaires au niveau belge, européen et mondial implique des investissements dans le démantèlement de ces centrales. En outre, il faut trouver d'autres possibilités de traiter et de gérer les combustibles radioactifs usés (déchets nucléaires).

Pour le chauffage, dont le gaz est aujourd'hui le principal combustible, nous constatons qu'il peut faire l'objet de bon nombre d'améliorations sur le plan de l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Des efforts importants doivent être consentis dans les bâtiments qui, avec une consommation moyenne supérieure à 250kWh/m², sont parmi les moins efficaces d'un point de vue énergétique au niveau européen (voir figure 16). Une explication à cette situation est la vétusté du parc immobilier, composé à 50% de bâtiments de plus de 70 ans et dont la plupart n'ont souvent pas été bien entretenus. Le présent Pacte d'investissement tient uniquement compte de l'efficacité énergétique des bâtiments publics.

FIGURE 16:

La consommation d'énergie de la Belgique dépasse les 250 kWh/m², l'une des plus élevées d'Europe

Consommation d'énergie annuelle dans les bâtiments, kWh/m²



SOURCE: BPIE (2017), Is Europe ready for the smart buildings revolution?

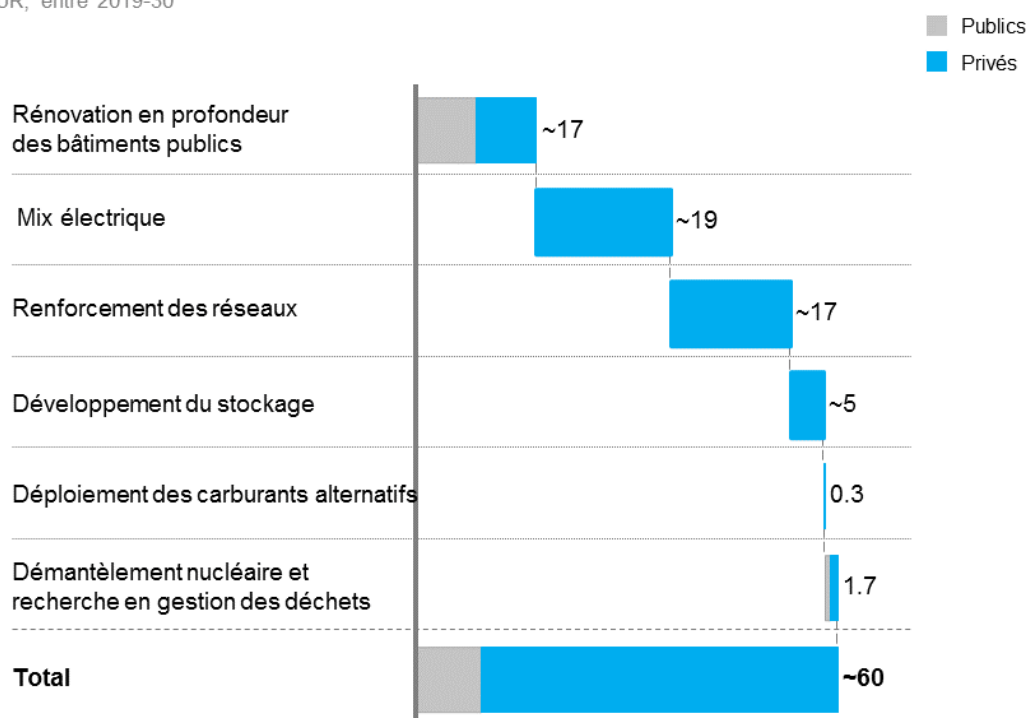
Outre l'efficacité énergétique des bâtiments (publics), les industries devront également investir afin d'améliorer leur propre efficacité énergétique. Des projets de production de gaz vert et d'hydrogène doivent être élaborés. Les véhicules électriques côtoieront les véhicules au gaz. Il est donc indispensable d'investir davantage dans des stations de recharge.

Ensemble, ces projets représentent un investissement de l'ordre de 60 milliards d'euros jusqu'en 2030. Les partenariats public-privé (PPP) et/ou les contrats de performance énergétique (CPE) conviennent particulièrement bien à la rénovation des bâtiments publics. C'est pourquoi, dans le schéma ci-dessous (figure 17) nous avons tenu compte, d'une répartition de 50% public – 50% privé pour les investissements proposés pour ce projet.

FIGURE 17:

Total des investissements pour l'énergie jusqu'en 2030

Milliards EUR, entre 2019-30



SOURCE: Pacte National pour les Investissements Stratégiques.

A) Rénovation (en profondeur) des bâtiments publics

Il est important que nos bâtiments publics soient efficaces et intelligents en matière énergétique. Ceci vaut tant pour les bâtiments administratifs que, par exemple, pour les piscines, écoles, bibliothèques publiques. Tous ces bâtiments doivent faire figure d'exemple et aideront à convaincre les citoyens d'également rénover leur maison et d'autres bâtiments. Les bâtiments publics ne sont pas en bon état et nécessiteront des travaux conséquents. Ces travaux généreront un grand nombre d'emplois, entraînant un effet multiplicateur élevé. Une fois les rénovations réalisées, ce sont à la fois les émissions de CO₂ liées à ces bâtiments et la facture énergétique qui diminueront.

Le Pacte énergétique prévoit que les « bâtiments publics seront neutres d'un point de vue énergétique à l'horizon 2040 ». Il est grand temps de mettre le pied à l'étrier si nous entendons atteindre cet objectif. En effet, la rénovation des bâtiments publics doit être menée de manière approfondie. Dans un premier temps, cela nécessitera le recensement complet des bâtiments publics et de leur état. Si les autorités estimaient depuis longtemps déjà que ce point était une priorité, force est de constater que la situation a peu évolué. Dès lors, nous proposons 1) de fixer des objectifs, de réaliser un inventaire, de répartir les tâches et de les exécuter, et cela de manière claire et transparente, 2) de lancer une « delivery unit », c'est-à-dire un groupe de personnes veillant à ce que les projets de rénovation des bâtiments publics soient menés à bien. RE:FIT London a appliqué cette méthode avec succès et a rénové ainsi plus de 550 bâtiments à Londres depuis 2009. L'initiative « CATCH » relative au développement économique autour de la région de Charleroi s'est aussi inspirée de ce principe. Nous proposons également 3) de créer une fondation qui pourra contribuer au financement de ces

projets de rénovation et qui pourra être alimentée, notamment, par les économies d'énergie réalisées grâce à la rénovation de la première série de bâtiments publics.

Les investissements totaux pour l'ensemble de la – nécessaire – rénovation en profondeur des bâtiments publics d'ici 2040 sont estimés à environ 33 milliards d'euros. À l'horizon 2030, cela représente 17 milliard d'euros (projection linéaire) d'investissements, dont 1,65 milliard d'euros pour les bâtiments publics fédéraux (soit 150 millions d'euros par an). Bien que les montants soient très élevés, cela ne signifie pas pour autant qu'il faudra tout payer en une seule fois. Les PPP (partenariats public-privé) et/ou les contrats de performance énergétique sont particulièrement bien adaptés à ce genre de projets. Si l'on opte pour un PPP, les projets de rénovation doivent être autant que possible réalisés en groupe (volume important et répartition des risques) et ne peuvent être trop différents. Les ESCO (*Energy Service Companies*) peuvent y jouer un rôle important.

B) Mix électrique

Le parc de production électrique va continuer à se développer fortement dans les prochaines décennies. L'essor des énergies renouvelables se poursuivra (investissements estimés à 16 milliards d'euros d'ici 2030). Le déploiement d'un parc de centrales au gaz doit également être prévu (investissements estimés à 2,9 milliards d'euros d'ici 2030). Pour l'heure, le gouvernement fédéral travaille à l'élaboration d'un mécanisme de rémunération de la capacité (*capacity remuneration mechanism* – ou CRM).

Cette tendance viendra encore renforcer la décentralisation des moyens de production électriques. La part des prosumers, c'est-à-dire un consommateur qui est aussi producteur d'énergie, ne cesse d'augmenter. S'il s'agit d'évolutions positives, une législation renouvelée et adéquate est indispensable pour les soutenir.

Pour l'électricité, les trois dimensions suivantes devront être en équilibre : une sécurité d'approvisionnement, des prix compétitifs pour le consommateur et la réalisation de nos objectifs environnementaux.

C) Renforcement des réseaux

Outre les changements du mix électrique, nos réseaux électriques doivent aussi évoluer. Les réseaux de distribution devront être plus intelligents. Cela couvre les mesures en temps réel, la gestion dynamique du réseau pour s'adapter à la production et l'émergence de communautés énergétiques au niveau local. Dans un certain nombre de cas, le renforcement des réseaux sera très important. Le consommateur disposera de compteurs intelligents et communicants, l'incitant à adapter son comportement de consommation en fonction des prix électrique à un moment donné. Les investissements pour la distribution sont estimés à 1 milliard d'euros par an pour les dix prochaines années.

Grâce aux investissements dans ses réseaux de transport gaz et électricité, la Belgique restera un pôle énergétique au cœur de l'Europe. Cela constituera un atout pour le commerce international et apportera également davantage de sécurité d'approvisionnement. Les investissements en électricité s'élèvent à 2,3 milliards d'euros pour la période 2018-2022 et, les investissements en gaz à 670 millions d'euros pour la période 2017-2026.

D) Développement du stockage

La production d'énergie renouvelable est difficilement prévisible. Le stockage des sources d'énergie renouvelable sera réalisé tant au niveau des personnes privées, des réseaux que des entreprises. Les investissements en la matière à l'horizon de 2030 sont évalués à 3,9 milliards.

Outre les batteries pour les particuliers ou des entreprises, lesquelles sont souvent combinées à des panneaux photovoltaïques, des stockages plus importants via le pompage-turbinage sont

à l'étude. C'est, par exemple, le cas de l'extension à Coe (600 millions d'euros) ou de l'atoll en mer.

En Belgique, il serait utile de travailler de concert à l'attraction dans notre pays d'un producteur de batteries, étant donné que ces technologies joueront un rôle clé dans notre avenir énergétique. L'investissement pour l'établissement d'un centre de développement pour les composants de batteries li-ion est estimé à 150 millions d'euros.

E) Déploiement de carburants alternatifs

Le nombre de kilomètres parcourus par les voitures et les camions n'a eu de cesse de croître au cours de ces dernières années. Par conséquent, les émissions de substances nuisibles (CO₂, particules fines, NOx ...) ont augmenté. Différentes mesures ont été prises pour réduire ces émissions : adaptation de la fiscalité, instauration de normes EURO ou utilisation de carburants alternatifs. L'utilisation de véhicules moins polluants (au gaz, au gaz vert, à l'électricité, à l'hydrogène, etc.) représente en effet une partie de la solution pour réduire nos émissions. À cela s'ajoute une amélioration de l'efficacité énergétique des véhicules classiques à moteur à combustion diesel ou essence, ou des actions au niveau de la demande de mobilité.

Si l'on entend stimuler l'utilisation des véhicules à l'électricité et au CNG (*compressed natural gas*) – et à terme à l'hydrogène –, il est indispensable de prévoir suffisamment de stations de recharge. Le montant total des investissements en la matière est estimé à quelque 300 millions d'euros d'ici 2030. Ce montant doit permettre de disposer de suffisamment de stations de recharge pour tous les utilisateurs.

Et la présence de stations de recharge en suffisance stimulera les citoyens à acheter des véhicules « alternatifs ». Ceci ne signifie pas pour autant qu'il ne faudra pas continuer à encourager, notamment, l'acquisition ou l'utilisation d'un véhicule au gaz ou le développement d'un parc automobile public au CNG.

F) Démantèlement du nucléaire et recherche en gestion des déchets

La Belgique dispose d'une expertise dans le domaine de l'énergie nucléaire (production, stockage, traitement, recherche, radio-isotopes, etc.) qui est internationalement reconnue. Outre ses sept centrales nucléaires, la Belgique a des réacteurs de recherche et est leader du marché dans la production de radio-isotopes médicaux (65% du marché en cas de forte demande). La Belgique a également développé des connaissances en matière de démantèlement de réacteurs nucléaires grâce au démantèlement du réacteur de recherche BR3.

Au cours des prochaines décennies, de nombreux réacteurs nucléaires seront fermés et devront être démantelés. Vu les risques d'irradiation, des compétences spéciales sont requises pour de tels démantèlements. En Belgique est lancé un cluster d'entreprises qui souhaitent renforcer leur positionnement sur le marché du démantèlement : l'*Advanced Belgian Cluster on Decommissioning* (ABCD). Ce groupement souhaite améliorer la collaboration entre les entreprises et ainsi créer une plus grande valeur ajoutée pour les projets de démantèlement. La plupart de ces entreprises ont des projets de recherche nécessitant des financements.

Le stockage des déchets nucléaires s'étend sur des dizaines ou centaines de milliers d'années, ce qui soulève énormément de questions. Grâce à la transmutation des combustibles usés, cette période pourrait être ramenée à 300 ans.

Pour cela, les investissements suivants sont nécessaires:

- Soutenir des projets du cluster ABCD (~50 millions d'euros) relatifs au démantèlement de centrales nucléaires. Il faut créer un comité de sélection de projets qui devra évaluer chaque projet sur la base de l'intérêt qu'il représente pour le démantèlement des centrales et pour sa capacité à bien positionner l'entreprise concernée sur le marché.

- Soutenir la recherche et le développement de nouvelles technologies pouvant, par exemple, apporter de meilleures solutions au traitement des déchets nucléaires. Ces investissements doivent aller de pair avec la volonté de faire de la Belgique un centre de recherche nucléaire mondial, y compris au niveau de la production de radio-isotopes. À cette fin, 1,6 milliard d'euros seront nécessaires dans les dix prochaines années, dont le gouvernement prendrait 40% à sa charge.

Rôles des principaux acteurs

De nombreux acteurs ont un rôle à jouer pour permettre la transition énergétique en Belgique. Les entreprises privées représentent des investisseurs non négligeables, les autorités se doivent d'élaborer une vision et une réglementation adéquate dans lesquelles faire évoluer ces investissements.

Pour les projets mentionnés, le Comité envisage les rôles suivants pour les acteurs clés :

- **Pouvoirs publics :** les autorités compétentes et les administrations en Belgique doivent assurer la plus grande stabilité possible afin de continuer à encourager les investissements dans le secteur de l'énergie. Il est important que le gouvernement déploie des efforts pour réaliser des investissements dans l'efficacité énergétique de ses propres bâtiments, ainsi que des investissements supplémentaires dans le démantèlement nucléaire. Il faudra aussi adapter la législation de manière ciblée pour soutenir les changements dans le marché énergétique, en accordant une attention particulière à l'innovation et la fiscalité énergétique soutenant la transition énergétique.
- **Utilisateurs:** les consommateurs d'énergie devront prendre davantage conscience de leur consommation et privilégier des solutions moins énergivores. Les gestionnaires de parcs de véhicules pour les entreprises d'autobus ou de transport devraient envisager des options plus écologiques comme par exemple les alternatives CNG.
- **Secteur nucléaire:** les acteurs du secteur nucléaire doivent mieux collaborer pour que la Belgique puisse jouer les premiers rôles dans ce secteur. Ils doivent conjuguer leurs connaissances et les promouvoir en tant que produit d'exportation.
- **Les investisseurs privés (dont les ESCO):** les rénovations des bâtiments publics peuvent souvent être financées par des structures PPP. D'une part, les autorités jouent un rôle dans la création de ces structures mais, d'autre part, cela nécessite la croissance et le déploiement des ESCO dans le paysage énergétique belge. Les possibilités de financements alternatifs sont abordées dans la section « Partenariats Public-Privé ».

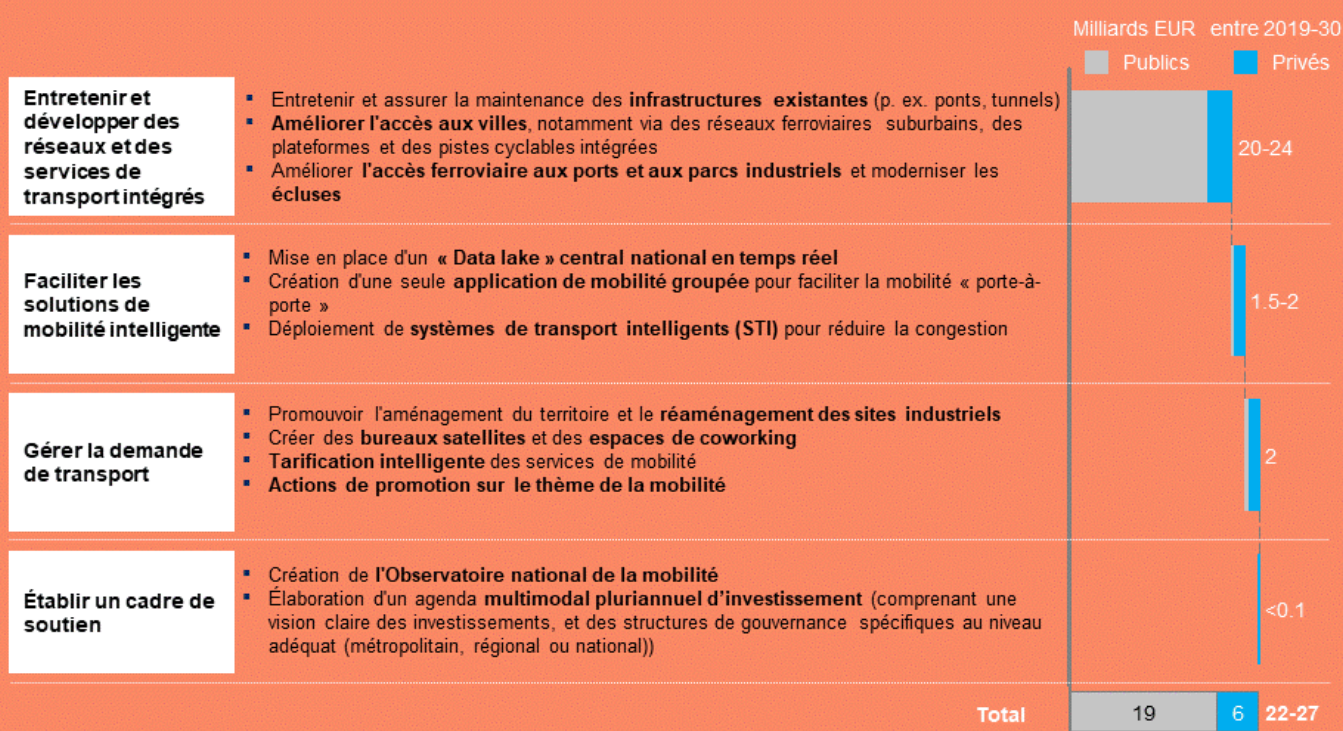
Mobilité

La vision du Comité pour la mobilité

« La Belgique est confrontée à un défi majeur en termes de mobilité : l'accessibilité des lieux de travail et des centres logistiques diminue de jour en jour. Les embouteillages ne cessent de s'allonger et les transports publics sont saturés. Cette situation freine l'activité économique et pèse sur le bien-être de la population. En outre, l'augmentation du trafic a un impact négatif plus important sur l'environnement.

Le Pacte ambitionne de réaliser un certain nombre d'investissements ciblés visant à fluidifier la mobilité en Belgique. Dans ce cadre, le Comité stratégique propose de miser sur le concept de *Transport as a Service* (TaaS), concept qui requiert d'avoir un meilleur aperçu des besoins et des comportements en matière de mobilité. Nous proposons ensuite d'investir dans des réseaux et des services de transport intégrés. Il est par ailleurs indispensable de mettre en place des solutions de mobilité intelligentes et, enfin, de gérer la demande de transport sous différents angles. Pour conclure, il est important de créer un cadre de soutien reposant sur des conditions de gouvernance favorables. »

Pieter Timmermans



Impact

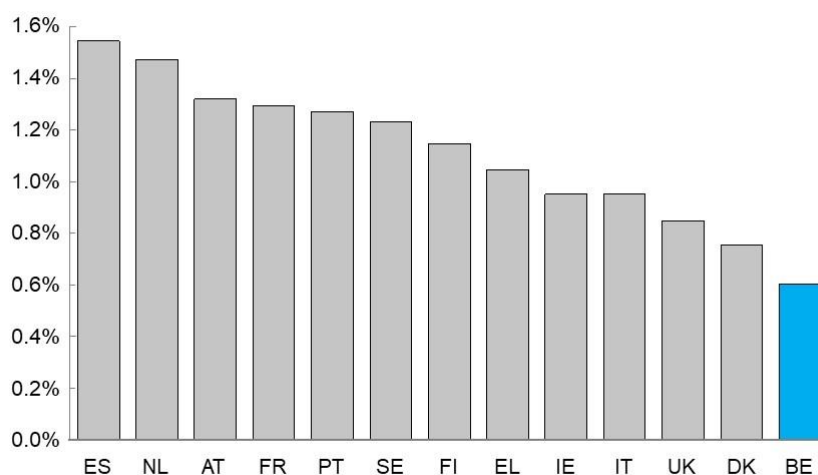
- Une mobilité plus intelligente et une réduction de la demande de mobilité **réduiront les pertes économiques engendrées par les embouteillages**.
- Les grands projets d'infrastructure génèrent également des **emplois**, ce qui a un **effet multiplicateur** notable pour l'économie.
- Coup de pouce aux **acteurs numériques de haute technologie** dans le volet « **Smart mobility** »

Contexte et tendances

Fort de ses nombreux kilomètres d'autoroutes, de voies navigables et ferroviaires, ainsi que divers aéroports et ports maritimes, le réseau de transport de la Belgique est l'un des plus denses en Europe. Cependant, les investissements dans nos infrastructures de transport sont particulièrement faibles par rapport aux autres pays de l'UE (0,6 % du PIB belge, contre 1 % en moyenne), comme le montre la Figure 18. Ce niveau d'investissement trop faible écorne l'attractivité de nos infrastructures de transport, dont la cote baisse d'année en année dans le Rapport mondial sur la compétitivité du Forum économique mondial. Les investissements dans les transports publics suivent la même tendance.

FIGURE 18:

Investissements publics dans les transports (moyenne 2000-2013)
% du PIB



SOURCE: Eurostat

Les investissements limités dans les infrastructures et les services de transport contrastent fortement avec l'augmentation de la demande de transport. Selon les prévisions, le transport des personnes augmentera de 11 % entre 2012 et 2030. Quant au transport de marchandises, il grimperait même jusqu'à 45 %¹². Ces évolutions sont principalement le résultat des croissances démographique et économique. Vu la position de la Belgique en tant que plaque tournante logistique en Europe, la croissance du commerce international (en moyenne 3,5 % par an) a également un impact sur la demande de transport ferroviaire, maritime et aéroportuaire.

Ces flux croissants de transport doivent être absorbés par les infrastructures de mobilité afin d'éviter la congestion. Pour l'heure, la majorité du transport des personnes et de marchandises s'effectue par la route. L'on constate déjà un décalage important entre la demande et l'offre en matière de mobilité, provoquant chaque jour en moyenne 100 à 250 km d'embouteillages pendant les heures de pointe. Bruxelles et Anvers sont considérées comme deux des villes les plus congestionnées d'Europe. L'augmentation prévue du trafic routier de 22 % jusqu'en 2030, combinée à un niveau d'investissements faible (et en baisse), ne fera qu'accroître les embouteillages. Si aucune solution structurelle n'est trouvée pour le problème de congestion

¹² Bureau fédéral du plan.

de la circulation, la vitesse moyenne sur la route pourrait diminuer d'un quart pendant les heures de pointe et de 10 % pendant les heures creuses d'ici 2030.

La Belgique risque de perdre son attractivité en tant que plaque tournante logistique du fait de la saturation des réseaux, laquelle est combinée à une législation rigide et à la concurrence des autres pays. Outre la réduction de l'accessibilité des centres logistiques, l'accessibilité des centres-villes et l'emploi sont aussi menacés. De plus, l'augmentation du trafic et l'utilisation de carburants polluants (dont de nombreux diesel) ont des répercussions négatives sur l'environnement, avec notamment une mauvaise qualité de l'air et des émissions élevées de CO₂.

Priorités d'investissement

Compte tenu de ces défis majeurs en matière de mobilité, il sera particulièrement important que la Belgique soit à l'avant-garde de la conception et de l'adoption d'une mobilité novatrice.

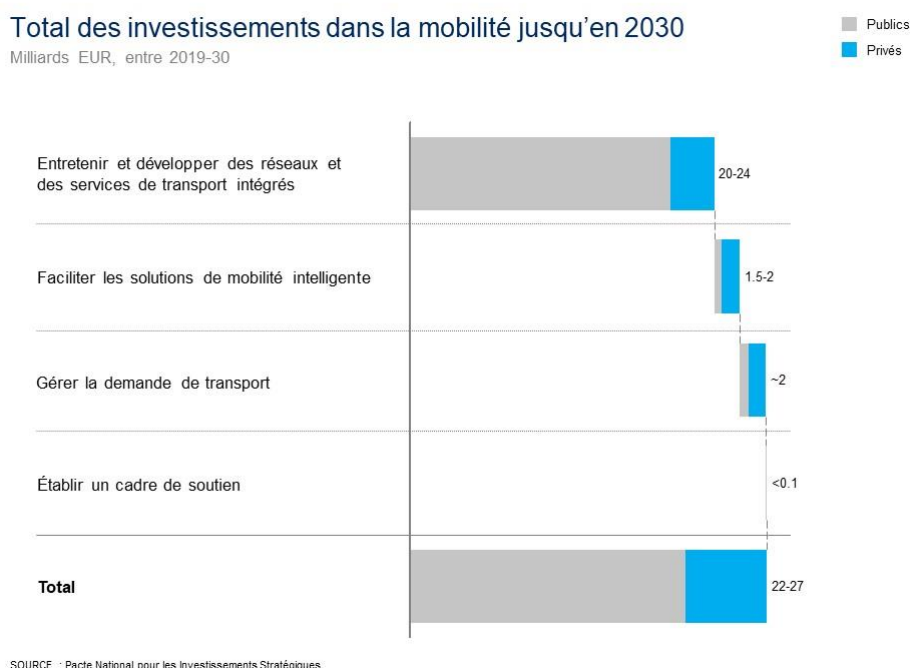
Il est crucial d'élaborer une stratégie visionnaire à long terme, conduisant à des investissements. Dans ce cadre, la *Mobility as a Service* pour les passagers et les *Logistics as a Service* pour les marchandises joueront un rôle essentiel. Comme ces deux concepts sont étroitement liés, nous utilisons dans ce document le dénominateur commun *Transport as a Service*, ou TaaS. Le TaaS, ou transport en tant que service, vise à offrir aux usagers des services de transport flexibles, efficaces et conviviaux. Ceci permettrait, souvent, aux utilisateurs de ne pas devoir être en possession d'un moyen de transport (par exemple de leur propre voiture). Les services non intégrés seront par ailleurs moins utilisés, au profit des solutions de transport multimodales utilisées en tant que service. Cela permettra également de développer un écosystème de *Smart mobility & logistics* en Belgique.

Plus concrètement, nous proposons dans ce Pacte quatre initiatives d'investissement : a) entretenir et développer des réseaux et services de transport intégrés ; b) faciliter des solutions de mobilité intelligentes ; c) gérer la demande de transport ; et d) établir un cadre de soutien. Ces investissements représentent quelque 25 milliards d'euros ventilés sur la période 2019-30, dont environ 25 % par des investisseurs privés (voir Figure 19). La plupart des projets d'investissement dans le domaine de la mobilité appartiennent au secteur public. Nous pouvons également utiliser des méthodes de financement innovantes pour garantir la continuité des investissements dans le domaine du transport. Par exemple, la redevance kilométrique/le péage font directement porter par les usagers le paiement de l'utilisation des infrastructures et des services de transport. L'on peut aussi avoir recours à des partenariats public-privé (PPP) pour soutenir les investissements dans les infrastructures de transport. À titre d'exemple, l'A11 a été financée de cette manière. Dans bien des cas, les autorités sous-utilisent les fonds européens, par ignorance et par manque d'accompagnement.

Les initiatives proposées contribueront à une meilleure accessibilité des zones économiques. Elles permettront une plus grande attractivité de la Belgique pour les entreprises actives dans la mobilité ou la logistique. Les investissements aideront également à atteindre des objectifs environnementaux et en termes de qualité de l'air. Ils réduiront en outre l'impact néfaste sur la santé et la qualité de vie des citoyens. L'impact économique peut être considérable : chaque année, les Belges perdent près d'une semaine de travail derrière leur volant. Si les embouteillages venaient à disparaître, le gain de productivité serait donc considérable. D'après l'OCDE, le PIB augmenterait de 2 % en Belgique, ce qui équivaut à un montant de 8,6 milliards d'euros¹³.

¹³ ING, *Le salon de l'auto et le défi de notre mobilité*, 2017.

FIGURE 19



A) Entretien et développer des réseaux et des services de transport intégrés

Nos réseaux de transport constituent les fondements physiques de nos déplacements. L'infrastructure existante accuse un retard considérable au niveau de l'entretien et n'a de cesse de se détériorer. L'augmentation du trafic ne saturera que davantage les réseaux existants, comme le montre déjà l'encombrement des routes. Il est dès lors capital d'augmenter le niveau des investissements dans les réseaux et services de transport. De tels investissements garantiront par ailleurs de meilleures performances de la part des chemins de fer et permettront d'assurer l'accessibilité des zones d'activité à destination et en provenance de ces réseaux ferroviaires.

Premièrement, il convient de prévoir suffisamment de moyens pour l'entretien et la maintenance des infrastructures existantes, avec une attention particulière pour les ponts et tunnels. La qualité de nos infrastructures existantes est médiocre parce que nous n'investissons systématiquement pas suffisamment dans un entretien de qualité, entraînant ainsi une réduction de la valeur de notre patrimoine. Le Comité stratégique propose d'accorder davantage d'attention à l'entretien en l'intégrant de manière réfléchie dans les appels d'offres. Ainsi, les autorités s'assureront un meilleur niveau d'entretien de leurs infrastructures. Si nous comparons nos investissements aux dépenses réalisées au Royaume-Uni, nous devrions augmenter le budget actuel de 130 %.

Deux priorités ont été identifiées pour le développement des réseaux et des services de transport :

- ***Améliorer l'accès aux villes*** : dans un premier temps, le Pacte propose d'investir suffisamment dans le développement de réseaux ferroviaires suburbains, tels que le RER. Ces réseaux ferroviaires suburbains se concentrent principalement sur la périphérie des villes et devraient être intégrés à d'autres services de transport (publics et privés). D'autres modes de transport doivent aussi être intégrés afin de créer des plateformes multimodales offrant un niveau de services élevé (par exemple via des parkings P+R). Enfin, nous proposons d'aménager 600 km d'autoroutes pour vélos, réparties sur les trois régions entre les centres-villes et leur périphérie.

- *Améliorer l'accès aux zones logistiques* : la modernisation des plateformes logistiques intermodales constitue certainement une priorité. L'une des premières propositions concrètes est d'optimiser l'accès aux ports par le rail, par exemple en automatisant les faisceaux industriels dans les ports. En outre, l'entretien des voies industrielles doit faire l'objet d'une surveillance dans l'arrière-pays. La longueur autorisée des trains doit être portée à 750 mètres (ce qui nécessite l'aménagement des voies de stationnement). Pour augmenter la capacité des voies navigables, il convient également d'investir dans la modernisation des écluses, la hausse des ponts et l'approfondissement des voies navigables. En outre, en marge des réseaux routiers et des voies navigables, des investissements peuvent être réalisés dans le développement de pipelines destinés au transport de liquides et de gaz.

Le total des investissements pour ces propositions est estimé à environ 20 à 24 milliards d'euros. Le coût de l'entretien est estimé à environ 9 milliards d'euros¹⁴ et le coût du développement du réseau à environ 13 milliards d'euros. De ce montant, environ 7 milliards d'euros proviennent d'investissements dans les infrastructures ferroviaires pour les marchandises et les personnes, environ 2 milliards d'euros dans les voies navigables et 3 milliards d'euros dans d'autres projets de transport. 14 % proviennent de sources privées, y compris des structures PPP et/ou des péages.

En mettant l'accent sur les infrastructures et les services qui augmentent l'accessibilité, l'on améliorera considérablement l'accessibilité des zones d'activités. Au vu de la réduction du temps perdu dans le trafic, ces mesures auront un impact positif sur l'économie et généreront des emplois locaux durables. De plus, chaque euro investi dans les pistes cyclables aurait un impact de 2 à 14 euros sur la santé¹⁵.

B) Faciliter des solutions de mobilité intelligentes

La mobilité intelligente est le terme collectif pour désigner les solutions permettant d'utiliser de manière optimale les infrastructures, les véhicules et les équipements pour assurer la mobilité des personnes et des marchandises. Ces solutions font généralement appel aux technologies de l'information et de la communication. Elles utilisent les données collectées par les infrastructures, les individus et les véhicules (big data) pour fournir des solutions de mobilité sur mesure. Afin de faciliter les solutions de mobilité intelligentes, les autorités doivent se concentrer sur les aspects suivants :

- *La mise en place d'un « Data lake » central* : une plateforme unique - au niveau national - où sont compilées les données des différents opérateurs de transport et gestionnaires d'infrastructures. Les données collectées doivent être dynamiques. Elles sont collectées en temps réel. Ces données portent aussi bien sur les transports publics que privés. Elles doivent en outre répondre à des exigences strictes en termes de qualité.
- *La création d'une plateforme MaaS (Mobility as a Service)* : il s'agit de l'intégration de différents services de mobilité dans une seule application de mobilité. Tous les modes de déplacement et toutes les étapes d'un trajet sont regroupés en vue d'une mobilité « porte-à-porte » simple. Cette plateforme repose sur les « open data » recueillies dans le « Data lake » décrit ci-dessus. La plateforme back-end B2B pourrait être ouverte aux développeurs d'applications B2C qui fournissent l'interface front-end à l'utilisateur final.
- *Déploiement de systèmes de transport intelligents (STI)* : ces technologies permettent de réduire significativement la congestion, notamment en dirigeant les flux de circulation à l'aide de données de circulation en temps réel. À titre d'exemple, l'on peut citer les

¹⁴ Cette valeur est une référence pour les investissements dans l'entretien au Royaume-Uni. La différence avec les budgets actuels destinés à l'entretien est considérée comme un investissement supplémentaire.

¹⁵Vito, *Bicycle highways here's to your health*, 2016

bandes d'autoroutes ouvertes à la circulation aux heures de pointe, le contrôle de section pour stabiliser la vitesse et réduire la congestion, les feux de signalisation intelligents, etc. Ces différentes solutions nécessitent des investissements entre autres dans les équipements de détection du trafic, les infrastructures de télécommunications, les adaptations physiques et les logiciels. Ces technologies sont pour la plupart déjà disponibles sur le marché et peuvent être mises en œuvre sans risque. En outre, les autorités peuvent lancer des projets pilotes sur les véhicules autonomes, ce qui nécessiterait le déploiement d'une infrastructure connectée qui communique en temps réel avec les véhicules.

- *Permettre de nouveaux services de mobilité* : les technologies de l'information et de la communication favorisent l'émergence de nouveaux concepts de mobilité « partagée ». Citons notamment le covoiturage, les voitures partagées, les systèmes de vélos en libre-service, mais également le « *truck pooling* » au niveau logistique. Ces nouveaux services incitent à une utilisation plus rationnelle des véhicules et constituent des modèles commerciaux prometteurs. Les autorités peuvent soutenir cette tendance en encourageant l'innovation et en levant les obstacles juridiques.

L'investissement total pour ces propositions est estimé à environ 1,5 à 2 milliards d'euros. Les investissements dans le déploiement de systèmes de transport intelligents représentent la part la plus importante, soit 1,5-1,9 milliard d'euros. Le développement de l'infrastructure numérique pour le *Data lake* et la plateforme MaaS coûtera environ 0,1 milliard d'euros. Ce financement peut éventuellement aussi se faire à l'aide de montages de PPP (dans lesquels les autorités continueront à jouer un rôle de pilotage). Dans la demande d'investissement actuelle, quelque 75 % des investissements proviennent du secteur privé, ce qui favorisera une approche axée sur le marché.

Les solutions décrites ci-dessus amélioreront considérablement l'efficacité des systèmes de transport, ce qui permettra un gain de temps. Avec un bon design, les utilisateurs de l'application MaaS seront également incités à effectuer des choix plus durables et plus efficaces pour leurs déplacements. De plus, les investissements dans la mobilité intelligente et connectée créeront de nombreuses opportunités pour les entreprises actives dans l'industrie technologique, ainsi que pour les fournisseurs de nouvelles solutions de logistique et de mobilité. Ces derniers pourront aussi exporter leur savoir-faire à l'étranger.

C) Gestion de la demande de transport

La politique de mobilité s'est toujours concentrée sur l'offre de transports et les augmentations de capacité lorsque le besoin s'en faisait ressentir. L'impact croissant des transports sur l'environnement et sur notre santé, ajouté au manque d'espace disponible pour de nouvelles infrastructures nous obligent à revoir cette approche. La demande de transports doit pouvoir être modulée dans le temps et dans l'espace, de même qu'être orienté vers des modes de transport plus durables.

- *Promouvoir l'aménagement du territoire et le réaménagement de sites industriels* : le niveau d'accessibilité dépend fortement d'un aménagement du territoire de qualité. Ce constat contraste avec notre utilisation actuelle de l'espace à grande échelle et fragmentée. L'idéal serait de disposer de centres ayant une connectivité très élevée (caractère multimodal) et un niveau élevé d'équipements (proximité de plusieurs équipements sur le même site). Pour y parvenir, nous devons investir dans des projets d'innovation par zone qui doivent rassembler différentes fonctions. Les lieux de travail, de domicile, des loisirs doivent être le plus proche possible. Les méthodes d'aménagement du territoire doivent par ailleurs se voir optimisées. À titre d'exemple, l'on pourrait adapter la fiscalité relative au logement (comme les frais d'enregistrement, la taxe foncière, etc.). La localisation des sites industriels sur la base de l'infrastructure

existante en est un exemple concret. Cela signifie que de nouveaux sites ne seront créés qu'à proximité des grands axes de transport.

- *Établir des bureaux satellites et des espaces de coworking* : investir dans ce type d'espace (par exemple dans les gares) peut rendre les horaires de travail flottants et le télétravail plus intéressants et ainsi réduire les besoins en déplacements vers le lieu de travail.
- *Tarifification intelligente des services de mobilité* : en appliquant des tarifs flexibles aux services de transport, il est possible de déplacer une partie de la demande en dehors des heures de pointe. De cette manière, l'on réduira les embouteillages pendant les heures de pointe. Les tarifs flexibles inciteront par ailleurs les citoyens à opter pour une solution plus durable et plus efficace. À titre d'exemple, citons une redevance kilométrique intelligente imposée à tous les véhicules sur la route, modulable selon l'heure et le lieu, les émissions et la catégorie de véhicule. La fiscalité ne doit plus taxer la possession mais bien l'utilisation d'un véhicule.
- *Actions de promotion sur le thème de la mobilité* : les campagnes de communication peuvent contribuer à sensibiliser aux transports publics et aux différents modes de transport alternatifs. Les entreprises aussi doivent être informées des possibilités qui existent pour le transport de marchandises et le déplacement des travailleurs. Idéalement, cela mènera au sein des entreprises à la création de nouvelles stratégies concernant les déplacements domicile-travail et le transport de marchandises.
- *Mesures réglementaires* : l'adaptation de la législation (par exemple, les zones à faibles émissions) dans les villes ou les communes peuvent également permettre d'en améliorer l'efficacité. Et ce, à condition de créer un cadre commun, afin de réduire les coûts. Le chargement et déchargement de marchandises en dehors des heures de pointe devrait également être encouragé, voire rendu obligatoire.

Un montant de quelque 2 milliards d'euros est nécessaire pour permettre la gestion de la demande de transport. De ce montant, environ 1,5 milliard d'euros seraient consacrés au développement et à la rénovation de sites industriels situés à des endroits stratégiques (intégralement financés par le secteur privé) et environ 0,5 milliard d'euros pour les campagnes de promotion. Les autres mesures ont un coût financier faible ou nul.

Les mesures proposées réduisent ou stabilisent la demande de transport. Les mesures qui permettent de réduire la demande ont un impact positif sur l'accessibilité des zones logistiques, des entreprises et d'autres zones d'activités. C'est ainsi que les temps de trajet et les coûts de transport peuvent être réduits. Une diminution de la demande de transport aura également un impact positif sur la qualité de vie dans les villes. Les mesures visant à stabiliser la demande de transport ont également un impact positif et direct sur l'environnement. En effet, une plus faible demande de mobilité se traduira par une baisse des émissions.

D) Mise en place d'un cadre de soutien

La fragmentation des compétences pose un obstacle majeur à l'élaboration d'une politique cohérente. Une approche intermodale et intersectorielle s'impose si l'on entend rationaliser et harmoniser les différentes initiatives. Pour y parvenir, le Comité stratégique propose deux initiatives :

- *La création de l'Observatoire national de la mobilité* : pour motiver les décisions d'investissements, il convient de s'appuyer sur des données précises et actualisées et sur des études socio-économiques périodiques à propos de la mobilité. Ces données et études font aujourd'hui défaut. Pour réaliser ces études, une possibilité est de créer un groupe de réflexion national, en se basant sur le modèle du Conseil supérieur de l'emploi. Ce groupe de réflexions rassemblerait les données et rendrait des avis à propos d'une vision à long terme de la mobilité, en tenant compte de l'interaction entre les flux de personnes et de marchandises. Cet observatoire national se concentrerait en particulier sur la mise

à jour d'une série d'indicateurs de la qualité de la mobilité et recenserait également les points névralgiques afin de leur apporter une réponse directe.

- *Élaboration d'un programme multimodal pluriannuel* : le Comité stratégique propose que les différentes autorités établissent ensemble une vision commune de la mobilité et assurent la coordination et la mise en œuvre des projets découlant de la vision. Ceci permet également d'assurer la continuité du financement des projets, de même que la réalisation d'évaluations ex-post des projets. Le tout se traduira par un programme d'investissement assorti une procédure prioritaire pour les années à venir.
- Un programme commun peut s'avérer utile. Une coordination est également nécessaire pour garantir l'implémentation des différents projets, la continuité du délai de financement et des évaluations ex-post des projets. Enfin, cette procédure devrait instaurer des structures de gouvernance au niveau approprié (métropolitain, régional, national, etc.).

Au total des investissements d'environ 25 millions d'euros sont prévus à cet effet, investissements qui seront entièrement consacrés à la création de l'Observatoire national. L'introduction d'un programme d'investissement pluriannuel relève du mandat actuel des autorités.

Si l'Observatoire national n'aura pas d'impact direct sur l'offre ou la demande de mobilité, il optimisera indirectement la mobilité belge (réseaux, flux de personnes, flux de marchandises, etc.) pour l'avenir. Le programme d'investissement aura un impact indirect sur l'économie en assurant une mise en œuvre plus efficace et plus réussie des priorités d'investissement.

Rôle des principaux acteurs

Différents acteurs devront se mobiliser pour mener à bien les projets d'investissement.

- *Pouvoirs publics* : les ministres compétents et les autres autorités compétentes devront mettre en place un cadre et une procédure juridiques qui facilitent les investissements et les activités. Cela comprend notamment : l'élaboration d'une vision commune et à long terme de la mobilité ; la mise en place de structures de gouvernance appropriées (nationales, interrégionales, métropolitaines) ; la possibilité d'incitants financiers si nécessaire ; le traitement efficace des demandes de permis ; des investissements dans les évaluations ex-post ; et la cohérence entre les différents plans de mobilité des autorités. Les autorités devraient également mettre des fonds à disposition, par exemple, pour la construction d'infrastructures, le développement de l'Open Data Lake et de la plateforme MaaS, des campagnes de communication et la création du think tank national. Le secteur des transports publics a également un rôle à jouer dans la coordination et l'alignement des différents réseaux et services de transport en soutien des plateformes intermodales.
- *Entreprises* : les entreprises peuvent contribuer à une meilleure organisation de la mobilité en investissant dans des chaînes logistiques plus durables et plus efficaces (comme l'utilisation des chemins de fer et des voies navigables, le regroupement des flux de marchandises, etc.). En outre, elles peuvent jouer un rôle dans la gestion de la demande de transport par le biais de bureaux satellites et d'autres mesures visant à rendre les trajets domicile-travail plus durables. Les ports doivent assurer une accessibilité de qualité et une exploitation efficace des activités. Les start-up et les entreprises technologiques jouent elles aussi un rôle dans le développement de solutions de mobilité innovantes.
- *Pays voisins* : les projets transfrontaliers avec nos voisins doivent être davantage stimulés. Ils peuvent être défendus conjointement devant la Commission européenne, ce qui permettrait de mettre d'injecter des fonds européens dans des projets de mobilité belges.

4.5 Facteurs transversaux d'environnement

Outre les priorités d'investissements concrètes, le Comité stratégique dégage également quatre facteurs transversaux d'environnement pour créer un climat d'investissements plus sain en Belgique:

- Un cadre réglementaire plus efficace et prévisible pour les projets d'investissements stratégiques;
- La mobilisation de capitaux;
- Les partenariats Public-Privés;
- Une stratégie budgétaire et des règles européennes qui encouragent les investissements publics.

La vision, le contexte, les priorités concrètes et les rôles des acteurs clés sont expliqués plus en détail dans la suite du texte.

Une meilleure réglementation pour les projets d'investissements stratégiques

La vision du Comité pour une meilleure réglementation pour les projets d'investissements stratégiques

« La réglementation ne peut pas constituer un frein aux projets d'investissements stratégiques. Plus encore: la réglementation devrait même stimuler les investissements stratégiques. À l'heure actuelle, ce n'est en général pas le cas. Citons, par exemple, la lourdeur des procédures d'autorisation ou le manque de sécurité juridique.

Le Comité stratégique souhaite que les investisseurs aux prises avec des processus administratifs parfois très complexes soient mieux accompagnés. De plus, c'est à nos yeux l'occasion de revoir certains éléments spécifiques de la réglementation en matière d'autorisation et de formuler un certain nombre de suggestions d'amélioration. Enfin, nous soulignons l'importance de la sécurité juridique fiscale et administrative pour les investisseurs et appelons activement les pouvoirs locaux à y faire écho. »

Michel Delbaere

Priorités

- Mise en place d'une **cellule stratégique** pour aider les investisseurs et les autorités en leur apportant expertise et savoir-faire:
 - Coordonne la concertation entre les acteurs et mettre en commun l'expertise
 - Assiste les investisseurs et les autorités tout au long du parcours des autorisations
 - Sert de secrétariat d'appui à la commission d'évaluation
- **Réglementation efficace et efficiente en matière d'autorisations**
 - Irréversibilité
 - Délais plus courts et plus de certitude pour les décisions
 - Proportionnalité et marge de manœuvre accrue pour le juge administratif
- **Harmonisation des procédures d'autorisation régionales et fédérales**
 - Harmonisation des différentes réglementations pour les projets d'investissements stratégiques d'envergure qui couvrent les différentes régions
 - Stimulation de la coopération nécessaire à la réalisation de projets d'investissements stratégiques
- **Garantir plus de sécurité juridique administrative et fiscale** pour les investisseurs

Contexte

Si les entreprises entendent davantage investir, dans la pratique, force est de constater les projets d'investissements stratégiques voient difficilement le jour. Les causes de cette situation sont multiples, comme la complexité de la réglementation administrative ou les longs délais de délivrance des autorisations. Par ailleurs, l'on note souvent un manque de gestion des projets et peu de transparence dans la prise de décision.

Dans la pratique, les demandes d'autorisations des investisseurs privés ne sont souvent pas traitées dans les délais requis. Il est grand temps d'y remédier.

Pour atteindre ces objectifs en Belgique, le Comité stratégique propose quatre priorités qui doivent permettre de réaliser plus rapidement les projets d'investissements stratégiques.

Priorités

A) Mise en place d'une cellule stratégique pour aider les investisseurs et les autorités en leur apportant expertise et savoir-faire

Une cellule stratégique doit être mise en place pour faciliter l'élaboration d'un projet d'investissement stratégique pour les investisseurs. Elle coordonnera la concertation entre les différents acteurs et mettra en commun l'expertise. Cette cellule assistera les investisseurs et les autorités tout au long du parcours des autorisations. Elle les aidera également à mettre en œuvre avec succès les diverses procédures administratives et d'autorisation.

En outre, la cellule pourra servir de secrétariat d'appui à la commission externe d'évaluation et de suivi. Cette commission qui se réunira pour chaque projet stratégique et permettra de transmettre l'expérience acquise lors de projets antérieurs.

L'aide proposée par cette cellule attirera davantage d'investisseurs de qualité, ce qui aura un impact favorable sur le climat d'investissement.

B) Réglementation efficace et efficiente en matière d'autorisations

La réglementation des procédures d'autorisation peut être améliorée sur une série d'aspects. Le Comité stratégique prévoit trois mesures concrètes, dont il conviendra de vérifier la faisabilité dans le cadre réglementaire actuel.

- *Irréversibilité*: actuellement, il est possible de contester des décisions intermédiaires à un stade ultérieur, même si aucun recours n'avait été introduit à l'origine. Cette possibilité devrait être supprimée ou pour le moins limitée, ce qui permettrait d'éviter que des projets ne soient bloqués presque indéfiniment parce que l'on continue de revenir sur des aspects du projet déjà approuvés.
- *Des délais plus courts et plus de certitude pour les décisions*: réduction des délais pour contester les décisions administratives. Nous pensons, par exemple, à 15 jours pour les procédures de référé et 45 jours pour les décisions sur le fond.
- *Proportionnalité et marge de manœuvre accrue pour le juge administratif*: une plus grande marge de manœuvre pour le juge administratif. Par exemple, l'introduction de principes, tels que la *proportionnalité* et la *vérification marginale*, peut offrir une plus grande marge au juge administratif. Aujourd'hui, le juge ne dispose souvent que de la possibilité d'annulation ou de suspension de projets d'investissements pour des raisons d'illégalité établie. Le juge doit également avoir plus de flexibilité dans l'indemnisation des dommages subis.

C) Harmonisation des procédures d'autorisation régionales et fédérales

L'État fédéral et les entités fédérées peuvent utiliser l'instrument des accords de coopération. Ainsi, ils peuvent réaliser un certain nombre d'objectifs communs en matière de réglementation des autorisations. Par exemple, les axes de travail peuvent être les suivants:

- L'harmonisation des différentes réglementations pour les projets d'investissements stratégiques d'envergure qui couvrent les différentes régions.
- La stimulation de la coopération nécessaire à la réalisation de projets d'investissements stratégiques, y compris par l'échange d'informations et le partage du savoir-faire (avec l'aide de la cellule stratégique mentionnée ci-dessus).

D) Plus de sécurité juridique administrative et fiscale pour les investisseurs

Le cadre législatif doit être suffisamment stable. Nous pourrions ainsi renforcer la confiance des investisseurs lorsqu'ils démarrent un projet d'investissements. Le Comité stratégique en appelle donc au développement d'un cadre réglementaire administratif et fiscal stable et pérenne sur lequel les investisseurs peuvent compter. Cette sécurité juridique revêt une importance vitale si nous entendons continuer d'attirer de bons investisseurs et des projets de qualité.

Rôle des principaux acteurs

Les règles en matière d'autorisations sont primordiales dans la réalisation de grands projets d'investissements stratégiques ambitieux. Plusieurs acteurs importants devront contribuer à la création d'un climat d'investissements propice:

- *Pouvoirs publics*: le gouvernement fédéral doit, en étroite collaboration avec les régions, examiner dans quelle mesure les règles en matière d'autorisations pour les grands projets d'investissements stratégiques peuvent être harmonisées. C'est particulièrement important pour les investissements stratégiques. Pour ce faire, il faut tenir compte des priorités susmentionnées, telles que la limitation des charges administratives, le raccourcissement des délais de contestation, l'augmentation de la marge de manœuvre du juge administratif, etc. En outre, les autorités doivent informer les différentes parties prenantes le plus clairement possible des diverses procédures. Les autorités doivent assurer une sécurité juridique maximale aux investisseurs
- *Cellule stratégique*: cette cellule est responsable de la mise en commun du savoir-faire et de l'expertise avant et pendant la procédure d'autorisation. En raison de son rôle d'accompagnement, elle aura une grande influence sur l'obtention des autorisations nécessaires. Cela augmentera fortement la chance d'aboutissement d'un projet d'investissement. Elle peut également mettre son expertise à la disposition des différentes autorités.

Mobilisation du capital

La vision du Comité pour la Mobilisation du capital

«Si nous voulons saisir toutes les opportunités d'élargir les sources de financement des investissements publics et de capitaliser sur l'expertise privée, nous devons respecter deux conditions. D'une part, renforcer dans une grande mesure l'engagement politique et la gouvernance des investissements publics. D'autre part, mobiliser de manière optimale les différents canaux de financement.

Le Comité stratégique demande aux différentes parties prenantes d'unir leurs forces et d'entamer un dialogue sur les questions d'investissement et ce, tant au niveau politique que de celui des experts. Une meilleure connaissance du patrimoine de l'État, une mobilisation plus large des capitaux via des fonds d'infrastructure et le recours aux financements européens renforceront l'impact du Pacte national. »

Marc Raisière

Priorités

- **Établir un comité pour les investissements stratégiques au niveau politique** et une **communauté d'experts** (publics et privés) en investissements publics:
 - pour affirmer l'engagement en faveur des investissements publics et exploiter les synergies entre les différents niveaux de pouvoir, dans le respect de compétences de chacun;
 - pour renforcer mutuellement les expertises techniques, par des échanges d'expériences et de bonnes pratiques.
- Établir un **inventaire du patrimoine de l'État et de ses composantes**, tant sur le plan financier que sur les infrastructures.
- Utiliser sur une manière raisonnée, les fonds d'investissement pour **mobiliser les capitaux sur une base large**.
- **Renforcer les synergies avec les instances européennes** en matière de gouvernance et de financement des investissements d'infrastructure.

Contexte

Une ambition forte et durable pour les investissements stratégiques doit être soutenue par un engagement politique ferme, une gouvernance solide et une grande capacité de planification et d'exécution.

Les investissements d'infrastructure sont des projets complexes, non seulement au niveau technique, mais aussi au niveau de leur structuration financière et de leur gestion opérationnelle. Les investissements de taille comportent des phases de planification, de mise en œuvre et d'utilisation. Ce processus se déroulera de manière plus efficace s'il est soutenu par une administration solide. Au cours des quinze dernières années, de nombreux pays ont adopté des dispositifs et des procédures destinés à améliorer la gestion des investissements publics.

Malheureusement, ces pratiques sont trop peu développées en Belgique. Et si de telles procédures existent déjà, c'est de manière fragmentée, par des pouvoirs adjudicateurs spécifiques. Il manque, surtout d'un cadastre complet et coordonné des infrastructures publiques. Un tel inventaire est pourtant nécessaire pour identifier les faiblesses dans les actifs existants. Ce n'est qu'ainsi que nous parviendrons à élaborer, en toute connaissance de cause, une liste des projets d'infrastructure prioritaires.

Les investissements en infrastructures et en recherche présentés dans ce Pacte national appellent un financement supplémentaire à hauteur d'un peu plus de 5 milliards d'euros par an sur la période 2019-2030. À côté des moyens budgétaires traditionnels, d'autres sources de financement doivent aussi être mobilisées. De manière générale, les moyens de financement sont largement disponibles. Les conditions permettant une allocation des capitaux plus efficace du point de vue économique et sociétal en faveur des projets d'investissement public peuvent toutefois être améliorées. Il s'agit ici surtout de mobiliser les ressources disponibles, tant auprès des pouvoirs publics, des investisseurs privés ou de l'Europe.

Les pouvoirs publics sont à la fois des investisseurs et des sources potentielles de financement. Outre un cadastre du patrimoine immobilier et d'infrastructure, il faut encore disposer d'un bilan financier des différentes entités des administrations publiques en vue d'une meilleure gestion des actifs financiers de l'État. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions vérifier si les moyens financiers et l'infrastructure sont utilisés de manière optimale. Le cadastre et le bilan financier permettront également de s'assurer que les moyens financiers servent au mieux les objectifs stratégiques de l'État. Une meilleure gestion des actifs publics peut dégager des moyens financiers. Ces moyens devraient être prioritairement injectés dans des investissements destinés à augmenter le potentiel de croissance de l'économie.

Tout comme pour les actifs immobiliers et d'infrastructure, il n'existe actuellement pas en Belgique d'aperçu détaillé et complet des actifs financiers de l'État. Dans les années 1980-1990, une Commission pour l'inventaire du patrimoine de l'État avait entamé ce travail, qui n'a *in fine* malheureusement pas abouti à un recensement exhaustif. Cependant, la Banque nationale de Belgique publie aujourd'hui des statistiques consolidées des actifs financiers des administrations publiques. Ces informations ne sont cependant pas suffisamment détaillées pour permettre une analyse stratégique des participations publiques.

Certains parastataux, des associations sectorielles et ASBL ou des particuliers, mais aussi des institutions financières (banques, assurances, fonds de pension et autres fonds de placement) disposent de réserves financières importantes. Elles sont souvent placées dans des instruments qui offrent actuellement des rendements faibles. Ces acteurs peuvent trouver un intérêt à utiliser ces moyens plus spécifiquement dans des projets d'investissement public. Concrètement, un tel financement doit être structuré sous la forme d'un PPP (cf. section suivante). Participer directement au financement d'un PPP n'est toutefois pas envisageable pour tous ces acteurs, en raison de l'assise financière minimale et de l'expertise technique, juridique et financière importante que cela requiert. En revanche, les fonds dédiés à des

investissements en infrastructure sont un moyen de canaliser une partie de l'épargne de ces agents vers les PPP. En effet, ces fonds déchargent les investisseurs individuels de la nécessité d'évaluer en détail les risques liés à chaque projet spécifique et permettent une diversification des risques sur l'ensemble de son portefeuille de projets.

L'organisation et les activités des fonds d'infrastructure doivent cependant respecter des critères stricts:

- Ils doivent être gérés de manière compétente et transparente, et leur profil d'investissement doit correspondre aux horizons de placement et aux risques que les participants sont en mesure de supporter. En particulier, la collecte de l'épargne des particuliers doit faire l'objet d'une autorisation par la FSMA.
- Si les autorités publiques interviennent dans la structuration ou la gestion du fonds, ou si elles couvrent les risques encourus par le fonds, celui-ci sera considéré sur le plan statistique (Eurostat) comme faisant partie du secteur public. Cela alourdit les comptes et le bilan de l'État.

Sur le plan européen, une série de programmes et d'instruments ont été développés pour épauler les États membres dans le financement des projets d'infrastructure. Ils s'inscrivent de longue date dans le cadre de l'action des fonds structurels, des politiques en faveur de réseaux transeuropéens (transport et énergie), des soutiens à l'innovation et à la transition énergétique, ou de la politique urbaine. Le Plan d'investissement pour l'Europe (Plan « Juncker ») est opérationnel depuis la mi-2015. Il a pour but de soutenir les investissements à long terme qui augmenteront le potentiel de croissance de l'économie européenne. La BEI est le principal bras de la CE pour le financement de ces différents programmes.

En 2017, la BEI et le FEI ont investi en Belgique un total de 1,6 milliard d'euros dans le domaine de l'environnement, des infrastructures, de l'innovation et des PME. À cet égard, la BEI joue un rôle de catalyseur, les moyens qu'elle apporte s'ajoutant à ceux des pouvoirs publics et des financeurs privés. En outre, elle dispose de l'expertise nécessaire dans le domaine de l'évaluation des projets. Elle octroie ainsi un label de qualité aux projets sélectionnés. Il existe toutefois de très nombreux programmes disponibles, entourés de procédures et d'importantes conditions pour être éligible à un financement européen. Cette complexité constitue un frein pour les autorités belges qui souhaitent investir et faire appel à un financement européen.

Priorités

Outre les priorités portant sur les PPP, le Comité stratégique dégage quatre priorités afin de mobiliser plus facilement des capitaux pour des projets d'investissements publics.

A) Davantage de coordination pour plus de vision à long terme et une meilleure gestion des investissements publics

Un cadre de gouvernance solide est une condition nécessaire mais insuffisante pour réaliser un plan d'investissements stratégiques. Bon nombre de pays font figure d'exemple et prouvent qu'il est nécessaire d'apporter du soutien à ce type de plan dès un stade précoce. Il est également important que les différentes parties concernées au sein de la société soient sur la même longueur d'onde. Le but est de développer une vision stratégique à long terme. Pour ce faire, il est indispensable de veiller à chaque fois à mettre en place une concertation et une coordination entre les différentes entités de l'État. Cela doit s'accompagner d'une expertise administrative adaptée et de procédures de marchés publics rigoureuses.

La Belgique se distingue par une réalité qui lui est propre. Compte tenu de ce contexte, le Comité stratégique estime qu'une coordination doit être instaurée à deux niveaux, au niveau politique et au niveau des experts. Ce système doit permettre d'exploiter les synergies et de renforcer l'efficacité des projets d'investissement.

Au niveau politique, un Comité interministériel des investissements stratégiques (CIMIS) serait institué par le Premier Ministre et par les Ministres-Présidents des Communautés et des Régions. Il aurait pour fonction:

- d'être un lieu d'information mutuelle sur les programmes d'investissement des différentes entités;
- de permettre d'exploiter des synergies entre ces programmes d'investissement et de coordonner des initiatives communes;
- de concrétiser un engagement politique durable pour les investissements publics soutenable et efficaces;
- d'établir des positions communes dans le dialogue avec les autorités européennes;
- d'engager les administrations à s'inscrire dans les échanges d'expertise;
- de s'engager à appliquer les recommandations techniques permettant de développer un marché compétitif pour les financements alternatifs (cf. PPP).

Au niveau des experts, une communauté issue des administrations et des partenaires privés (Infrastructure Investment Community – IIC) serait instituée par le Premier ministre et par les ministres-présidents des Communautés et des Régions. Elle permettrait, notamment, de mettre en réseau les centres nationaux et régionaux d'expertise existants. De cette manière se créerait un environnement de collaboration qui permettrait de mutualiser et de renforcer l'expertise sur le plan de la gouvernance et du financement des projets. Les questions suivantes seraient abordées dans des cellules spécifiques:

- les procédures de planification, de préparation, d'exécution des projets d'infrastructure;
- notamment, le traitement des questions relatives aux permis et au cadre réglementaire (cf. la section sur ce thème);
- le développement et partage d'outils d'évaluation des investissements: *Value-for-Money*, *PPP Comparator*, méthodologie standard du mode de calcul des économies d'énergie...
- Convergence dans les pratiques de Partenariat Public-Privé ainsi que des CPE et soutien au développement d'un marché PPP/CPE compétitif (cf. la section sur les PPP);
- Aide à la préparation et au suivi des co-financements par la BEI et les programmes européens;
- Monitoring ex-post de l'efficacité des investissements d'infrastructure: méthodes d'évaluation, résultats, best practices.

Pour fonctionner de manière optimale, cette communauté doit être encadrée par une cellule permanente de support, qui pourrait être installée à la Chancellerie du Premier Ministre.

B) Dresser un inventaire complet des actifs publics

Chaque composante du secteur public doit disposer d'une vue exhaustive, détaillée et actualisée de son patrimoine physique et financier. Cet inventaire concerne tant le niveau fédéral que celui des Communautés et des Régions et des pouvoirs locaux. Il en va de même pour les entreprises publiques et autres entités juridiques qui en dépendent. Compte tenu des complémentarités entre les différentes entités, une consolidation est également nécessaire au niveau des principales composantes de l'État et au niveau national.

Établir un tel inventaire n'est pas une tâche aisée, ainsi que l'ont montré les tentatives antérieures. Il s'agit toutefois d'un instrument indispensable, tant pour planifier les programmes d'investissements publics que pour assurer une allocation efficace des moyens publics en faveur des infrastructures stratégiques favorables au potentiel économique.

C) Promouvoir une utilisation rationnelle des fonds d'investissement en infrastructure

Les fonds d'investissement en infrastructure constituent des instruments utiles pour canaliser des capitaux vers les PPP. Pour ceux qui y injectent des capitaux, de tels fonds permettent de réduire certains coûts d'entrée, par exemple, les coûts d'évaluation d'un projet. Ils peuvent aussi réduire les risques en lien avec un projet spécifique. C'est pourquoi ils sont susceptibles d'intéresser les acteurs du secteur financier (banques, compagnies d'assurances, fonds de pension), ainsi que les entités publiques d'investissement ou les particuliers et ASBL.

Les fonds d'investissement doivent toutefois être développés de manière raisonnée. Il faut, notamment, tenir compte des implications de la réglementation (comme l'appel à l'épargne des particuliers). Le traitement statistique « on balance » vs. « off balance » du secteur public revêt également une importance. En particulier, un fonds d'investissement en infrastructure sera considéré comme appartenant soit au secteur privé soit au secteur public, en fonction de l'acteur qui détient le contrôle économique du fonds. Les critères pour en juger sont :

- la structure de l'actionnariat;
- les conditions de financement, en particulier le fait qu'elles soient conformes aux conditions de marché et si le fonds bénéficie ou non de garanties publiques;
- l'autonomie de décision dans la politique d'investissement;
- l'indépendance dans la gestion opérationnelle.

D) Mobilisation efficace des financements européens

Les financements européens constituent un levier important de soutien aux investissements publics. Les opérations de la BEI en Belgique ont contribué au financement d'une large palette de projets. L'expertise et les moyens financiers de la BEI viennent en effet se greffer à ceux des pouvoirs publics et des financeurs privés. Ce canal n'est toutefois pas pleinement exploité, à cause notamment du nombre particulièrement élevé de possibilités de financement et du manque de connaissance en matière de procédures à suivre.

Il y a lieu de faciliter à la fois la rédaction et la soumission des dossiers auprès des instances européennes et de la BEI, et leur suivi. C'est pourquoi une cellule dédiée au support technique et à la coordination devra être établie au sein de l'IIC, à l'instar de celle sur les PPP ou les autorisations. En mutualisant l'expertise à ce niveau, elle permettrait d'optimiser le recours à ces fonds européens.

Rôle des principaux acteurs

- *Pouvoirs publics*: Les autorités ont un rôle crucial à jouer pour assurer la mobilisation des capitaux en faveur des projets d'infrastructure. De manière générale, il leur incombe de s'engager durablement dans la réalisation d'investissements publics. Lors de la planification et de la mise en œuvre des investissements publics, elles doivent en outre suivre une gouvernance rigoureuse, offrant transparence et sécurité aux acteurs financiers. Plus particulièrement, elles sont responsables de l'inventorisation et la mise à jour de leur patrimoine tant pour les actifs physiques que pour les actifs et passifs financiers. Elles devraient également s'accorder pour établir une cellule de support et de coordination pour faciliter des relations efficaces entre les adjudicataires avec la BEI. Plus généralement, elles doivent renforcer le support technique des investissements.
- *Investisseurs privés*: Nous appelons les investisseurs privés à participer au financement des projets d'infrastructure, surtout lorsqu'ils s'inscrivent dans la ligne de leur stratégie d'investissement. Ils peuvent le faire soit directement, soit par le biais de fonds d'investissement en infrastructure.

- *L'Europe*: Les institutions et agences européennes sont également des partenaires importants en matière de financement des investissements publics. Elles servent de catalyseur, en synergie avec les autorités publiques belges et les institutions financières. Nous devons profiter de leur expérience internationale. Elles peuvent nous aider à améliorer la gestion des projets d'investissement.

Partenariats public-privé

La vision du Comité pour les structures PPP

« Les partenariats public-privé peuvent accélérer structurellement la croissance de l'économie belge. Ils constituent donc un élément important pour la réussite du Pacte d'investissement. Les PPP offrent aux autorités la possibilité de faire des investissements sans alourdir brutalement la dette publique.

Il y a aujourd'hui déjà un intérêt marqué des entreprises et des acteurs financiers. Néanmoins, un véritable marché pour les PPP ne pourra voir le jour que si deux conditions sont remplies. Un soutien suffisant et durable des décideurs politiques est impératif. De plus, nous devons continuer à développer l'expertise des porteurs de projet. »

Marc Raisière

Priorités

- **Renforcer l'engagement politique sur le long terme à l'égard des formules de Partenariats Public-Privé** en offrant une perspective de développement claire et stable à tous les acteurs
 - **Inscrire** structurellement les projets PPP dans le cadre d'une **gouvernance globale des investissements publics**
 - **Sensibiliser** et **informer** les différents organes décisionnels du monde publics.
 - Réaliser une « **plate-forme numérique des projets PPP** » afin d'accroître la visibilité du marché et stimuler la concurrence.
 - **Accélérer et simplifier les procédures d'autorisation** des projets d'infrastructure.
- **Renforcer l'expertise et l'usage des bonnes pratiques** des porteurs de projets dans la phase de préparation et l'exécution concrète du projet.
 - **Diffuser les règles de bonnes pratiques**, organiser des formations et mettre une base documentaire à disposition des porteurs de projet ;
 - Élaborer et diffuser auprès des administrations publiques des modèles de cahier des charges et des contrats standardisés ;
 - Développer des **outils d'aide** à la décision et de privatisation des projets d'investissement de type «Public Private comparator ».

Contexte

Les partenariats public-privé sont monnaie courante dans de nombreux pays de l'OCDE et, plus particulièrement, chez nos voisins, comme les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la France. Les PPP peuvent jouer un rôle important dans l'accélération de la croissance économique belge et, dès lors, constituer un levier complémentaire pour soutenir efficacement le pacte d'investissement.

Les partenariats public-privé sont toutefois particulièrement complexes et spécifiques, tant au niveau contractuel que de la gestion. Il convient dès lors de les utiliser à bon escient. La structure PPP présente de très nombreux avantages par rapport à la réalisation classique d'un investissement, par exemple, l'approche « lifecycle », l'exécution plus efficace, le transfert de risques au partenaire privé, etc. Dans le même temps, sa mise en œuvre implique une série de points d'attention importants.

Le terme de partenariat public-privé est utilisé ici dans un sens générique. Le groupe de travail a abordé à la fois les partenariats de type DBF(M) relatif à la conception, la construction, le financement et éventuellement la maintenance d'infrastructures (autoroutes, tunnel, métro, bâtiments d'utilité publique), mais aussi les formules du « tiers investisseur » (ESCO – Energy Service Companies), ainsi que les contrats de performance énergétique (CPE) relatifs aux investissements en matière d'efficacité énergétique.

Dans notre pays, les PPP sont traités en parent pauvre. Les obstacles essentiels sont les suivants:

- Un manque de soutien de la part des décideurs politiques, par méconnaissance ou pour des motifs idéologiques. Nous ne pouvons dès lors que constater qu'un véritable marché pour les PPP, avec des règles du jeu claires pour les investisseurs, peine à trouver sa place;
- Un niveau d'expertise technique insuffisant des chefs de projet, entraînant souvent des projets mal équilibrés en termes de répartition des risques ou insuffisamment négociables (*bancables*). Par ailleurs, les délais de mise en œuvre sont largement supérieurs à ceux de l'étranger;
- Les PPP sont plus complexes que les méthodes d'investissement classiques. L'implication de plusieurs acteurs entraîne une complexité supplémentaire, à laquelle s'ajoute une absence de procédures spécifiques aux investissements publics, ainsi qu'une lourdeur des procédures administratives et juridiques concernant les plans et autorisations sous-jacents.

Les partenariats public-privé offrent pourtant de nombreuses opportunités en raison, notamment:

- de l'intérêt prononcé et de l'expertise technique de nombreuses entreprises privées, par exemple, dans les secteurs de la construction et de l'énergie.
- de très amples ressources de financement disponibles sur le marché. Pour les partenaires financiers, tels que les banques, assureurs, fonds de pension, etc., le PPP constitue une nouvelle classe d'actifs. Il présente de surcroît un intéressant profil de rendement rémunérant le risque, qui se révèle souvent complémentaire à leurs portefeuilles actuels;
- d'une possibilité de déconsolidation budgétaire, en fonction de la structuration précise du partenariat. À cet égard, Eurostat a publié récemment deux guides pratiques (PPP et CPE) qui expliquent les règles d'interprétation du système SEC 2010. Ils doivent permettre de lever la majorité des incertitudes à l'égard des PPP, ce qui constitue un argument additionnel en faveur des PPP. Néanmoins, le Comité stratégique estime que l'utilisation de ceux-ci doit avant tout être déterminée par les qualités intrinsèques du modèle de gestion.

Priorités

En Belgique, il est urgent d’instaurer un climat plus favorable aux partenariats public-privé. C’est pourquoi il est essentiel de pouvoir compter sur un soutien politique à long terme et sur l’expertise des porteurs de projets.

A) Soutien politique à long terme

Ce soutien politique s’exprime de différentes manières:

- L’inscription structurelle des projets PPP dans le cadre d’une gouvernance globale des investissements publics (cf. proposition ci-dessous), ainsi:
 - vérifier systématiquement si on peut recourir à un PPP pour tout projet d’investissement supérieur à un certain montant. Aux Pays-Bas ce seuil est par exemple de 60 millions d’euros. Ce choix doit se faire à l’aide d’un instrument d’analyse objectif, le « *Public Private comparator* » (ou « *value for money* ») – voir ci-dessous;
 - accélérer le développement des Contrats de Performance Énergétique (CPE), afin de rendre les bâtiments publics plus économes en énergie;
- Développer une « *plateforme numérique des projets PPP* ». Cette plateforme devrait contenir notamment un calendrier mentionnant l’attribution du marché, l’exécution, la planification. Ainsi, tous les acteurs du marché (entreprises de construction, sous-traitants, conseillers, acteurs financiers, ...) peuvent consulter le pipeline des projets. Cela augmentera la concurrence entre les acteurs intéressés;
- Accélérer et simplifier les procédures d’autorisation des projets d’infrastructure, telles que les permis, les règles d’urbanisme, d’environnement, de mobilité. Ainsi, la durée des PPP pourra être fortement réduite et être alignée sur la situation à l’étranger.

B) Renforcer l’expertise des porteurs de projets

Cet objectif serait confié à une cellule spécifique « PPP » de « *l’Infrastructure Investment Community* » (cf. proposition ci-dessus) et dont les missions prioritaires seraient:

- Diffuser les bonnes pratiques et mettre à disposition des chefs de projet des carnets de bord (« *road book* »). Ce carnet de bord peut servir de mode d’emploi pour la passation des marchés et la préparation de contrats conformes au marché. Il doit mentionner: référentiels de qualité relatifs aux critères de performance, au cadre technique, économique, financier, organisationnel et juridique du contrat.
- Élaborer des modèles de cahier des charges de passation de marchés publics standardisés et des contrats-type. Ceux-ci doivent être mis à la disposition des administrations publiques.
- Développer des outils d’aide à la décision et de priorisation des projets d’investissements.
 - Développer un outil d’analyse de type « *Public Private comparator* » ou « *value for money* ». Cet outil nous permet d’analyser si une formule de partenariat permet une meilleure utilisation des fonds que les marchés publics traditionnels;
 - Définir une méthodologie standard du mode de calcul des économies d’énergie qui permettra tant au porteur de projet qu’au tiers partenaire financier de garantir la robustesse financière du projet et la capacité à rembourser les investissements.
- Offrir un support concernant l’interprétation des règles de déconsolidation budgétaire (conformité par rapport aux guides pratiques d’Eurostat) et solliciter des avis auprès d’instances reconnues pour leur expertise (ICN, CEEP).

- Organiser des formations tant pour les décideurs politiques que pour les porteurs de projet couvrant les différents points clés des PPP. Ces formations doivent au moins comprendre: la répartition optimale des risques, le traitement statistique selon les normes SEC, les marchés publics, la gestion de projet, les caractéristiques du contrat, le montage financier.
- Formuler des recommandations techniques aux pouvoirs politiques pour une amélioration et une optimisation du fonctionnement des partenariats. Il peut s'agir du cadre réglementaire harmonisé, du mécanisme d'aide au développement de projet, des procédures relatives aux subventions sur la base des mécanismes européens existants.

Rôle des principaux acteurs

L'essence même d'un partenariat à long terme repose sur une relation d'équilibre « *win-win* » pour les acteurs privés et publics. Tous deux ont donc un rôle essentiel à jouer et exercent une même responsabilité dans la réussite des projets PPP.

- *Pouvoirs publics*: il appartient aux décideurs politiques d'édicter des règles claires et stables pour tous les acteurs. Ce n'est qu'ainsi qu'un marché PPP concurrentiel pourra voir le jour.
- *Secteur public – Secteur privé*: La mise en place d'une plateforme de concertation structurelle entre les pouvoirs publics et les acteurs privés est nécessaire. Elle permettra d'aligner au maximum les intérêts des entités publiques sur ceux des financeurs privés.
- *Centre d'expertise*: Une mise en réseau des centres d'expertise existant tant au niveau national qu'international (CEEP, OCDE...) doit conduire les différents partenaires à proposer des projets de PPP bien structurés (bancables, équilibrés en termes de répartition des risques, conformes aux critères de déconsolidation budgétaire).

Une stratégie budgétaire et des règles européennes favorisant les investissements publics

La vision du Comité pour une stratégie budgétaire et un cadre réglementaire européen favorisant les investissements publics

« Aujourd'hui, les règles européennes constituent un frein aux investissements publics belges. En effet, la Belgique doit réduire sa dette publique, trop élevée, et limiter le déficit. Dans ce contexte, il est difficile de consacrer beaucoup de moyens supplémentaires à des investissements. C'est pourquoi le Comité stratégique propose : (a) en tant que secteur public, dans la mesure du possible, de freiner les dépenses courantes et d'investir plus, et (b) d'examiner comment le cadre budgétaire européen peut éventuellement être ajusté et appliqué de manière flexible à la Belgique.

Le but n'est certainement pas de se lancer dans des investissements téméraires sans tenir compte des conséquences à long terme pour la dette publique. Il faut toujours rechercher un équilibre durable entre, d'une part, la mobilisation des moyens financiers pour les investissements et, d'autre part, la garantie d'un budget sain. »

Marc Rasière

Priorités

▪ Restructuration des dépenses budgétaires

- Déplacer le projecteur axé sur les dépenses courantes vers les **investissements durables**
- Nécessité d'**asseoir** les investissements sur une base permanente.
- Les **ressources libérées** (voir groupes de travail Énergie, Soins de santé et Numérique) doivent à nouveau être **efficacement** affectées.

▪ Adaptation du cadre budgétaire européen et son application en Belgique

- Garantir des règles budgétaires en Europe plus en phase avec la contribution spécifique que les investissements publics apportent au potentiel économique, le solde budgétaire étant calculé sur la base des **amortissements plutôt que des dépenses brutes d'investissement**.
- En attendant l'introduction d'un tel cadre, il s'agit d'**assouplir les conditions** appliquées par la Commission européenne pour bénéficier de la clause d'investissement, en **supprimant la condition d'une situation économique défavorable**.
- En Belgique, **encourager une meilleure coopération entre les différentes autorités publiques** en explorant les possibilités de flexibilité temporaire pour les investissements.

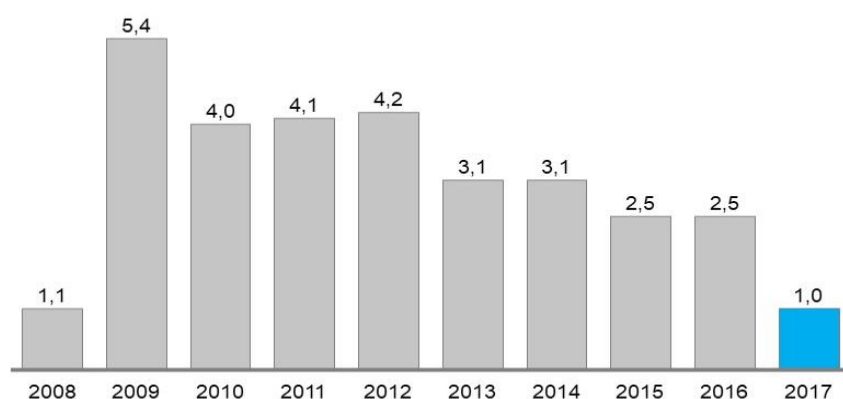
Contexte

Les autorités belges ont un profil de dépenses singulier. Elles ont un niveau élevé de dépenses courantes (49,9% du PIB en 2017, hors intérêts), alors que leurs investissements sont très faibles (2,2% du PIB en 2017). Ainsi, l'importance des dépenses publiques est supérieure à la moyenne européenne, alors que le taux d'investissement lui est inférieur.

FIGURE 20:

En 2017, le déficit budgétaire s'élevait à 1 %, atteignant ainsi son niveau le plus bas depuis 2008

% du PIB



SOURCE: ICN.

Les règles budgétaires européennes ne sont pas responsables du fait que les pouvoirs publics consomment trop et investissent trop peu. Ces règles s'appliquent en effet à la dette publique totale et au solde de financement public global. Néanmoins, elles ont un impact sur les possibilités d'investissement. Dans ce carcan budgétaire, il est difficile de faire subitement de grandes dépenses publiques supplémentaires, qu'il s'agisse de dépenses courantes ou d'investissements.

Actuellement, la Belgique est soumise au volet préventif du cadre budgétaire européen. En effet, le déficit budgétaire a été ramené à 1% du PIB en 2017, soit bien en dessous de la limite européenne de 3% (voir figure 20). Néanmoins, la dette publique est encore beaucoup trop élevée selon les limites européennes (103,4% du PIB à la fin de 2017). L'importance de la dette, aggravée par les conséquences économiques du vieillissement de la population, requiert des efforts structurels supplémentaires. Le but est d'atteindre un équilibre budgétaire dans les années à venir. Un objectif à moyen terme est donc imposé afin d'éviter des situations budgétaires insoutenables à long terme.

Si nous entendons réaliser les projets du Pacte d'investissement, les autorités doivent être en mesure de libérer des fonds. Pour ce faire, nous devons atteindre un équilibre délicat. D'une part, les autorités doivent consentir des efforts budgétaires pour maintenir le budget en équilibre. D'autre part, le potentiel de croissance de l'économie doit être stimulé par des investissements stratégiques. S'il apparaissait que les règles budgétaires européennes ne permettent pas de concilier ces deux objectifs, elles devraient éventuellement être adaptées.

Par ailleurs, le cadre budgétaire européen ne s'applique qu'à l'État belge dans son ensemble, et non aux entités individuelles qui le composent. A l'heure actuelle, toutes les entités ont l'obligation d'assurer un équilibre budgétaire à moyen terme. Une vaste concertation fédérale

est donc plus que nécessaire. Elle autoriserait une plus grande flexibilité, en permettant un assouplissement temporaire des contraintes pour une entité spécifique faisant face à un pic dans ses dépenses d'investissement, tout en respectant les limites budgétaires européennes.

Priorités

Les pouvoirs publics belges doivent d'urgence investir davantage. Ils doivent donc modifier progressivement leur structure de dépenses. En outre, les autorités belges devraient prendre l'initiative de davantage concilier les objectifs de durabilité et de croissance économique dans le cadre budgétaire européen. L'application de ce cadre en Belgique pourrait également mieux tenir compte de la spécificité des dépenses d'investissements.

A) Restructuration de dépenses budgétaires

Des investissements efficaces génèrent des rendements économiques et sociétaux à court et à long terme. La restructuration des dépenses publiques déplaçant l'accent des dépenses courantes vers les investissements durables apportera donc une valeur ajoutée significative.

Il y a donc lieu de réfléchir activement à la manière d'asseoir les investissements sur une base permanente. Pour cela, un engagement politique fort est nécessaire. Avant toute chose, les priorités budgétaires doivent être définies différemment. Les ressources ainsi libérées doivent être allouées d'une manière nouvelle, par exemple en rendant les équipements publics plus efficaces. Les économies récurrentes, mentionnées dans ce pacte, sont particulièrement importantes. Elles peuvent apporter une contribution essentielle au financement urgent des investissements publics.

- L'augmentation de l'efficacité énergétique dans les bâtiments publics permet de réaliser des économies sur la facture énergétique annuelle des autorités.
- Les données du système « *data-for-health* » permettent de réaliser des économies dans le secteur des soins de santé.
- En investissant efficacement dans la numérisation de certains services publics, on peut réaliser d'importantes économies en matière de coûts d'exploitation et d'infrastructure.

B) Adaptation du cadre budgétaire européen et de son application en Belgique

Les règles budgétaires devraient permettre d'augmenter les investissements publics, d'autant plus que la Belgique doit réaliser un grand mouvement de rattrapage en la matière. Elles devraient dès lors davantage tenir compte de la nature particulière des dépenses d'investissement. S'ils sont bien sélectionnés et réalisés, les investissements constituent une valeur ajoutée pour l'économie tout au long de leur cycle de vie.

Plus précisément, le solde budgétaire devrait être déterminé, non pas sur la base des dépenses brutes d'investissement, comme c'est le cas actuellement, mais sur la base de l'amortissement des investissements. Le traitement des investissements serait ainsi davantage en adéquation avec la réalité économique. Cela signifie que les dépenses d'investissement sont prises en compte de manière échelonnée. Comme dans le cas des comptes d'entreprises, les investissements ne doivent plus être enregistrés en une fois au moment où ils sont payés, mais pendant la période d'amortissement.

Les conditions pratiques d'une telle modification du Pacte de stabilité et de croissance ont été développées dans un rapport conjoint du Cabinet du ministre des Finances et de la Banque nationale de Belgique¹⁶. Toutefois, une telle adaptation des règles du Pacte de stabilité et de

¹⁶ Voir http://vanovertveldt.belgium.be/sites/default/files/articles/position%20paper%20FR_o.pdf, à savoir cadre 2

croissance européen nécessiterait un long processus de discussion et d'approbation, tant au niveau européen qu'au sein des États membres.

Nous avons besoin d'urgence de davantage d'investissements publics. Nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre que cette concertation soit terminée. C'est la raison pour laquelle nous devons plaider auprès des autorités européennes en faveur d'une adaptation des conditions d'application de la clause d'investissement et de faire preuve de flexibilité dans l'appréciation de la trajectoire budgétaire. En effet, il est possible de déroger provisoirement à la trajectoire budgétaire à moyen terme. Cela peut se faire à condition que les investissements renforcent structurellement l'économie. Toutefois, les conditions d'application sont si restrictives qu'aucun État membre ne peut invoquer cette clause. C'est surtout la situation économique très défavorable qui est aux antipodes de la constatation selon laquelle l'insuffisance des investissements publics dans plusieurs pays européens constitue un problème structurel.

Trois recommandations dans le domaine des règles budgétaires se dégagent de cette analyse:

- Veiller à ce que les règles budgétaires en Europe soient plus en phase avec la contribution spécifique que les investissements publics apportent au potentiel économique. Le solde budgétaire devrait alors être calculé sur la base des amortissements plutôt que des dépenses brutes d'investissement;
- En attendant ces adaptations, nous devons tenter de bénéficier de la clause d'investissement, p.ex. si on supprimait le critère de situation économique défavorable, ou en exerçant une certaine flexibilité lorsque des investissements spécifiques efficaces sont réalisés;
- En Belgique, les différentes autorités publiques, fédérales et les régions, doivent déterminer ensemble comment améliorer leur flexibilité en termes d'investissements.

L'expansion des investissements publics via l'adaptation de la législation européenne et des conditions d'application plus efficaces en Belgique est indispensable. Toutefois, nous devons continuer à s'attacher à la fois à la soutenabilité budgétaire et à des investissements dans notre potentiel de croissance.

Rôle des principaux acteurs

Divers acteurs joueront un rôle influent et indispensable dans la mise en œuvre de changements aux niveaux fédéral et européen:

- Les pouvoirs publics : les autorités joueront un rôle crucial dans le renforcement structurel des investissements. Elles devront aussi engager des discussions constructives avec la Commission européenne en vue d'améliorer le cadre budgétaire.
- L'Europe : la Commission européenne et, le cas échéant, les États membres détermineront ce qui est possible ou non en termes d'assouplissement (temporaire) des règles budgétaires et d'éventuelles réformes structurelles. Leurs décisions devront être interprétées dans un contexte plus large et dépendront de facteurs économiques et politiques.
- Centres d'études : le Comité stratégique recommande que des groupes de réflexion économique soient activement mis en place pour aider à formuler des avis stratégiques. Cela s'applique, tant au cadre budgétaire européen qu'à la réorientation des dépenses publiques en Belgique.

5. GARANTIR L'IMPLÉMENTATION DU PACTE

La Belgique doit accélérer sa mise en ordre de marche pour les défis du XXIème siècle. Il s'agit d'offrir à chacun l'opportunité d'être acteur de son futur, dans un environnement en mutation rapide et profonde. Des investissements bien choisis sont un facteur crucial pour se donner les moyens de cette ambition. C'est dans cette optique qu'a été élaboré le projet de Pacte national pour les investissements stratégiques.

Ce rapport n'est toutefois que le début de l'histoire. Mener à bien la concrétisation du Pacte nécessitera à la fois un engagement politique fort, un large soutien de la société, mais aussi des efforts au quotidien de coordination et de mise en œuvre de mesures concrètes. Des mouvements tels que la Troisième Révolution Industrielle en Flandre et BioWin en Wallonie servent de point de repère à cet égard.

Pour assurer l'implémentation du Pacte, nous proposons dès lors les actions suivantes:

- *Mobiliser toutes les parties prenantes.* La mise en œuvre du Pacte nécessitera l'engagement des différentes autorités de notre pays et une coopération active entre elles. Le dialogue initié sur cette question entre les différents gouvernements doit se poursuivre au sein du Comité de concertation, à l'initiative du Premier ministre. Dans le même esprit d'échanges et de synergie, il doit trouver un relais au niveau des administrations en charge des projets d'investissements et avec les partenaires privés.
- *Susciter un mouvement large d'adhésion parmi les acteurs concernés et au sein de la population.* L'engagement des personnes qui ont participé à l'élaboration des chapitres du projet de Pacte doit être capitalisé dans la phase de mise en œuvre. Il doit être élargi à un cercle plus large d'experts. De la même manière, il est important d'impliquer la société au sens large, par le biais de campagne de sensibilisation ou de forums de participation. Le Comité propose dès lors un roadshow auprès des citoyens et des organisations intéressées dans toute la société. Donner une identité forte au Pacte d'investissement et offrir la possibilité d'y participer permettra aux citoyens de se l'approprier. Cela pourrait se faire en ligne, via les *town halls* ainsi qu'à travers des interactions personnelles.
- *Mettre en place une équipe de support au lancement du Pacte.* Durant les prochains mois, cette équipe aura pour rôle de prendre les actions pour que le Pacte trouve une adhésion auprès des acteurs concernés. Elle organisera la participation des citoyens. Sur cette base, elle affinera le Pacte et en préparera la mise en œuvre. Lorsque le Pacte aura atteint sa phase opérationnelle, une Delivery Unit devra en traduire les recommandations en projets opérationnels, encourager les différents acteurs à prendre les actions nécessaires et faciliter leur mise en œuvre.

Aujourd'hui, le Comité stratégique remet son rapport dans les mains du Premier Ministre et des Ministres-Présidents. En même temps, il soumet ses recommandations à l'ensemble de la société. Il invite chacun à s'en emparer et à faire sienne l'ambition du Pacte National pour les Investissements Stratégiques.

Pour sa part, le Comité stratégique demeure engagé à soutenir la mise en œuvre concrète du Pacte. Chacun de ses membres est disponible pour approfondir le dialogue sur les recommandations avec les acteurs-clés, afin d'affiner les plans sur la base de leur feed-back. Les membres du Comité stratégique sont également prêts à assumer leur rôle dans la mise en place et la guidance de l'équipe de support au lancement du Pacte.

6. ÉPILOGUE: DANS LES STARTING BLOCKS !

L'avenir nous appartient ! Cela signifie que nous avons tous le droit de profiter de la richesse, des emplois et des opportunités créés dans notre pays. Cela signifie aussi que, nous portons tous la responsabilité de contribuer à l'avenir de notre pays. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions garantir cette prospérité à long terme.

Sur la base de cette vision inclusive, le Comité invite chacun d'entre nous à apporter sa contribution aux investissements dans les principaux moteurs de notre économie. Ainsi, nous pourrions assurer la pérennité de notre économie et rendre à notre pays sa position traditionnelle de pionnier. Ces moteurs sont les fondements d'une économie saine, à savoir le capital humain, une infrastructure saine et l'innovation pour l'avenir. Nous devons continuer à investir dans notre capital humain afin de développer les aptitudes adéquates pour tirer notre épingle du jeu dans l'économie numérique de demain. En outre, l'esprit d'entreprise dans notre pays doit être davantage soutenu en mettant à disposition des infrastructures durables et pérennes. Enfin, le besoin en R&D et en innovation devient pressant si l'on entend assurer le renouvellement de notre économie à long terme. L'innovation offre de nouvelles sources de création de valeur afin de maintenir la compétitivité de notre pays à long terme. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions demeurer un précurseur ou nous positionner en tant que tel dans des domaines les plus variés.

Afin de soutenir de manière optimale ces investissements, nous devons également oser infléchir un certain nombre de facteurs transversaux d'environnement. Ainsi, nous devons optimiser, notamment le cadre législatif et réglementaire des procédures d'investissements, réviser le degré d'investissements dans le budget de l'État et mobiliser la grande quantité de capitaux dans notre pays par des moyens innovants.

La réalisation de ces changements structurels et de ces investissements nécessitera du dévouement, du temps et du financement. Toutefois, nous ne pouvons pas rester les bras croisés: nos voisins et d'autres pays progressistes dans le monde ont déjà franchi les premières étapes du renouvellement de leur économie. Ils le font en investissant dans des infrastructures et du capital humain pérennes. Le Comité stratégique veut que nous saisissons ces chances dès aujourd'hui. Ainsi, nous pourrions réellement transposer la vision du renouveau de notre économie dans la réalité.

Ce rapport constitue la première étape de la transition vers un avenir prospère pour nous tous. Aujourd'hui, nous passons le flambeau. Nous avons besoin des autorités, des entreprises et de la société pour faire de cette vision une réalité. À cet égard, le Comité stratégique tend la main aux différents acteurs afin de réaliser ensemble cette vision.

C'est le Premier Ministre Charles Michel qui, au nom du gouvernement, a chargé notre Comité de réfléchir à un Pacte stratégique d'investissements. Le Comité stratégique estime avoir posé des bases concrètes et bien réfléchies pour une vision axée vers l'avenir. Pour ce faire, le Comité a envisagé, tant la vision à long terme que les étapes concrètes à court terme. Le Comité stratégique espère une proposition du gouvernement permettant de transposer le présent Pacte et la vision plus large dans la réalité.

***L'AVENIR NOUS APPARTIENT ***