

# MEMORANDUM

**Vers un secteur de la distribution compétitif et durable – Focus sur l'e-commerce**



## Table des matières

<b>1</b>	<b>Mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium »</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Accroître la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat numérique</b>	<b>8</b>
2.1	Créer un cadre favorisant l'innovation dans le secteur de la distribution et dans les secteurs apparentés	8
2.2	Créer un cadre favorisant l'entrepreneuriat numérique et accompagner les entrepreneurs numériques	11
<b>3</b>	<b>Améliorer les compétences numériques de la population et des travailleurs</b>	<b>14</b>
3.1	Améliorer les compétences numériques de la population en vue de résorber la fracture numérique et de faciliter l'accès au marché pour certains groupes	14
3.2	Répondre aux besoins de compétences numériques sur le marché du travail et accroître l'attractivité des emplois de la distribution	15
<b>4</b>	<b>Adapter les business models et l'organisation du travail via un dialogue social constructif</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Mettre en place des noyaux de commerce dynamiques</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Durabiliser le « last mile » et le cadre logistique plus large</b>	<b>21</b>
6.1	Vers une logistique (de l'e-commerce) et un « last mile » durables	22
6.2	Quick wins	25
<b>7</b>	<b>Réduire les distorsions de concurrence et créer une « level playing field » entre les acteurs de l'e-commerce</b>	<b>29</b>
7.1	Respect des réglementations européennes et harmonisation des exigences d'interprétations au sein de l'UE	29
7.2	Lutter contre l'abus de position dominante des grandes plateformes	33
7.3	Réduire l'érosion de la base imposable	35

## Contexte

Suite à la demande d'avis émise en novembre 2021 par le Premier ministre, la Commission consultative spéciale « Distribution » (ou CCS « Distribution », ci-après dénommée « les interlocuteurs sociaux de la distribution »), en collaboration avec le Conseil central de l'économie (CCE) et la CCS « Consommation », ont publié à travers trois rapports<sup>1</sup> un diagnostic commun des problématiques et des défis liés à l'e-commerce en Belgique.

Ce diagnostic commun des interlocuteurs sociaux de la distribution indique que les chaînes belges de la distribution sont peu présentes dans le paysage belge de l'e-commerce – qui est largement dominé par des grands acteurs étrangers (dont des grandes plateformes et des « pure players »). Or, les commerçants étrangers sont relativement plus nombreux à être actifs sur les grandes plateformes – par rapport aux commerçants belges moins présents - ce qui crée une balance commerciale négative. Globalement, les enseignes de la distribution et les boutiques en ligne belges souffrent de la concurrence des commerçants étrangers (dont les « pure players ») qui sont plus présents sur les grandes plateformes étrangères et exploitent par le biais de ces plateformes la demande des consommateurs résidant en Belgique. Ces achats sur des sites étrangers se font au détriment des entreprises belges actives ou non dans les canaux de vente en ligne et engendrent une fuite du chiffre d'affaires à l'étranger, ainsi que des pertes d'emplois.

L'e-commerce peut pourtant être une opportunité de développement pour les entreprises du secteur belge de la distribution - si tant est que celles-ci arrivent à s'insérer dans cette chaîne de valeur et qu'elles réussissent à développer leurs canaux de vente en ligne. Dans le cas contraire, ce potentiel pourrait se retourner contre elles et constituer une menace. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'insérer dans cette chaîne de valeur vont être concurrencées par les entreprises belges et étrangères qui ont réussi à développer leurs ventes omnicanales<sup>2</sup>.

On constate d'ailleurs plus généralement que le secteur belge de la distribution est de plus en plus sous pression. C'est le cas entre autres des supermarchés, surtout depuis l'arrivée d'acteurs étrangers comme Albert Heijn et Jumbo en Flandre et Intermarché,

---

<sup>1</sup> Cf. « Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge » ([CCE 2023-2422](#)) ; « Facts & Figures sur l'emploi dans l'e-commerce » ([CCE 2023-2425](#)) ; « Les enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution » ([CCE 2022-1670](#)).

<sup>2</sup> Cette logique s'applique à la vente en ligne et à la vente omnicanale, mais aussi à toutes les nouvelles technologies et les nouveaux comportements d'achat qui verront le jour dans les années à venir dans le secteur de la distribution.

principalement, en Wallonie – qui exercent une pression supplémentaire sur les prix et sur les marges bénéficiaires du secteur. Dans les centres-villes, on observe également un changement de paradigme : faillites et fermetures des magasins de grandes enseignes, disparition des petits commerces de proximité, etc. Il en résulte un taux de vacance commerciale en hausse dans les centres villes – tendance également visible dans les centres commerciaux. De nombreux consommateurs ont de plus pris l’habitude de faire leurs courses de l’autre côté de la frontière (en ligne, mais aussi physiquement) et la tendance pourrait encore s’amplifier à l’avenir.

Cette situation est préoccupante, notamment car la présence de plus en plus forte de grands acteurs étrangers peut poser un problème pour le tissu économique belge, dans le cas où la création de valeur et d’emploi se fait en grande partie à l’étranger<sup>3</sup>. Et ainsi, mettre également sous pression la chaîne d’approvisionnement belge, avec comme conséquence un coût en termes de création de valeur, d’emplois et de durabilité pour la société. Sans compter les conséquences en termes de qualité des produits et des services suite à l’appauvrissement du marché. Ces dernières années, ces préoccupations sont exacerbées par la présence croissante des plateformes chinoises sur le marché belge (et européen)<sup>4</sup>.

**Les interlocuteurs sociaux de la distribution sont toutefois persuadés qu’il n’est pas trop tard pour un e-commerce, et un secteur de la distribution, durable et compétitif en Belgique.**

Le commerce en ligne, et plus largement la distribution, est en effet un marché en constante évolution où la transformation numérique et les innovations sont toujours en cours et loin d’être terminées. La Belgique est de plus un pays qui dispose de nombreuses opportunités pour renforcer son secteur de la distribution, dont : une position de premier rang en matière de logistique (avec des facilités pour exporter, notamment via les infrastructures portuaires), des travailleurs hautement qualifiés et multilingues, une forte appropriation des technologies numériques par les entreprises belges... Selon les interlocuteurs sociaux de la distribution, l’évolution vers un secteur

---

<sup>3</sup> Comme c’est le cas par ex. pour Bol.com ou Albert Heijn. Hormis la valeur ajoutée et l’emploi créés dans les supermarchés présents sur le territoire belge, l’ensemble du reste de la chaîne de valeur de Albert Heijn et de Bol.com (camions, centres de distribution, chaîne d’approvisionnement, majorité des produits vendus...) se situe aux Pays-Bas.

<sup>4</sup> Les plateformes chinoises constituent également un problème majeur. Alors qu’il y a toujours des opportunités pour les commerçants de vendre sur Amazon et Bol, par exemple, c’est beaucoup plus difficile sur les plateformes chinoises. Leur accessibilité est problématique. De plus, ces plateformes amènent avec elles un afflux important de contrefaçons et de produits sans certification (marquage CE ou autres normes), ce qui crée un champ de concurrence déséquilibré avec les acteurs belges dans ce domaine.

belge de la distribution durable et compétitif ne pourra néanmoins pas se faire sans un cadre adapté et concerté avec les parties prenantes.

**Selon les interlocuteurs sociaux de la distribution, l'ambition des acteurs de l'e-commerce doit être de mettre en place un cadre qui favorise le développement d'un modèle d'e-commerce durable (économique, social, environnement)<sup>5</sup> qui permettra :**

- aux entreprises belges d'évoluer et d'être en mesure de répondre à la demande et aux attentes des consommateurs belges et étrangers (via leur propre webshop, mais aussi via les grandes plateformes étrangères) ;
- de localiser et d'internaliser les activités liées à l'e-commerce en Belgique, de manière à créer de la valeur ajoutée et de l'emploi local. La Belgique pourra ainsi renforcer sa compétitivité dans l'e-commerce B2C via sa capacité à attirer des investissements étrangers.

Ce cadre devra jouer un rôle essentiel dans la préservation de la diversité des canaux de vente, notamment en améliorant l'équité concurrentielle et fiscale, ainsi qu'en permettant au commerce traditionnel de se moderniser et de réussir son évolution vers l'omnicanal. Ce cadre doit en outre contribuer aux objectifs suivants : réduire l'empreinte carbone du commerce en ligne et physique, maintenir la vitalité des centres-villes et créer de la valeur ajoutée et de l'emploi local.

**Ceci ne se fera que si deux conditions sont réunies. D'une part, un dialogue social constructif et équilibré comme clé de réussite et, d'autre part, des pouvoirs publics comme soutien pour répondre aux nombreux défis.**

Dans ce contexte, le présent mémorandum met en avant les recommandations communes prioritaires que les interlocuteurs sociaux de la distribution veulent voir être mises en œuvre par les pouvoirs publics compétents au cours de la législature 2024-2029 pour parvenir à un e-commerce belge durable (économique, social, environnemental) - qui contribuera à un secteur de la distribution fort et compétitif.

---

<sup>5</sup> Par durable, les interlocuteurs sociaux de la distribution font référence, tout au long de ce mémorandum, aux trois aspects de la durabilité, c'est-à-dire économique, social et environnement.

Ces recommandations s'articulent autour de sept axes stratégiques :

- 1) Mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium » ;
- 2) Accroître la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat numérique ;
- 3) Améliorer les compétences numériques de la population et des travailleurs ;
- 4) Adapter les business models et l'organisation du travail via un dialogue social constructif ;
- 5) Mettre en place des noyaux de commerce dynamiques ;
- 6) Durabiliser le « last mile » et le cadre logistique plus large ;
- 7) Réduire les distorsions de concurrence et créer un « level playing field » entre les acteurs de l'e-commerce.

## 1 Mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium »

Contrairement à la plupart des pays de l'Union européenne (UE), la Belgique n'a pas encore publié de stratégie nationale en matière de commerce électronique. Bien que la stratégie « SmartNation » – qui vise à accélérer la transformation numérique de la Belgique et atteindre les objectifs européens du Digital Compass d'ici 2030 - va probablement contribuer à créer un écosystème favorable au développement de l'e-commerce en Belgique, elle ne sera pas suffisante pour soutenir l'évolution vers un secteur de la distribution compétitif et durable (économique, social, environnemental).

En outre, en Belgique, il n'existe pas de définition nationale claire et globale du commerce électronique et les quelques statistiques existantes (dont les statistiques publiques) en la matière (en particulier au niveau de l'offre) sont très imparfaites. Cela signifie que la taille réelle du commerce électronique et sa contribution au produit intérieur brut national et en termes d'emploi (direct et indirect) ne peuvent être mesurées de manière adéquate et cohérente. Et ce, tant en ce qui concerne les entreprises nationales que les entreprises étrangères actives sur le territoire national.

Ceci est notamment dû au fait qu'en Belgique, il n'existe pas de centre de connaissance (ni de base de données) neutre spécifiquement dédié au développement de l'e-commerce. Il résulte de l'absence d'un tel centre un manque de données centralisées et harmonisées pour analyser les différents aspects du développement du secteur. Et par conséquent, un angle mort pour les pouvoirs publics en charge du dossier.

**Pour mettre en place une véritable « E-commerce Strategy 4 Belgium » qui contribue à un secteur de la distribution compétitif et durable, les interlocuteurs sociaux de la distribution plaident pour la création d'un centre d'expertise neutre et indépendant sur le commerce électronique - composé des administrations, d'académiques, d'experts, des acteurs de terrain et des interlocuteurs sociaux.**

En plus de présenter l'avantage de rassembler et de centraliser les ressources de recherches (données, littératures, bonnes pratiques...) en matière de commerce en ligne, la création d'un tel centre permettrait d'établir des coopérations structurelles entre les divers acteurs de l'e-commerce et entre les différents niveaux de pouvoir.

Outre concevoir une « E-commerce Strategy 4 Belgium », un tel centre d'expertise pourrait se pencher sur les possibilités administratives qui s'offrent au niveau belge et au niveau européen pour mieux cerner le secteur (par ex. via des codes NACE, les données de la TVA, les données de paiement en ligne...). Et ce, pour in fine, concevoir et mettre en ligne une base de données publique, harmonisée et la plus complète possible sur l'e-commerce. Il pourrait également se pencher sur l'évolution des business models au sein du secteur de la distribution.

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Créer un centre d'expertise en matière d'e-commerce ;
- Concevoir et mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium » ;
- Concevoir et mettre en ligne une base de données publique, harmonisée et la plus complète possible sur l'e-commerce.

## 2 Accroître la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat numérique

Comme susmentionné, la distribution est un secteur en constante évolution où la transformation numérique et les innovations sont toujours en cours et loin d'être terminées. Le diagnostic de l'e-commerce des interlocuteurs sociaux de la distribution fait néanmoins ressortir un manque d'innovation et d'entrepreneuriat numérique dans le commerce de détail. Les entreprises (numériques) belges, dont les quelques « success stories », comme Itsme, Kazidomi, ou encore Torfs, rencontrent de surcroît des obstacles à franchir les frontières nationales.

**Afin d'éviter de voir le fossé se creuser davantage par rapport aux concurrents étrangers, les interlocuteurs sociaux de la distribution soulignent l'importance d'intégrer les nouvelles technologies au sein du secteur de la distribution. Celles-ci arriveront inévitablement, les entreprises belges se doivent par conséquent de (continuer à) être innovantes en vue de bénéficier d'un « first mover advantage ». Dans ce contexte, l'enseignement et la formation, ainsi que l'innovation sont des piliers importants pour parvenir à un secteur de la distribution compétitif et durable (économique, social, environnemental).**

### 2.1 Créer un cadre favorisant l'innovation dans le secteur de la distribution et dans les secteurs apparentés

La Belgique a de nombreux atouts à faire valoir dans le cadre du développement des nouvelles technologies – dont entre autres l'intelligence artificielle (IA), la réalité augmentée (AR) et la réalité virtuelle (VR). Le pays performe entre autres relativement bien en matière d'intégration des technologies numériques par les entreprises (6<sup>e</sup> place du classement « DESI ») et fait partie du groupe des champions européen de l'innovation (4<sup>e</sup> position de l'EIS). Ces bonnes performances proviennent notamment du large recours des entreprises belges - supérieur à la moyenne européenne - aux technologies numériques. Malgré des performances relativement solides, les entreprises belges doivent néanmoins encore s'améliorer en matière d'intégration des factures électroniques et de l'intelligence artificielle.

En Belgique, certaines barrières freinent l'adoption des technologies numériques (dont l'intelligence artificielle) par les entreprises, dont :

- Un manque de programmes d'information et de formation sur les applications des nouvelles technologies dans le secteur de l'e-commerce, et plus largement de la distribution ;



- Des incertitudes juridiques dans le domaine de certaines nouvelles technologies ;
- Un manque de disponibilité sur le marché du travail de profils techniques disposant de compétences numériques (IA, robotique, cybersécurité, big data...), ainsi qu'un manque d'attraction de ces profils dans le secteur de la distribution ;
- Un manque de capital pour les innovations à haut risque ;
- Un retard historique en matière de dépenses R&D dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- Une insuffisance d'incitants fiscaux en faveur des nouvelles technologies (dont entre autres les « fitting technologies »<sup>6</sup>, « retour technologies »<sup>7</sup>, l'AR, la VR, etc.) – tant au niveau du développement des technologies qu'au niveau de leur mise en œuvre. Dans ce cadre, il serait intéressant d'analyser comment ces nouvelles technologies peuvent être soutenues intelligemment, notamment dans le cadre de la loi du 12 mai 2024 portant sur des dispositions fiscales diverses<sup>8</sup> (voir quick wins, ci-dessous) ;
- Une insuffisance d'infrastructures de haute connectivité numérique et de stockage de données.

Si la Belgique et ses entreprises ne parviennent pas à atteindre une expertise de pointe dans le domaine des nouvelles technologies numériques, celles-ci risquent de devenir une menace pour le développement d'un e-commerce belge durable (économique, social, environnemental). Notamment car les innovations numériques bénéficieront davantage aux géants du numérique, en raison de leur business model et de leurs

---

<sup>6</sup> L'une des principales plaintes des consommateurs d'aujourd'hui concernant l'expérience d'achat en ligne est qu'ils ne peuvent pas interagir physiquement avec les produits avant de faire un achat. Les « fitting technologies » permettent aux consommateurs de visualiser les dimensions, la couleur et d'autres caractéristiques centrales de l'article dans un environnement réaliste. Elles vont par ex. permettre à l'acheteur de placer virtuellement un canapé ou un autre meuble dans une pièce du logement du consommateur. Autre exemple, dans le secteur de l'habillement, ces technologies peuvent suggérer la taille de vêtement appropriée aux consommateurs en fonction de leur morphologie ou même prendre la forme d'une « cabine d'essayage virtuelle » (ou « virtual fitting room », VRF en anglais). Ces technologies – qui utilisent entre autres la réalité augmentée (AR) et l'intelligence artificielle (IA) – peuvent ainsi prendre diverses formes et sont en pleine évolution. Elles peuvent également aider les commerçants à réduire le taux de retour de marchandises.

<sup>7</sup> Les « retour technologies » permettent de rationaliser les processus (délais de retour, règles d'expédition, gestion du stockage et des infrastructures, impact financier, gestion des déchets/emballages...) et d'analyser les comportements des consommateurs en matière de retours de leurs achats en ligne. Ces technologies peuvent par ex. identifier le risque de retour une fois une commande passée ou encore identifier les consommateurs qui abusent des conditions favorables de retour (« serial returners ») – sur la base du profil de chaque client en fonction de son historique de commandes, de ses cotes de crédit, des taux de retour précédents et des raisons du retour (par ex., mauvaise taille).

<sup>8</sup> Cf. [Moniteur belge](#)

capacités financières, qu'aux start-ups, TPE/PME et acteurs historiques désirant développer leur activité en ligne.

**Selon les interlocuteurs sociaux de la distribution, les pouvoirs publics compétents doivent par conséquent lever rapidement les barrières susmentionnées afin que les entreprises belges puissent profiter de leur bonne position au sein de l'UE en matière d'appropriation des technologies numériques. Et ainsi, potentiellement bénéficier d'un « first mover advantage » (cloud, big data, IA...). Lever ces barrières permettra également à la Belgique d'attirer des acteurs étrangers à localiser leurs activités sur le territoire belge, créant ainsi de la valeur ajoutée et de l'emploi local.**

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Mettre en place des programmes d'information et de formation sur les applications de l'IA et des autres nouvelles technologies pertinentes au sein des entreprises (dont les TPE/PME) ;
- Renforcer les efforts en R&D dans le secteur des TIC, dont les technologies applicables au secteur du commerce ;
- Analyser comment les nouvelles technologies applicables au secteur de la distribution peuvent être soutenues intelligemment, notamment dans le cadre de la loi portant sur des dispositions fiscales diverses;
- Favoriser la conclusion de partenariats internationaux et la localisation des importations sur des activités à forte valeur ajoutée ;
- Créer un cadre légal clair (éthique, sécurité, gestion des données, fiscalité, responsabilité) concernant les nouvelles technologies, pour permettre aux entreprises d'investir de façon sécurisée et de lever les inquiétudes qui existent à ce stade autour notamment du développement de l'IA et de la robotique ;
- Mettre en œuvre une politique ambitieuse en matière d'infrastructures de haute connectivité numérique et de stockage de données.

## 2.2 Créer un cadre favorisant l'entrepreneuriat numérique et accompagner les entrepreneurs numériques

La Belgique (et en particulier la Wallonie) est caractérisée par un entrepreneuriat limité. La présence d'une culture de l'entrepreneuriat y reste relativement faible. Or, l'entrepreneuriat en tant que catalyseur de l'innovation est un moteur important du développement de secteur fort de l'e-commerce. Grâce à leur flexibilité, les entreprises débutantes sont particulièrement aptes à capter et à générer de nouvelles idées, à transposer ces idées en innovations et à servir de guide pour les transferts de connaissances. Ainsi, l'entrepreneuriat stimule la capacité d'innovation en augmentant la pression concurrentielle au sein de l'économie et incite les entreprises existantes à se montrer plus compétitives et plus efficaces grâce à l'innovation.

Outre une domination par les grands acteurs étrangers, le paysage belge de l'e-commerce B2C connaît une surreprésentation de micro-entreprises belges (CA < 100 000 euros), qui éprouvent des difficultés à renforcer leurs activités et à s'étendre suffisamment pour pouvoir engager du personnel. Bien que la situation varie fortement d'une région à l'autre, ceci suggère un problème également au niveau de l'entrepreneuriat numérique belge.

Le diagnostic de l'e-commerce belge des interlocuteurs sociaux de la distribution<sup>9</sup> a fait ressortir plusieurs explications à cela :

- L'ambition des start-ups belges en termes de croissance internationale reste relativement faible en Belgique. Les entrepreneurs belges qui souhaitent se lancer dans la vente en ligne commencent par se lancer uniquement sur le marché domestique (souvent même uniquement d'un côté de la frontière linguistique), sans intégrer dès le départ leur expansion sur d'autres marchés dans leur business model, ou préfèrent rester petits ;
- Les universités sont encore trop peu engagées dans l'entrepreneuriat, en particulier dans l'entrepreneuriat numérique. Plus généralement, on constate au sein de l'enseignement et de la formation en Belgique l'absence totale d'une stratégie pour stimuler l'esprit d'entreprise. Et ce, que ce soit dans les systèmes d'enseignement et de formation, mais aussi au sein des start-ups, des entreprises et des associations ;

---

<sup>9</sup> Cf. « Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge », [Rapport CCE 2023-2422](#).

- De nombreux entrepreneurs et commerçants qui se sont lancés dans l'e-commerce témoignent d'un manque de connaissance sur ce que la vente en ligne implique de façon structurelle<sup>10</sup>. Beaucoup d'e-entrepreneurs échouent suite à des erreurs « de débutant ». De même, de nombreux entrepreneurs et commerçants ne sont pas (ou ne savent pas, par faute de moyens, se tenir) au courant de la législation ou l'appliquer correctement. Il existe des structures d'accompagnement des PME et des starters, mais beaucoup d'entre elles s'avouent elles-mêmes mal informées, et demanderesse de formation pour mieux accompagner les projets d'entrepreneuriat numérique ;
- En Belgique, le recours au capital-risque est limité en raison d'une aversion à ce type de financement des entrepreneurs, d'un marché du capital-risque relativement petit et de l'absence d'un écosystème entrepreneurial capable d'aider les PME à entrer en Bourse.

**Les interlocuteurs sociaux de la distribution demandent aux pouvoirs publics compétents de lever rapidement les barrières susmentionnées afin de stimuler l'entrepreneuriat numérique en Belgique et le développement d'un secteur de l'e-commerce compétitif et durable.**

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Développer et mettre œuvre, au sein du système d'enseignement et de formation, une stratégie pour expliquer et stimuler l'entreprise numérique<sup>11</sup> ;
- Mettre en œuvre une structure d'information, de formation et d'accompagnement (voir de « coaching par des mentors ») des nouveaux entrepreneurs numériques, TPE et PME (désireux d'être) actifs dans la vente en ligne, telle que Constructiv pour le secteur de la construction ou Alimento pour le secteur de l'alimentation<sup>(\*)</sup> ;
- Introduire au niveau fédéral des déductions majorées temporaires pour investissements numériques par des PME, qui pourraient également être appliquées pour les dépenses en accompagnement

---

<sup>10</sup> SPF ÉCONOMIE (2022a), Réalisation d'une étude spécialisée en matière de transformation digitale des entreprises belges afin de les aider à se développer et à se lancer dans l'e-commerce, Première partie : une analyse approfondie, exhaustive et détaillée des différents processus liés à l'e-commerce, Étude réalisée par Retis, Décembre 2022.

<sup>11</sup> Entre autres via le renforcement des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dans les écoles secondaires et supérieures (visites en entreprise, création de micro-entreprises, etc.) et l'amélioration des cours de gestion à destination des étudiants.

externe<sup>(\*)</sup>, et dont l'impact et l'efficacité seront évalués chaque année ;

- Insister sur l'importance du rôle pédagogique des administrations en charge de l'application de la législation, qu'il soit préventif ou envers les entreprises qui commettent involontairement des infractions ;
- S'assurer que les textes législatifs et les procédures en matière de vente en ligne soient claires, faciles à comprendre et faciles à mettre en œuvre par les entreprises (dont les TPE et les PME) ;
- Mettre en œuvre, au niveau communal, une structure de sensibilisation et de formation des élus visant à les informer sur les tenants et les aboutissants de l'e-commerce. L'objectif serait de pousser les villes à se saisir plus structurellement des enjeux du numérique. Également dans l'optique de redynamiser les centres-villes ;
- Mener une réflexion sur les tremplins pouvant stimuler la croissance internationale des e-entrepreneurs belges.

*(\*) De telles mesures doivent aider les entrepreneurs numériques et les commerçants à faire un diagnostic sur leur situation et leurs objectifs pour les aider à définir leur besoin et la meilleure solution (créer son site web propre ou passer par les réseaux sociaux ou par une plateforme ; se concentrer sur le marché national ou définir directement un plan pour s'exporter ; etc.) et, in fine, les aider à concrétiser avec succès leur projet. Ces mesures ont été présentées par Retis lors d'une audition, puis soutenues par la CCS « Distribution ».*

### **3 Améliorer les compétences numériques de la population et des travailleurs**

**Les interlocuteurs sociaux de la distribution plaident pour la mise en œuvre d'une politique d'enseignement et de formation étroitement alignée sur les besoins émergents en matière de compétences des entreprises numériques et des professions à forte intensité de données. Une telle politique d'enseignement et de formation peut de plus considérablement améliorer l'attrait de la Belgique en tant que destination d'investissement pour le commerce électronique et d'autres secteurs économiques.**

#### **3.1 Améliorer les compétences numériques de la population en vue de résorber la fracture numérique et de faciliter l'accès au marché pour certains groupes**

Les technologies de l'information et de la communication sont devenues incontournables, que ce soit dans la vie de tous les jours ou sur le marché du travail. Grâce au développement d'internet, beaucoup de citoyens, d'entreprises et d'administrations les utilisent aujourd'hui au quotidien pour proposer des activités, des biens et des services.

La Belgique est caractérisée par une moins forte appropriation des technologies numériques (accès, équipements, compétences, achats en ligne, paiements numériques, etc.) par les ménages que dans les pays voisins et que dans les pays de l'Europe du nord, leaders en la matière qui possèdent une forte culture digitale et une appétence forte pour les nouvelles technologies numériques. La plus faible appropriation des technologies numériques par les ménages belges, marquée entre autres par une fracture numérique relativement plus élevée par rapport aux voisins européens, a des implications négatives en termes d'achats en ligne, de paiement numérique, etc.

Il en résulte qu'une marge de progression reste présente en Belgique dans chaque catégorie de biens et de services en matière d'achat en ligne. Et cette marge est particulièrement élevée au sein de la population plus âgée. L'amélioration de l'appropriation des technologies numériques au sein de la population belge est d'autant plus importante qu'elle peut avoir des retombées positives en termes d'accès au marché (et aux services de base) pour certains groupes de la population, comme les personnes à mobilité réduite ou vivant des zones isolées, en leur permettant d'acheter en ligne et de faire leur achat et leur démarche administrative sans avoir à se déplacer ou à dépendre d'un tiers, ainsi que de répondre à leur besoins sociaux et économiques.

### 3.2 Répondre aux besoins de compétences numériques sur le marché du travail et accroître l'attractivité des emplois de la distribution

Avec la forte progression de l'e-commerce au cours de la dernière décennie, certains profils sont de plus en plus demandés sur le marché de l'emploi. Par rapport à la vente traditionnelle, l'e-commerce réalloue les ressources productives et répartit différemment le travail. À défaut de créer des emplois dans le commerce de détail (c.-à-d. dans les magasins), le développement de l'e-commerce en crée en amont (par ex. IT pour la création des sites web...) et en aval (par ex. les branches logistiques pour assurer la livraison des colis) de l'acte d'achat du consommateur<sup>12</sup>. Avec entre autres deux conséquences concrètes sur le marché de l'emploi à cela.

Premièrement, le commerce, secteur à forte intensité de main-d'œuvre avec de nombreux emplois pour les personnes peu et moyennement qualifiées, est ainsi de plus en plus un secteur qui compte également des profils digitaux et de données hautement qualifiés<sup>13</sup>.

Or, bien que la Belgique dispose d'une main d'œuvre hautement qualifiée, celle-ci ne dispose pas nécessairement des compétences recherchées sur le marché du travail. L'économie belge est en effet confrontée à un problème structurel d'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail. S'en suit des difficultés de recrutement de travailleurs qualifiés et des taux de vacances d'emplois relativement importants dans certains secteurs, notamment dans les secteurs des TIC et de la logistique - deux secteurs essentiels au développement de l'e-commerce – mais aussi dans certains métiers du commerce (responsables de magasin par ex.).

En Belgique, les spécialistes des TIC sont parmi les profils les plus recherchés sur le marché belge du travail. Bien que la Belgique compte un nombre relativement élevé de diplômés de l'enseignement supérieur, peu d'entre eux ont suivi une filière STEM<sup>14</sup>. Le nombre de diplômés et l'offre de main d'œuvre pour ces profils sont ainsi plus faibles que dans les pays voisins<sup>15</sup>. Un grand nombre d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, se disputent par conséquent les mêmes profils - ce qui crée une problématique structurelle, notamment pour le développement de l'e-commerce belge. Dans ce contexte, le secteur de la distribution ne parvient pas (ou

---

<sup>12</sup> Une enquête de Bevh (2018) réalisée auprès d'entreprises allemandes du secteur de la mode opérant en ligne, constate d'ailleurs qu'environ 75 % des emplois relèvent des secteurs de la logistique, 15 % sont liés à l'informatique et au marketing et seulement 10 % relèvent du secteur du commerce.

<sup>13</sup> Comme des analystes de données, des programmeurs, des ingénieurs, des experts en durabilité...

<sup>14</sup> « Science, Technology, Engineering and Mathematics ».

<sup>15</sup> À noter toute de même qu'en Belgique, la pénurie de spécialistes en TIC est partiellement comblée par la formation en entreprise.

difficilement) à attirer les profils techniques disposant de compétences numériques (IA, robotique, cybersécurité, big data...). La situation risque de plus de s'empirer dans les années à venir. Selon les prévisions d'Agoria, d'ici à 2030, la Belgique aura besoin de 600 000 profils IT en plus.

Deuxièmement, on constate également une pénurie de main d'œuvre dans les métiers peu qualifiés, notamment dans les secteurs du transport routier, des services postaux et de l'entreposage. Ceci est dû à l'explosion du nombre de colis à traiter suite au développement de l'e-commerce (besoin de plus de magasiniers-caristes, de préparateurs de commandes, de manutentionnaires et d'inventoristes dans les centres de stockage et de distribution) et à l'extension de la chaîne logistique au « last mile » (besoin de plus de chauffeurs et de livreurs). Ces métiers plus faiblement qualifiés – qui se retrouvent plutôt dans les secteurs de la logistique - requièrent certaines compétences, dont ne disposent pas toujours les candidats postulants. Ces métiers sont, plus globalement, confrontés à un manque d'attractivité en raison d'un problème de formation, mais aussi de pénibilité du travail.

Ces difficultés de recrutement de travailleurs (faiblement et hautement) qualifiés - dans les métiers du numérique, mais aussi dans les métiers de la logistique et du commerce - risquent d'empêcher les entreprises d'innover et de profiter pleinement des opportunités offertes par le développement de l'e-commerce.

**Selon les interlocuteurs sociaux de la distribution, l'enseignement et la formation font partie des domaines les plus importants pour renforcer la culture digitale. Dès leur plus jeune âge, les enfants doivent être confrontés au codage, à la robotique, à l'intelligence artificielle (etc.), et l'enseignement doit pouvoir s'adapter rapidement à ces nouvelles tendances. L'apprentissage en alternance et la formation continue au sein des entreprises permettent en outre des formations ciblées sur le marché du travail qui répondent aux besoins des entreprises. Pour les interlocuteurs sociaux, le rapprochement entre l'enseignement, la formation et l'emploi constitue une priorité. Veiller à l'attractivité des emplois hautement et faiblement qualifiés dans le secteur de la distribution est un autre point d'attention.**



**Recommandations prioritaires en bref :**

- Améliorer l'attractivité des études et des formations dans les STEM et les TIC, par ex. via des campagnes de communication ;
- Développer l'offre d'études et de formations dédiées à l'e-commerce et plus généralement au TIC ;
- Améliorer l'attractivité des métiers faiblement qualifiés du secteur de la distribution (notamment en transport et entreposage), notamment grâce à un dialogue social constructif (cf. point 4) ;
- Instaurer, avec le secteur, une collaboration plus intense entre l'enseignement et les entreprises ;
- Développer davantage l'offre d'apprentissage en alternance et promouvoir / valoriser activement ce type d'apprentissage auprès de la population. Développer les différentes filières de l'alternance comme filières d'excellence ;
- Anticiper et intégrer les conséquences négatives de l'expansion de l'e-commerce et des nouvelles technologies (dont l'IA) sur l'emploi, le libre choix des personnes et le financement de la sécurité sociale.

## **4 Adapter les business models et l'organisation du travail via un dialogue social constructif**

Au cours des vingt dernières années, le développement de l'e-commerce, l'arrivée de nouvelles technologies, de nouveaux business models et les évolutions de comportement d'achat des consommateurs ont modifié structurellement le secteur de la distribution et ont généré une réorganisation dans la façon dont certains produits sont fabriqués, commercialisés et achetés, avec un impact majeur sur d'autres secteurs tels que les services de logistique et de livraison. De plus en plus de consommateurs font leurs achats en ligne, notamment via des plateformes numériques, et ont de nouvelles attentes en termes d'heure de commande et d'ouverture des magasins physiques (en soirée et/ou le dimanche), de services, de livraison (next-day delivery), de retour... En outre, les canaux de vente se multiplient, créant comme défi pour les entreprises actives dans le commerce et les services d'être présentes sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile...), mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils soient complémentaires l'un pour l'autre (cf. également point 5).

La croissance des nouvelles technologies et des nouveaux comportements d'achat a ainsi complètement redessiné le parcours du consommateur et ont rendu les canaux de vente physique et électronique de plus en plus complémentaires et interdépendants. Le parcours du consommateur, la chaîne de valeur et la chaîne d'approvisionnement étant devenus beaucoup moins linéaires, cela devient un vrai challenge pour les vendeurs qui doivent adapter l'expérience d'achat qu'ils proposent au consommateur ; alors que le rôle social du commerce et l'expérience physique restent dans le même temps un pilier important pour le consommateur.

Dans ce contexte de changement et d'évolution, les acteurs historiques de la distribution sont restés (trop) longtemps concentrés sur leur modèle existant et ont été moins pro-actifs, par rapport à leurs concurrents étrangers, pour s'adapter aux changements d'habitudes des consommateurs finaux (dont le développement de l'e-commerce)<sup>16</sup>. La Belgique n'a pas vu non plus l'émergence d'un leader « first-mover » ou d'un business model innovant pour donner l'impulsion initiale dans le domaine de l'e-commerce. Outre la transition vers un commerce omnicanal via la digitalisation, les magasins physiques (grandes enseignes et petits commerçants) devront également améliorer leur expérience d'achat, par ex. via l'intégration de nouvelles technologies (« digital-in-store ») ou en misant sur la proximité avec le consommateur et sur de nouvelles expériences (« commerce d'expérience »).

**Le secteur est ainsi en pleine évolution depuis des années (commerce transfrontalier, e-commerce, modification du comportement des consommateurs, circuit court, seconde main...). Cela nécessite des discussions régulières entre les interlocuteurs sociaux au niveau du secteur de la distribution pour coller à cette nouvelle réalité. Les interlocuteurs sociaux de la distribution rappellent en effet aux pouvoirs publics que l'organisation du travail au sein des secteurs de l'économie est la prérogative des interlocuteurs sociaux – notamment via la conclusion d'accords au sein des commissions paritaires.**

**Dans le cadre de cette prérogative, les interlocuteurs sociaux s'engagent à mener dans les mois à venir des discussions, au sein des commissions paritaires (CP) compétentes, sur l'avenir du secteur de la distribution. Ces discussions qui auront lieu au sein des CP du secteur de la distribution porteront sur tous les aspects au**

---

<sup>16</sup> Les facteurs sous-jacents à cette situation sont explicités dans le rapport « Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge » (CCE 2023-2422). Entre autres : stratégie historique des grands groupes de retail belge de développer une approche d'implantation privilégiant une localisation proche du consommateur, nombre élevé de magasins par habitant par rapport aux pays voisins, manque relatif d'innovation et d'entrepreneuriat numérique, appropriation plus tardive des nouvelles technologies et du e-commerce par les consommateurs belges...

**sens large liés à l'émergence de ces nouveaux défis pour le secteur, ainsi que sur les effets qui y sont liés en termes d'organisation, de forme et de flexibilité du travail (en équipes, le samedi, le dimanche, en soirée...), de qualité des emplois, de transformation des métiers et de besoin en formation, de dumping social, de fraude sociale et de respect des règles en vigueur... Les trois aspects de la durabilité (économique, social et environnemental) seront le fil rouge pendant ces discussions.**

Les évolutions au sein de secteur de la distribution démontrent ainsi la nécessité d'un dialogue social constructif et équilibré au sein des secteurs, des commissions paritaires et/ou des entreprises qui veulent conclure des accords sur l'organisation du travail. L'un des enjeux du dialogue social est par conséquent de parvenir, dans le cadre légal existant, à négocier des accords sur l'organisation du travail en matière d'e-commerce afin de trouver le juste équilibre entre, d'une part, la flexibilité du travail et, d'autre part, les attentes légitimes des travailleurs et le bien-être physique et mental sur le lieu de travail.

**Dans ce contexte, les interlocuteurs sociaux sont engagés à continuer les discussions au cours des mois à venir au sein des CP de la distribution sur l'avenir du secteur de la distribution. Toutes les discussions relevant de la consultation sociale seront discutées au sein des comités paritaires respectifs, selon le calendrier et le rythme des partenaires sociaux au sein de ces comités paritaires.**

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Laisser le dialogue social jouer son rôle en matière d'organisation du travail ;
- Soutenir les (futurs) accords négociés entre les interlocuteurs sociaux en matière d'organisation du travail.

## 5 Mettre en place des noyaux de commerce dynamiques

Au vu des évolutions de consommation, les stratégies plus innovantes adoptées par les acteurs étrangers dans les pays voisins peuvent être inquiétantes pour les acteurs historiques belges. En effet, les attentes des consommateurs évoluent de plus en plus vers un commerce connecté qui leur laisse le choix du canal d'achat hors ligne / en ligne et du mode de livraison alors que les acteurs historiques du retail belge ont accumulé un retard dans le développement du commerce en ligne et qu'en revanche les acteurs étrangers sont très présents sur le marché belge. Or, les difficultés que rencontrent les acteurs belges, d'une part pour moderniser ou améliorer leur processus d'expérience client et d'autre part pour adapter leurs modèles commerciaux sont deux des quatre principales causes des restructurations et des fermetures de magasins au cours de ces dernières années (Holman & Buzek, 2018)<sup>17</sup>.

En effet, si les consommateurs belges achètent en ligne des produits et services nouveaux, ils ne le font pas en magasins physiques, ce qui a des répercussions au niveau du commerce traditionnel et donc des opérateurs historiques belges qui sont moins présents dans le commerce en ligne que leurs concurrents étrangers qui développent ainsi leur part de marché. Les commerces les plus touchés sont ceux qui revendent des « biens standardisés non urgents » (par ex., habillement, chaussures et équipements de sport, petit mobilier, décoration, matériel informatique...), ainsi que les services non liés directement à la personne (par ex., agences de voyages, télécoms, services financiers et d'assurances...) (Jacob, 2016; Kuhanathan & Mouradian, 2020) – constat également visible en Belgique à travers les évolutions de l'emploi (CCE, 2023).

Afin de maintenir leur part de marché, il est probable que les grands acteurs belges du retail doivent adopter des stratégies numériques ambitieuses, tandis que les petits acteurs doivent miser sur la proximité (contact humain personnalisé, expertise, incarnation de valeurs, service après-vente de qualité...)<sup>18</sup>.

Ces dix dernières années, les noyaux de commerce et, en particulier, les petits magasins indépendants ont subi une forte concurrence de la part des boutiques en ligne et des centres commerciaux. De nombreuses boutiques de vêtements, librairies,

---

<sup>17</sup> Les deux autres principales causes des restructurations et des fermetures de magasins au cours de ces dernières années étant (1) l'expansion démesurée et massive de réseaux de points de vente devenus insoutenables et (2) la gestion de private equity (fonds privés) qui a grevé les entreprises de niveaux d'endettement insoutenables (Holman & Buzek, 2018).

<sup>18</sup> « Malgré leurs investissements dans des algorithmes prédictifs, des outils de gestion des commentaires et autres développements technologiques, les pure players et les grands groupes parviendront difficilement à remplacer le sourire et l'empathie que peut émettre un humain » (Jacob, 2016)

magasins d'électronique et autres commerces de détail succombent à la forte concurrence et disparaissent des rues commerçantes traditionnelles, entraînant une hausse du taux de vacance. Les noyaux de commerce perdent ainsi de leur attrait, ce qui se traduit par une baisse du nombre de visiteurs et des fermetures supplémentaires de magasins physiques. Lorsque cette spirale négative s'enclenche, il devient difficile de l'inverser. Le nombre de locaux inoccupés à Bruxelles, par exemple, a augmenté de 57 % entre 2013 et 2023. Au cours de la période 2013-2023, la part des locaux commerciaux occupés a diminué dans toutes les provinces flamandes et dans la Région de Bruxelles-Capitale.

L'inoccupation dans les noyaux de commerce est en partie compensée par une augmentation des points de vente alimentaires et horeca, ce qui est une tendance positive tant que l'équilibre est maintenu. Tant les organisations professionnelles que les experts académiques soulignent l'importance d'une combinaison optimale de magasins et de restaurants afin de continuer à garantir une offre diversifiée aux consommateurs.

Suite à ces tendances identifiées, les partenaires sociaux souhaitent, dans le cadre de leurs futurs travaux sur le scénario souhaitable pour le secteur de la distribution, à savoir le modèle omnicanal, accorder une attention particulière à la promotion de centres-villes dynamiques avec une offre diversifiée de commerces de détail et de restauration. Dans le contexte de ce modèle omnicanal, l'expérience et la technologie, y compris l'IA, pourront également apporter une contribution précieuse.

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Poursuivre le développement du modèle omnicanal sur la base d'un dialogue social équilibré et constructif, et ce autour de trois axes stratégiques : les nouvelles technologies, telles que l'IA, les noyaux de commerce et l'expérience. Il convient d'accorder une attention particulière à cet égard à un certain nombre de piliers essentiels tels que la durabilité, la capacité d'innovation, la disponibilité de main-d'œuvre et de profils technologiques et l'organisation du travail ;
- Soutenir les futurs accords entre les partenaires sociaux sur les recommandations (politiques) visant à promouvoir le scénario futur souhaitable pour le secteur de la distribution ;
- Créer un centre d'expertise en matière d'e-commerce.

## 6 Durabiliser le « last mile » et le cadre logistique plus large

L'accord historique du sommet sur le climat COP 28 fixe une orientation claire : une transition vers l'abandon des combustibles fossiles et des émissions nettes nulles d'ici à 2050<sup>19</sup>. Dans leur avis « Agenda de la durabilité<sup>20</sup> », les interlocuteurs sociaux attirent l'attention sur le **rôle de locomotive que notre pays** pourrait jouer dans la **durabilisation de notre pôle de croissance logistique et le développement d'une logistique (de l'e-commerce) sans émissions**. Une telle initiative pourrait avoir un effet d'entraînement (« first mover effect ») et renforcer ainsi la compétitivité de l'économie belge.

### 6.1 Vers une logistique (de l'e-commerce) et un « last mile » durables

Bien qu'il existe un certain nombre d'initiatives régionales et d'accords de coopération intéressants (cf. le récapitulatif des initiatives politiques régionales en annexe), les interlocuteurs sociaux déplorent l'absence d'un **cadre** qui permettrait une coordination optimale entre les initiatives régionales et fédérales.

**Dans leurs avis « Agenda de la durabilité<sup>21</sup> » et « Options de livraison<sup>22</sup> », les interlocuteurs sociaux proposent un scénario-cadre pour assurer la distribution et la livraison e-commerce des villes et des communes selon un calendrier bien défini. Avec ce scénario-cadre, ils souhaitent initier une concertation constructive entre les autorités fédérales, régionales et locales. Selon ce scénario, la période allant jusqu'à 2025 devrait être utilisée pour répertorier les flux de transport et de logistique dans toutes les villes et communes belges, tout en poursuivant la mise en œuvre des systèmes de mesure et de contrôle nécessaires. Au cours des périodes suivantes (2025-2030, 2030-2035 et 2035-2040), une distribution e-commerce sans émissions dans les villes et communes serait déployée progressivement, selon des échéances à fixer. Dans le schéma ci-dessous, les interlocuteurs sociaux proposent un scénario avec des échéances concrètes.**

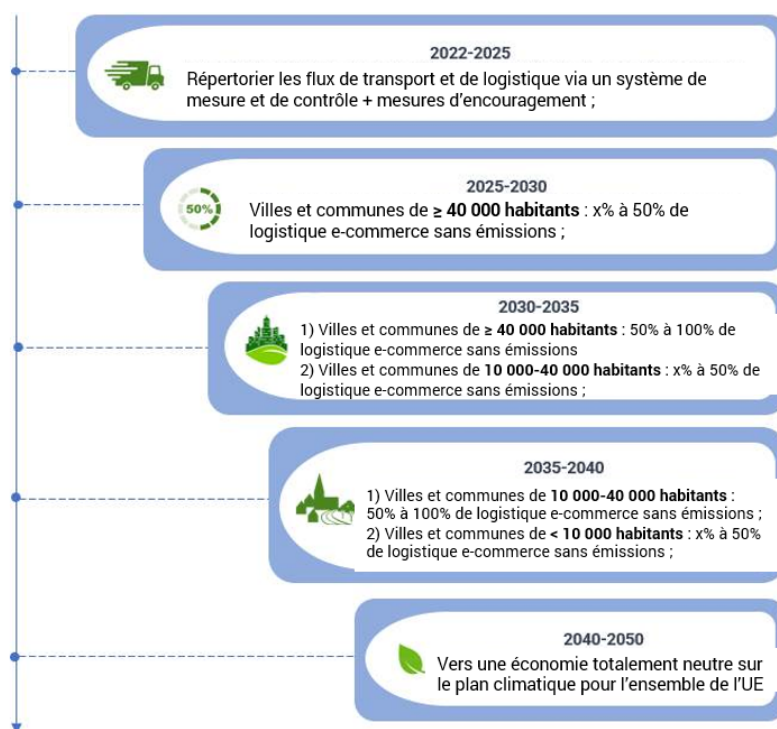
---

<sup>19</sup> <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2023/12/13/liveblog-cop-28-woensdag-13-december/>

<sup>20</sup> « Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges(2022) »

<sup>21</sup> « Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges(2022) »

<sup>22</sup> « Options de livraison pour la vente à distance (2023) »

**Figure 1 : Scénario-cadre avec échéances**

Source : Avis du CCE « Agenda de la durabilité »

Entre-temps, depuis l'approbation de cet avis le 22 mai 2022, des initiatives politiques régionales (cf. infra annexe) ont été développées. Dans le contexte de cette évolution, un calendrier réaliste et ambitieux pour la durabilité de tous les flux logistiques (e-commerce) doit être défini par les différents niveaux de pouvoir. Ce calendrier devrait s'appuyer à la fois sur l'avis « Agenda de la durabilité » et sur les initiatives politiques en cours et adoptées aux différents niveaux politiques.

Les interlocuteurs sociaux soulignent que la durabilité de la logistique de l'e-commerce ne se limite pas au « last mile ». Un scénario de verdissement assorti d'un calendrier devrait être élaboré pour tous les flux logistiques liés au développement de l'e-commerce. En effet, il existe de nombreux domaines dans lesquels des choix politiques peuvent être faits pour minimiser les coûts environnementaux de l'e-commerce. Un exemple est la nécessité d'un cadre européen pour les retours (gratuits) dont les coûts environnementaux et de mobilité sont très élevés. Il est important à cet égard de répertorier toutes les solutions possibles, qu'elles soient procédurales (par exemple, le « passeport numérique des produits »<sup>23</sup>),

<sup>23</sup> Le passeport numérique des produits favorise le partage d'informations relatives aux produits qui sont essentielles à la durabilité et à la circularité des produits, aide les consommateurs à faire des choix durables et permet aux autorités de vérifier le respect des obligations légales.

technologiques (par exemple, les « fitting technologies ») ou monétaires (par exemple, la monétisation de l'impact sociétal d'un retour). En plus de résoudre certains problèmes d'environnement et de mobilité, ce type de mesures (politiques) peut également permettre de créer des conditions de concurrence plus équitables entre les entrepreneurs locaux et les grands acteurs étrangers qui peuvent se permettre de grandes quantités de retours gratuits. Le bilan environnemental des ventes en ligne est également alourdi si l'on prend en compte l'emballage des produits, qui est généralement plus important et surdimensionné pour la vente en ligne que pour la vente en magasin<sup>24</sup>.

Afin de concrétiser ces objectifs de durabilité, le gouvernement fédéral doit jouer un rôle d'appui et de facilitation, dans les limites de ses compétences, afin de soutenir pleinement les secteurs concernés, d'une part, et les régions et les autorités locales, d'autre part, dans la mise en œuvre de leurs initiatives. Le gouvernement fédéral dispose dans ce contexte de plusieurs leviers : la politique fiscale, les leviers fédéraux en matière de transport routier, la politique relative aux services postaux et aux colis (collecte et mesure des données, mise à disposition de casiers Bpost à tous les distributeurs, etc.) Toutefois, à la suite de la révision de la loi postale, les interlocuteurs sociaux expriment des inquiétudes quant aux ambiguïtés qui existent concernant l'applicabilité des obligations aux acteurs étrangers opérant sur le territoire belge, et quant à la force exécutoire de ces mesures en raison du manque de personnel d'inspection. Dans ce contexte, ils attirent l'attention sur le caractère européen de l'obligation de tachygraphe, qui est un bon outil pour éviter le dumping social dans le secteur dans toute l'Europe. Ils font remarquer qu'à partir de 2026, l'obligation de tachygraphe sera étendue aux véhicules dont la MMA est supérieure à 2,5 tonnes.

Dans l'avis « Options de livraison pour la vente à distance », les interlocuteurs sociaux soulignent qu'il n'y a pas assez de véhicules électriques neufs et d'occasion, de bornes de recharge et de bornes de recharge rapides disponibles pour le moment, ce qui rend une transition rapide vers un transport électrique et plus durable ou entièrement durable irréalisable pour la plupart des transporteurs.

La mise en place d'un e-commerce neutre en émissions d'ici 2040 exigera donc l'élaboration d'une feuille de route claire et ambitieuse, combinée aux mesures de soutien nécessaires pour les secteurs concernés (distribution, transport...).

---

<sup>24</sup> Source : Rapport du CCE sur l'e-commerce, Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge (CCE\_2023-2422).



En plus de ce scénario-cadre, l'attention nécessaire doit également être accordée aux aspects environnementaux au sens large, à savoir une durabilisation du processus de production intégral des modes de livraison durables (TCO), des points de stockage et de transbordement, des distributeurs de colis et de la consommation d'énergie associée, une affectation des sols optimale en tenant compte de l'espace public limité, de l'impact sur l'approvisionnement en eau et sur la consommation de papier et de carton grâce, par exemple, à l'optimisation des emballages de l'e-commerce afin d'obtenir un chargement optimal et intelligent.

Les membres renvoient à cet égard à l'avis « Nécessité d'une politique coordonnée pour une logistique de l'e-commerce et un last mile durables<sup>25</sup> » des CCS Consommation et Distribution, qui propose une politique à trois volets pour rendre la logistique de l'e-commerce plus durable. Cette politique devrait se concrétiser par trois panoplies d'instruments pouvant être déployés séparément ou combinés et qui devraient idéalement être associés à un outil web pour renforcer la transparence. Ces trois volets sont très complémentaires.

## 6.2 Quick wins

Les partenaires sociaux reconnaissent un certain nombre de **quick wins** qui peuvent aider les secteurs concernés à enregistrer des avancées à court terme en matière de durabilisation de la logistique du « last mile ».

Un premier quick win découlerait de la mise en place d'un outil web qui informerait et sensibiliserait les consommateurs sur l'impact sociétal du choix de livraison de leur achat en ligne. L'avis « Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges<sup>26</sup> » met en évidence la nécessité d'un tel outil web. Les partenaires sociaux demandent au gouvernement de **continuer à soutenir l'utilisation d'outils web tels que « Smartdrop »**.

Un deuxième quick win consiste à promouvoir l'utilisation de camionnettes électriques. Dans leur avis sur les « Options de livraison<sup>27</sup> », les interlocuteurs sociaux ont abordé la question des lacunes de la législation concernant le permis de conduire requis pour les camionnettes électriques. Il a été remédié à ce manquement par l'introduction de l'arrêté royal du 16 avril 2023<sup>28</sup>, qui prévoit un projet pilote de trois

---

<sup>25</sup> [Pratiques commerciales : Nécessité d'une politique coordonnée pour une logistique de l'e-commerce et un last mile durables \(fgov.be\)](https://www.ccecrb.fgov.be)

<sup>26</sup> <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/982/l-ecologisation-de-l-e-commerce-et-de-la-logistique>

<sup>27</sup> « Options de livraison pour la vente à distance (2023) »

<sup>28</sup> [Arrêté royal relatif au permis de conduire pour des camionnettes à moteur à hydrogène ou électrique](#)

ans dans le cadre duquel les conducteurs travaillant pour les entreprises de logistique et de transport participantes pourront conduire des véhicules électriques ou à hydrogène de catégorie C dont la masse maximale autorisée (MMA) est inférieure ou égale à 4 250 kg avec un permis de conduire de la catégorie B. Ce projet pilote doit montrer si cette mesure peut être instaurée sans effets négatifs sur la sécurité routière. Bien que les partenaires sociaux estiment qu'il s'agisse d'une mesure utile, il reste des obstacles à la réussite du déploiement de ce type de camionnettes électriques. Ainsi, l'interdiction d'accès pour les véhicules de plus de 3,5 tonnes, en vigueur dans certains centres-villes s'applique également à ce type de camionnette électrique. Enfin, les interlocuteurs sociaux font remarquer qu'en Région flamande, les camionnettes zéro émission avec une MMA maximale de 4 250 kg sont exemptées de la taxe kilométrique jusqu'au 31 décembre 2029, ce qui n'est pas le cas à Bruxelles et en Région wallonne. Les partenaires sociaux demandent si la législation pourrait être réexaminée dans ce contexte.

Un troisième quick win pourrait être obtenu en instaurant une **déduction fiscale pour investissement dans les modes de transport sans émissions**. L'offre de modes de transport sans émissions (vélos-cargos et véhicules de transport électriques) capables d'effectuer des livraisons lourdes et sur de longues distances est encore limitée, et les modes de transport existants sont encore peu nombreux dans le paysage routier. Dans ce contexte, les interlocuteurs sociaux des secteurs concernés soutiennent les principes à la base de l'introduction d'une déduction thématique pour investissement conformément à la loi du 12 mai 2024 portant des dispositions fiscales diverses, laquelle contient une modification du Code des impôts sur les revenus<sup>29</sup>. En vertu de cette loi, une déduction thématique accrue de 40 % pour les particuliers et les petites sociétés et de 30 % pour les autres sociétés sera introduite à partir du début de 2025, en plus d'une déduction de base de 10 %. Cette déduction thématique concerne les nouveaux investissements durables dans les transports sans émissions de carbone, les énergies renouvelables, d'autres investissements respectueux de l'environnement et les investissements de soutien numérique.

---

<sup>29</sup> [https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-12-mai-2024\\_n2024004641](https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-12-mai-2024_n2024004641)

Cette loi constitue un pas dans la bonne direction du scénario-cadre que les partenaires sociaux ont proposé dans leur avis « Agenda de la durabilité<sup>30</sup> ». Dans ce scénario-cadre, il est notamment proposé de promouvoir les véhicules de livraison sans émissions via une déduction fiscale, avec différenciation de l'avantage fiscal en fonction du niveau d'émission du véhicule.

Bien que la loi actuelle du gouvernement aille dans la bonne direction, certaines variables clés ne sont pas encore claires. La liste des investissements thématiques éligibles à la déduction pour investissement doit encore être déterminée par arrêté royal.

Les interlocuteurs sociaux demandent que cette liste soit définie de la manière la plus large possible afin de tenir compte de la situation réelle sur le terrain et des technologies directement disponibles. En outre, les partenaires sociaux des secteurs concernés demandent à être consultés sur la composition et les adaptations de cette liste.

En ce qui concerne la déduction pour investissement dans les transports sans émissions de carbone, ils attirent l'attention du gouvernement sur le fait qu'en plus des camions et camionnettes sans émissions, les vélos et les vélos électriques cargos sont également une clé importante pour la livraison durable des centres des villes et des villages, en particulier pour la logistique du dernier kilomètre.

Dans le contexte d'un commerce et d'un e-commerce durables, la déduction thématique visant à soutenir les investissements numériques sera également très importante. Les partenaires sociaux pensent ici non seulement aux investissements en faveur de transports sans émissions, mais aussi aux « fitting technologies »<sup>31</sup>, aux « retour technologies »<sup>32</sup>, à l'AR, à la VR...

---

<sup>30</sup> « [Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges\(2022\)](#) »

<sup>31</sup> L'une des principales plaintes des consommateurs d'aujourd'hui concernant l'expérience d'achat en ligne est qu'ils ne peuvent pas interagir physiquement avec les produits avant de faire un achat. Les « fitting technologies » permettent aux consommateurs de visualiser les dimensions, la couleur et d'autres caractéristiques centrales de l'article dans un environnement réaliste. Elles vont par ex. permettre à l'acheteur de placer virtuellement un canapé ou un autre meuble dans une pièce du logement du consommateur. Autre exemple, dans le secteur de l'habillement, ces technologies peuvent suggérer la taille de vêtement appropriée aux consommateurs en fonction de leur morphologie ou même prendre la forme d'une « cabine d'essayage virtuelle » (ou « virtual fitting room », VRF en anglais). Ces technologies – qui utilisent entre autres la réalité augmentée (AR) et l'intelligence artificielle (IA) – peuvent ainsi prendre diverses formes et sont en pleine évolution. Elles peuvent également aider les commerçants à réduire le taux de retour de marchandises.

<sup>32</sup> Les « retour technologies » permettent de rationaliser les processus (délais de retour, règles d'expédition, gestion du stockage et des infrastructures, impact financier, gestion des déchets/emballages, ...) et d'analyser les comportements des consommateurs en matière de retours de leurs achats en ligne. Ces technologies peuvent par

Ce sont des raisons supplémentaires pour définir de manière très large la déduction pour les investissements dans les transports sans émissions et dans le soutien numérique et pour consulter les secteurs concernés, par l'intermédiaire du CCE, lors de l'établissement et de l'adaptation de ces listes.

En outre, ils préconisent également de stimuler les investissements dans les véhicules à zéro émission et dans le soutien numérique en optant pour des plafonds suffisamment élevés pour avoir un impact réel sur la taille du parc de véhicules à zéro émission et l'introduction de technologies d'e-commerce numériques durables en Belgique.

### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Mettre en œuvre le scénario-cadre assorti d'échéances pour l'introduction d'une logistique (de l'e-commerce) sans émissions dans les villes et les communes ;
- Fixer des échéances ;
- Soutenir les secteurs concernés via des « quick wins » ;
- Outil web ;
- Éliminer les barrières locales afin de déployer avec succès les camionnettes électriques (y compris les véhicules de plus de 3,5 tonnes) sans compromettre la sécurité routière ou les obligations légales en matière de tachygraphe.
- Déduction fiscale pour les modes de transport sans émissions et les investissements de soutien numérique pour les technologies d'e-commerce durables :

- Établir une liste aussi large que possible afin de tenir compte de la situation réelle sur le terrain et des technologies directement disponibles. Impliquer les partenaires sociaux, via une procédure consultative (légale), dans la composition et l'adaptation des listes pour la déduction thématique pour investissement ;

---

ex. identifier le risque de retour une fois une commande passée ou encore identifier les consommateurs qui abusent des conditions favorables de retour (« serial returners ») – sur la base du profil de chaque client en fonction de son historique de commandes, de ses cotes de crédit, des taux de retour précédents et des raisons du retour (par ex., mauvaise taille).

- Prévoir des plafonds suffisamment élevés pour qu'ils aient un impact efficace.

## 7 Réduire les distorsions de concurrence et créer une « level playing field » entre les acteurs de l'e-commerce

**Les interlocuteurs sociaux de la distribution plaident pour des règles équitables entre les grandes et les petites entreprises, entre les anciennes et les nouvelles entreprises, entre le commerce physique et digital, ainsi qu'entre les acteurs nationaux et les acteurs étrangers (intra-UE et extra-UE). Ils insistent tout particulièrement sur la nécessité de garantir des conditions de concurrence équitables entre les acteurs nationaux et les acteurs étrangers d'origine européenne et internationale.**

Une approche européenne prévaut afin d'instaurer des conditions de concurrence équitables au niveau européen. Les interlocuteurs sociaux de la distribution demandent dans ce cadre plus de cohérence entre les différents niveaux de pouvoir afin de créer des conditions de concurrence équitables aux niveaux belge et européen.

### 7.1 Respect des réglementations européennes et harmonisation des exigences d'interprétations au sein de l'UE

Les entreprises localisées hors UE ne sont pas soumises à la même réglementation que les entreprises européennes. Bien que la législation européenne stipule que toutes les marchandises entrantes et vendues dans l'UE doivent être conformes aux règles de l'UE (environnement, protection et droits des consommateurs, droits économiques, propriété intellectuelle...) et que tous les commerçants vendant aux consommateurs européens doivent s'en assurer, certains produits vendus notamment par des grands acteurs étrangers internationaux de l'e-commerce, qui sont actifs sur le marché européen, ne respectent pas les réglementations applicables au sein de l'UE. Ces produits représentent des risques pour la santé des consommateurs européens et exposent les commerçants de l'UE à une concurrence déloyale.

Les améliorations et les moyens supplémentaires en matière d'identification des infractions commises et matière de collaboration avec les homologues européens ne doivent pas seulement être dirigés vers la protection des consommateurs, mais aussi vers la garantie d'une concurrence loyale, notamment entre les entreprises belges et les entreprises étrangères.

### ***Pallier le manque de ressources des services en charge du contrôle***

En raison du volume important d'importations privées, fortement accentué par le développement du e-commerce et des importations directes, les services en charge du respect de la législation (dont DG « Douanes et accises » du SPF Finances, Direction de l'Inspection économique et Services « Réglementation » et « Sécurité des produits et services » du SPF Économie) ne sont pas en mesure d'inspecter tous les colis qui entrent sur le territoire et tous les sites de vente en ligne. Les effectifs ne progressent de surcroît pas aussi vite que la croissance des flux de colis. Depuis la fin des années 90, le nombre d'ETP dans les services de contrôle a même diminué, alors que les volumes des produits entrant sur le territoire ont sensiblement augmenté. Les services de contrôle déplorent en conséquence une insuffisance de personnel pour effectuer les contrôles physiques, ciblés par le système de vérification et de contrôle numérique (« risk engine »).

Dans une optique de résultat, les services de contrôle se concentrent en conséquence sur les colis en provenance des grandes plateformes étrangères ; permettant aux petits acteurs étrangers (en particulier hors UE) de passer par les mailles du filet. Le même constat s'applique à la vérification du respect des obligations de mentions légales sur les sites web.

En outre, une adaptation des procédures relatives à la mise en place de la surveillance des marchés par rapport à la conformité des produits vendus en ligne est nécessaire. Les tests des produits achetés en ligne par les autorités nationales de contrôle ne sont pas encore très répandus. Contrairement aux produits vendus en magasin – qui peuvent être collectés gratuitement par les autorités de contrôle compétentes – les produits vendus en ligne doivent être achetés. Lors des achats en ligne, les représentants des autorités sont entre autres souvent identifiés et blacklistés des sites fraudeurs, ce qui complique les contrôles de conformité, surtout lorsque la procédure requiert de devoir tester plusieurs produits identiques. Des discussions à ce propos sont d'ailleurs déjà en cours. L'organisation de contrôle approfondi et massif dans les centres logistiques (par ex. Alibaba à Liège) pourrait également permettre d'atteindre cet objectif.

Le renforcement des moyens de contrôle de l'inspection du travail semble également indispensable au respect du droit du travail au sein de la livraison.

**Recommandations prioritaires en bref :**

- Renforcer les moyens (en particulier les effectifs) mis à disposition des contrôles douaniers, de l'Inspection économique et des Services « Réglementation » et « Sécurité des produits et services » du SPF Économie pour un blocage sur l'entrée du territoire belge (et européen) des produits non conformes aux normes européennes, mais aussi pour une meilleure perception des taxes d'importations ;
- Adapter les procédures de surveillance des marchés des produits vendus en magasins pour les rendre applicables aux contrôles de la conformité des produits vendus en ligne, tout en veillant à l'anonymat des fonctionnaires en charge des contrôles ;
- Renforcer les moyens (en particulier les effectifs) mis à disposition de l'Inspection du travail pour vérifier le respect des règles (dont sociales) au sein du secteur de la livraison.

***Pallier au manque d'harmonisation au niveau de l'UE et de volonté politique pour lancer des actions communes***

Lorsque des infractions<sup>33</sup> commises par des acteurs étrangers (en particulier situés en dehors de l'UE, mais aussi au sein de l'UE) sont constatées, les autorités de contrôle nationales ne sont de plus pas toujours en mesure d'agir directement. L'autorité nationale où la fraude a été commise dépend de l'autorité nationale du pays d'origine de l'entreprises « en infraction ». Dans ce cas, les autorités commencent par examiner comment le produit est entré en Belgique. Si des partenaires nationaux sont identifiés au sein de la chaîne de distribution, elles tentent de résoudre le problème via leurs intermédiaires. Dans le cas où aucun intermédiaire ne peut être identifié, les autorités nationales ne peuvent que dépendre du bon vouloir des autorités et des webshops étrangers, soit en transmettant leurs constatations à l'autorité de contrôle du pays d'origine de l'entreprises en infraction, soit en contactant directement la boutique en ligne et en lui demandant de retirer le produit en infraction de son site.

---

<sup>33</sup> Dont les infractions au Code de droit économique (obligations d'information et de transparence, pratiques déloyales, clauses abusives, non-conformité à la réglementation sur les soldes, greenwashing, ...), non-conformité des produits vendus en ligne et produits dangereux, fraude TVA, non-paiement des accises et des taxes d'importations, etc.

Bien que des coopérations existent entre les pays au niveau européen et au niveau mondial<sup>34</sup>, l'autorité de contrôle du pays d'origine hors UE de l'entreprises en infraction peut ne pas être disposée à répondre favorablement à la requête de l'autorité belge pour diverses raisons (manque de moyen, manque de volonté politique, exigences moins élevées, autres priorités...). Même au sein de l'UE, tous les États membres n'ont de plus pas le même niveau d'exigence d'interprétation au niveau des réglementations européennes, ce qui peut complexifier la collaboration entre les États membres et créer des distorsions des concurrences intra-UE.

Pour ces raisons et par manque de ressources, les autorités nationales européennes traitent en priorité les dossiers nationaux, au détriment des dossiers étrangers.

### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Renforcer au niveau de l'UE la responsabilité des plateformes en termes de conformité des produits qui y sont vendus (c.-à-d. appliquer le principe de « deemed suppliers » non seulement au versement de la TVA comme c'est déjà le cas, mais aussi à la conformité des produits vendus via la plateforme) ;
- Renforcer la coopération entre les États membres de l'UE, mettre en œuvre une concertation transfrontalière accrue entre organismes de contrôle et renforcer l'Autorité européenne de contrôle ;
- Adopter autant que possible le même niveau d'exigence d'interprétation entre les pays européens au niveau de la réglementation européenne (ventes à distance, protection des données personnelles...) – par ex. via l'établissement de « notes d'interprétation » communes ;
- Réduire les disparités en matière de réglementation entre les États membres pour garantir un « level playing field » au sein du marché unique – notamment via la simplification des procédures administratives (par ex. système d'identification unique des entreprises au niveau européen) et via une transposition complète, correcte et immédiate dans la législation nationale des lois européennes.

---

<sup>34</sup> Notamment par le biais de « Safety Pledge » (RAPEX), du réseau européen « Consumer Protection Cooperation » (CPC) et du réseau mondial « International Consumer Protection and Enforcement Network » (ICPEN).



## 7.2 Lutter contre l'abus de position dominante des grandes plateformes

Le poids croissant que représentent les places de marché, et leur importance économique, posent la question de l'équilibre des relations commerciales entre plateformes et vendeurs. Beaucoup de petites entreprises de l'économie numérique, mais aussi de plus grandes, en viennent à dépendre de plateformes en ligne de par l'accès facile et élargi qu'elles leur offrent aux clients et marchés. Cette dépendance accrue se traduit par un déséquilibre de pouvoir de négociation habilitant certaines plateformes en ligne à se livrer à des pratiques commerciales préjudiciables pour leurs utilisateurs sans craintes de représailles. Sur base d'une enquête, la Commission européenne a relevé l'existence de pratiques commerciales déloyales des plateformes vis-à-vis de ses utilisateurs. Ces pratiques seraient de nature à causer des dommages importants et particulièrement lourds pour les petits utilisateurs, en particulier les petites et très petites entreprises qui ont besoin des plateformes pour atteindre leurs clients. Plusieurs pratiques commerciales potentiellement abusives peuvent ainsi être imposées parmi lesquelles : imposition de conditions et modalités injustes, changement unilatéral des conditions d'accès au marché, déréférencement, compensation des marges, risques de copies de produits commercialisés par la suite sous marque distributeurs, promotion injuste de ses propres services, etc.

Se pose également la question de l'équilibre des relations commerciales entre plateformes et acheteurs. Certaines grandes plateformes incitent les utilisateurs à accepter les termes et conditions permettant à l'entreprise de recueillir des données sur leurs activités de navigation d'une manière peu compréhensible pour les utilisateurs. En France, dans le cadre de sa recommandation n°23-1 publiée le 7 décembre 2023, la Commission des clauses abusives s'est intéressée aux conditions générales d'utilisation devant être acceptées par les consommateurs souhaitant utiliser les services de places de marché en ligne, ainsi qu'aux contrats conclus entre les utilisateurs de la place de marché en ligne par son entremise. Sur les 64 contrats conclus lors d'un achat sur une plateforme de marché, 69 clauses abusives défavorables aux consommateurs (mentions incomplètes, possibilités de recours réduites, exonération de responsabilité...) sont ressorties<sup>35</sup>. Bien qu'une telle analyse n'ait pas encore été menée en Belgique, on peut raisonnablement s'attendre à des

---

<sup>35</sup> À noter que le 2 mai 2023, le Digital Markets Act (DMA) est entré en application. Le DMA vise à mieux encadrer les activités économiques des plus grandes plateformes et à lutter contre les « contrôleurs d'accès » - ces grandes plateformes qui sont accusées de rendre les plus petites entreprises et les consommateurs particulièrement dépendants de leurs services et d'empêcher la concurrence des autres sociétés. Bien qu'il soit entré en application le 2 mai 2023, c'est surtout depuis le 7 mars 2024 que les plateformes qualifiées de contrôleurs d'accès doivent se conformer à ses nouvelles obligations, sous peine de sanctions. L'impact du DMA n'est par conséquent plus que probablement pas encore visible dans la recommandation 23-1.

résultats similaires. Selon les interlocuteurs sociaux de la distribution, il serait néanmoins pertinent d'estimer avec précision l'ampleur du déséquilibre des relations commerciales entre plateformes et acheteurs en Belgique, ainsi que l'impact du Digital Markets Act (DMA).

On peut également noter qu'en Belgique, trois administrations publiques sont concernées par le suivi de la législation en matière de lutte de contre les abus de position dominante des grandes plateformes. Le SPF Économie assure le suivi de la législation Platform to Business, l'IBPT du Digital Service Act (DSA) et l'ABC du DMA<sup>36</sup>. Cet ordre de bataille divisé engendre un morcellement des ressources qui ne permet pas de s'attaquer concrètement à ces plateformes.

**C'est pourquoi, les interlocuteurs sociaux de la distribution demandent de veiller au traitement équitable des commerçants sur les grandes plateformes, mais aussi à l'équilibre des relations commerciales entre plateformes et acheteurs. Cela en mettant en place un organisme de coordination chargé de traiter et de gérer les dossiers relatifs aux abus de position dominante des grandes plateformes dans leur ensemble.**

#### **Recommandations prioritaires en bref :**

- Lutter contre la discrimination entre les vendeurs sur les plateformes ;
- Lutter contre l'abus de position dominante, par ex. :
  - via l'ouverture d'enquête par l'Autorité de la concurrence à l'encontre des grandes plateformes pour abus de position dominante et pour l'utilisation de pratiques déloyales dans les conditions de service imposées aux entreprises utilisatrices de la plateforme ;*
  - via la redéfinition du pouvoir de marché en vue de développer des nouvelles pratiques antitrust ou en permettant à l'Autorité de la concurrence d'émettre des injonctions structurelles préventives ciblées ;*
- Estimer l'ampleur du déséquilibre des relations commerciales entre plateformes et acheteurs en Belgique et lutter contre les clauses abusives, notamment via un renforcement de la Commission des clauses abusives et/ou de l'Inspection économique ;

---

<sup>36</sup> Aux Pays-Bas, un seul organisme coupole assure le suivi de la législation en vigueur.

- Créer et mettre en place un organisme de coordination chargé de traiter et de gérer les dossiers relatifs aux abus de position dominante des grandes plateformes dans leur ensemble.

### 7.3 Réduire l'érosion de la base imposable

L'essor des activités numériques et de nouveaux modèles d'entreprise représente un défi de plus en plus grand pour les systèmes d'imposition existants. Et ce, car les règles actuelles qui régissent les questions de fiscalité internationale ont été conçues pour s'appliquer aux entreprises physiquement présentes sur un territoire national. Les opérateurs « pure players » du commerce en ligne n'ont besoin d'aucune implantation physique dans les États où se situent leurs clients. Désormais, de nombreuses entreprises numériques comptent ainsi des utilisateurs et des clients dans un pays sans y avoir une présence commerciale physique et retirent un bénéfice de l'interaction avec les utilisateurs et les clients, en utilisant leurs données et les contributions des utilisateurs. Étant donné que les règles fiscales supposent toujours une présence physique, les bénéfices tirés des activités numériques ne sont souvent pas imposés dans la juridiction du marché - c.-à-d. le pays où se trouvent les utilisateurs / consommateurs.

La numérisation des services et le développement de l'e-commerce facilitent ainsi l'érosion de la base (soit la suppression des bénéfices par l'imputation des coûts à l'intérieur d'un groupe) et le transfert de bénéfices (c.-à-d. que la perception des recettes a lieu dans une autre juridiction plus favorable sur le plan fiscal). Les acteurs « pure players » disposent donc d'une capacité d'évitement de l'impôt bien supérieure aux commerces établis sur le territoire.

#### Recommandations prioritaires en bref :

- Soutenir au niveau de l'UE les initiatives visant un nouveau cadre fiscal international adapté aux multinationales, dont font partie les géants du numérique, et visant à s'assurer que ces derniers n'échappent pas à l'impôt et contribuent à due proportion aux ressources des pays dans lesquels ils dégagent des profits. Dans ce contexte, les interlocuteurs sociaux de la distribution saluent l'initiative d'impôt mondial de l'OCDE d'au moins 15 % sur les bénéfices des multinationales, dont les grands groupes numériques, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

## Annexe

# Initiatives politiques régionales dans le contexte d'une distribution sans émissions

### *Région flamande*

Le gouvernement flamand a exprimé sa volonté de créer des zones à zéro émission pour la distribution et la livraison d'ici 2025. Le 16 juillet 2021, le gouvernement flamand a adopté un plan d'approche sur la distribution sans émissions. Dans le Plan flamand Énergie-Climat<sup>37</sup>, approuvé le 12 mai 2023 par le gouvernement flamand, on peut lire qu'une trajectoire de mise en œuvre à l'horizon 2030 sera définie en 2023 et que des réglementations seront mises en place pour faciliter la mise en œuvre d'une distribution urbaine sans émissions par les autorités locales.

13 villes-centres, l'Union des villes et communes de Flandre (VVSG), les entreprises et les secteurs codéterminent le contenu du cadre flamand. Cette consultation est menée par le département Mobilité et Travaux publics (MOW). Dans ce contexte, l'autorité flamande et un groupe d'entreprises et d'autorités locales ont signé une déclaration d'engagement, le Vlaamse Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek, afin de promouvoir, par leurs propres actions, des activités de livraison efficaces et sans émissions dans les villes. En outre, une déclaration d'intention<sup>38</sup> a été signée le 8 novembre 2023 par le ministre flamand de la Mobilité, plusieurs administrations flamandes, des organisations sectorielles et d'autres parties prenantes afin d'assurer une livraison sans émissions dans les villes. Après une étude préparatoire sur le déploiement des zones à zéro émission, un processus multipartite est en cours, qui devrait aboutir à un accord-cadre par lequel la Flandre veut mettre en place une réglementation uniforme soutenue par le secteur et applicable à toutes les villes flamandes (accord-cadre ZES ; zones à zéro émission pour la logistique urbaine dans les centres-villes). Le projet

---

<sup>37</sup>[https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1683894247/Vlaams\\_Energie-en\\_Klimaatplan\\_actualisatie\\_12\\_mei\\_2023\\_tpletf.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1683894247/Vlaams_Energie-en_Klimaatplan_actualisatie_12_mei_2023_tpletf.pdf)

<sup>38</sup> <https://www.vlaanderen.be/departement-mobiliteit-en-openbare-werken/persberichten/8-november-2023-intentieverklaring-emissievrije-stedelijke-distributie-vlaanderen-zal-regelgeving-uitwerken-in-overleg-met-lokale-besturen-en-transportsector>

multipartite devrait être prêt au printemps 2024. L'accord-cadre ZES ne vise pas seulement à rendre la logistique de l'e-commerce plus durable, puisqu'il englobe la durabilité de l'ensemble de la logistique de distribution. Ce choix prend tout son sens dans le contexte d'un secteur de la distribution qui évolue vers une approche omnicanale totalement intégrée.

Jusqu'à présent, seules les villes d'Anvers et de Gand ont mis en place des zones de basses émissions. D'autres villes ne les ont pas encore mises en place, notamment Malines et Willebroek. Elles sont favorables à l'uniformisation des tarifs et des autorisations et souhaitent collaborer avec les autorités supérieures pour voir comment la zone de basses émissions peut être introduite de manière uniforme dans une région plus vaste.

### **Région de Bruxelles-Capitale**

Entre 2013 et 2015, le projet LaMiLo (Last Mile Logistics) a mené des projets pilotes sur la distribution urbaine sans CO2.

Le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) a mis en place une zone de basses émissions<sup>39</sup> en 2018, qui sert de point de départ pour évoluer à terme vers une mobilité à zéro émission. En 2035, la RBC deviendra une zone à émission zéro (ZEZ) sur l'ensemble de son territoire.

Dans son plan de mobilité 2020<sup>40</sup> (plan Good Move), le gouvernement de la RBC se concentre sur trois piliers : une réduction et une optimisation des mouvements de véhicules transportant des marchandises dans et vers la ville, un report modal de la route vers la voie d'eau et le rail, et les trajets restants (dernier kilomètre) à l'aide de véhicules plus respectueux de l'environnement, et faciliter la vie des livreurs. L'attention est également portée sur la nécessité de disposer de sites logistiques et d'entrepôts en ville et en périphérie, sur l'utilisation de vélos-cargos, sur l'amélioration du taux d'occupation des véhicules de livraison...

Le plan stratégique pour le transport de marchandises, qui aurait dû suivre l'adoption du plan Good Move, n'a pas encore été approuvé. Néanmoins, des initiatives ont été prises ces dernières années dans le

---

<sup>39</sup> [2025-2035 : retrouvez les prochaines étapes de la Zone de Basses Émissions - Bruxelles Environnement](#)  
[Page pratique | Low Emission Zone \(lez.brussels\)](#)

<sup>40</sup> <https://mobilite-mobiliteit.brussels/fr/good-move>

domaine de la distribution urbaine, comme le projet « Cargo bike », le projet « Facilitateur logistique », le projet « BeCircular2022 »... Il y a également l'initiative « ShiftingEconomy.brussels ». Shifting Economy élabore un plan d'action pour une logistique durable qui soutient les diverses stratégies politiques sectorielles telles que Good Move, RENOLUTION et Good Food.

La feuille de route « Low Emission Mobility<sup>41</sup> » comprend un certain nombre de mesures visant à réduire les émissions dues aux transports liés à la logistique. Ces mesures sont basées sur les 4 A (Awareness, Avoidance, Act&shift et Anticipation of new technologies). L'une des ambitions de ce plan est d'établir au niveau de la RBC un Green Deal pour une logistique urbaine sans émissions à partir d'avril 2023.

Dans le nouveau Plan régional Air-Climat-Énergie<sup>42</sup> du gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, adopté le 27 avril 2023, le gouvernement s'engage à réduire l'impact environnemental lié à la logistique à Bruxelles par le biais d'objectifs concrets. Un exemple est l'objectif visant à « *favoriser les alternatives au transport routier pour le "dernier kilomètre", en soutenant de nouvelles solutions de transport, en pérennisant le soutien financier au vélo-cargo, et en développant un ou plusieurs HUBs cyclo-logistiques, et un subside d'exploitation ou de digitalisation pour les utilisateurs* ».

### **Région wallonne**

Le gouvernement wallon, lui aussi, œuvre activement à une logistique urbaine durable. La zone de basses émissions (LEZ) wallonne entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025. À partir de ce moment, la Région wallonne mettra en place des restrictions d'accès aux véhicules polluants sur son territoire. La période 2023-2030 verra une élimination progressive des véhicules les plus polluants (d'Euro I à Euro VI en 2030). En outre, depuis 2020, les communes ont la possibilité de créer des zones à faibles émissions permanentes ou temporaires sur leur territoire.

L'initiative Get Up Wallonia vise entre autres à attirer les acteurs du transport et de la logistique pour soutenir le développement de l'e-commerce local. Les conclusions d'une des trois Task Forces de Get Up Wallonia proposent de lancer des expériences innovantes, inspirées de

---

<sup>41</sup> <https://environnement.brussels/media/6346/download?inline>

<sup>42</sup> [https://document.environnement.brussels/opac\\_css/elecfile/PACE\\_FR.pdf](https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/PACE_FR.pdf)

l'initiative Urbike menée par un consortium d'acteurs de la RBC, dans laquelle d'anciens livreurs de Deliveroo, des acteurs du secteur de la distribution, des centres de recherche universitaires, des syndicats, etc. travaillent ensemble pour construire un modèle durable du « last mile » dans le secteur de la logistique.

Dans sa « Stratégie régionale de mobilité » d'octobre 2020, le gouvernement wallon souligne l'importance de développer des transports et une logistique à moindre consommation d'énergie et impact environnemental, des infrastructures de recharge, des réseaux de distribution d'énergie, des parkings adaptés et des véhicules à carburant alternatif.

Dans son Plan Air Climat Énergie 2030<sup>43</sup> du 21 mars 2023, le gouvernement wallon consacre également un passage au verdissement du transport de marchandises et de la logistique.

### ***Lean & Green Europe***

L'objectif du programme « Lean & Green Europe » est de réduire structurellement les émissions de CO2 dans le secteur de la logistique grâce à des mesures intelligentes et efficaces et à l'innovation. « Lean & Green Europe » compte 15 programmes nationaux en Europe et au Canada et offre aux entreprises une reconnaissance vérifiée lorsqu'elles peuvent démontrer la réalisation d'objectifs de réduction des émissions de CO2 dans les opérations logistiques. L'Institut flamand pour la logistique (VIL) a commencé à déployer ce programme en Flandre en 2012. En 2014, le pôle de compétitivité Logistics in Wallonia (LiW) l'a mis en œuvre en Wallonie.

---

<sup>43</sup> [PACE-2030\\_adopte-GW-21-mars-2023.pdf \(awac.be\)](#)