

---

# ***Evaluation triennale du Cluster CAP 2020***

*Rapport synthétique*

*12 mars 2014*



## Introduction

Le présent document constitue le document de synthèse de la mission confiée à PwC par le Service Public de Wallonie relative à l'évaluation triennale du Cluster CAP 2020.

Cette évaluation porte sur le deuxième triennat du Cluster CAP 2020. Conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, cette évaluation se focalise sur cinq axes :

- Evolution de la représentativité des membres du cluster ;
- Adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
- Analyse de la dynamique interne du cluster ;
- Analyse des réalisations et résultats du cluster ;
- Mise en évidence des perspectives de pérennité du cluster.

\*\*\*

## Evaluation du Cluster

### A. Représentativité des membres du Cluster

La construction durable figure parmi les six secteurs qui ont été identifiés en 2007 par la Commission européenne comme susceptibles de devenir porteurs en raison de leur assise technologique et industrielle. Il s'avère néanmoins complexe d'appréhender la taille du secteur de la construction durable en Wallonie étant donné que les codes NACE ne font pas la distinction entre les activités de construction « traditionnelles » et celles qui sont « durables ». Sur base de l'analyse de la chaîne de valeur de la construction durable, nous observons que le Cluster CAP 2020 s'adresse à l'ensemble des maillons qui la composent, tout en se focalisant davantage sur la performance énergétique des bâtiments.

Le Cluster CAP 2020 comptait 186 membres au 30 novembre 2013. Durant son deuxième triennat, le Cluster CAP 2020 a enregistré une augmentation du nombre de membres de plus de 40%. Le Cluster entend poursuivre l'accroissement du nombre des membres afin d'atteindre 240 membres dans les trois prochaines années. Il subsiste effectivement un potentiel important d'accroissement du nombre de membres en raison du développement économique en cours de la filière de la construction durable en Wallonie qui découle notamment de la prise en compte depuis 2010 de la performance énergétique des bâtiments pour la construction ou la rénovation de bâtiments (résidentiels & non résidentiels).

La spécificité du Cluster CAP 2020 est de regrouper trois piliers complémentaires, à savoir celui des entrepreneurs, des architectes et des fabricants précurseurs en construction durable. Le pilier qui semble le plus dynamique et le mieux représenté au sein du Cluster est celui des producteurs. Ce dernier regroupe 45% des membres du Cluster alors que ceux des prescripteurs et de la construction regroupent respectivement 35 et 20% des membres du Cluster.

\*\*\*

### B. Stratégie de développement du Cluster

#### B.1. Stratégie générale

Pour son deuxième triennat, le Cluster CAP 2020 a indiqué qu'il souhaitait poursuivre son objet général visant à stimuler le développement de la construction durable. Pour ce faire, le Cluster CAP 2020 entend continuer à :

- S'adresser à l'ensemble de la filière de la construction ;
- Couvrir tous les types de construction ;

- Prendre en compte les principes du développement durable dans le cadre de sa stratégie ;
- Se focaliser sur la performance énergétique des bâtiments afin de rencontrer la principale préoccupation des membres.

Par rapport à cette stratégie, il convient d'indiquer qu'elle couvre l'ensemble de la filière de la construction durable, tous les types de construction ainsi que les différents principes du développement durable. La stratégie mise en place pour le deuxième triennat ne permet toutefois pas au Cluster de déterminer des axes de développement et les moyens lui permettant de suivre les orientations stratégiques. Enfin, il convient de préciser que les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation du deuxième triennat du Cluster CAP 2020 indiquent que plus de 73% des membres<sup>1</sup> se montrent satisfaits à l'égard de la stratégie poursuivie par le Cluster

## **B.2. Collaborations avec les autres acteurs, clusters et pôles de compétitivité**

Le secteur de la construction, étant donné sa composition et la présence nombreuse de (très) petites entreprises est un secteur qui tend à avoir des difficultés à se structurer. Cela complexifie l'action d'acteurs tels que le Cluster. Au cours des dernières années, de nombreuses initiatives ont été prises par la Confédération de la Construction afin de rendre plus lisible ce secteur et de défendre au mieux les différents types d'acteurs qui le composent. Dans ce contexte, la Confédération de la Construction en collaboration avec d'autres acteurs (dont la Direction générale Economie, Emploi et Recherche) a clarifié le positionnement de trois acteurs majeurs de la structuration de ce secteur<sup>2</sup>, à savoir celui du pôle de compétitivité Greenwin, du Cluster CAP 2020 et du centre de formation Greenwal. Les trois acteurs sont représentés dans les organes de gouvernance respectifs afin d'assurer la cohérence entre les actions de chacun. Durant son deuxième triennat, le Cluster CAP 2020 a eu tendance à renforcer les collaborations avec ces différents acteurs.

Par ailleurs, le Cluster CAP 2020 a également collaboré avec d'autres acteurs en vue d'offrir des services à destination de ses membres tels que l'Alliance Emploi-Environnement, l'Agence de Stimulation Economique, l'INFOPOLE Cluster TIC, les cluster Plastiwin & Ecobuild ou encore l'Agence Régionale de Construction et d'Aménagement Durable de Champagne-Ardenne.

\*\*\*

## **C. Dynamique interne du Cluster**

Un premier élément relatif à la dynamique interne du Cluster concerne la participation des membres du Cluster aux instances décisionnelles et dans la gestion du Cluster. La fondation du Cluster est à l'origine d'une initiative de la Confédération Construction Wallonne (CCW) qui a été rejointe par d'autres partenaires comme l'Union Wallonne des Architectes (UWA) et le Groupement des Producteurs belges de Matériaux de Construction (PMC). De cette manière, le Cluster CAP 2020 a été fondé par des représentants de chacun des piliers autour desquels il organise ses différentes activités, à savoir les constructeurs, les fournisseurs et les prescripteurs.

Les instances décisionnelles du Cluster CAP 2020 sont composées du Conseil d'Administration, du Comité de Direction et de l'Assemblée Générale. La composition des organes de gouvernance du Cluster reflète le souci d'équilibre entre les trois piliers qui le constituent. De plus, en se réunissant tout les deux mois, le Conseil d'Administration et le Comité de Direction assurent un suivi régulier des évolutions du Cluster. Ces éléments traduisent une réelle dynamisation du Cluster durant son deuxième triennat.

Au terme de son deuxième triennat, l'équipe d'animation du Cluster CAP 2020 compte 2,4 ETP. Les différents entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation ont permis d'épingler le professionnalisme et l'expertise de l'équipe d'animation de la cellule opérationnelle dans le domaine de la construction durable.

<sup>1</sup> L'échantillon est composé de 34 membres ayant répondu au questionnaire

<sup>2</sup> Pour plus d'informations à ce sujet, voir l'article publié sur le site Internet de la CCW en novembre 2013 intitulé « Les trois partenaires verts de la CCW et du CSTC » ([http://www.greenwin.be/mailling/novembre/CS\\_NOV-cor-3233.pdf](http://www.greenwin.be/mailling/novembre/CS_NOV-cor-3233.pdf)).

Un troisième élément relatif à la dynamique du Cluster concerne la participation des membres aux activités du Cluster. On notera tout d'abord un accroissement important de la part des membres ayant participé à au moins une activité organisée durant le deuxième triennat du Cluster. Elle a en particulier augmenté entre la deuxième année du deuxième triennat et le premier semestre de la troisième année du deuxième triennat du Cluster, passant de 52% à 92%, traduisant notamment la participation du Cluster à différents salons ainsi que le succès croissant rencontré par les « Midis de » ainsi que les « Déjeuners des décideurs » qui sont organisés par le Cluster.

\*\*\*

## D. Réalisations et résultats

Le Cluster CAP 2020 a mis en œuvre des activités répondant à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret.

Les activités qui sont organisées par le Cluster permettent notamment à ses membres de se faire connaître, de renforcer les liens commerciaux, développer leurs affaires et contribuer à la réalisation de projets collaboratifs. A ce titre, il convient d'indiquer que certains membres ayant participé à l'enquête souhaitent que le Cluster continue à leur transmettre des informations en lien avec la construction durable (notamment veille technologique et veille réglementaire) et à organiser des activités leur permettant de renforcer la connaissance mutuelle entre membres et de favoriser la réalisation de projets collaboratifs.

Les Groupes de travail du Cluster réunissent des membres du Cluster de tous types (entreprises, centres de recherches, etc.) et leur permettent de travailler sur des thématiques spécifiques. Dans le cadre de l'enquête et de la table ronde organisées dans le cadre de la présente évaluation du Cluster CAP 2020, certains membres ont néanmoins indiqué que le Cluster devrait revoir le fonctionnement de certains Groupes de travail en vue d'en renforcer le dynamisme ainsi que la réalisation des résultats attendus. A ce titre, ces derniers indiquent que l'équipe d'animation du Cluster pourrait être renforcée par un expert technique notamment pour dynamiser l'animation de ces Groupes de travail.

Dans le cadre de l'analyse de ses performances par l'ESCA (European Secretariat for Cluster Analysis) en 2013, le Cluster CAP 2020 a obtenu un label de bronze.

Enfin, il convient d'indiquer que durant son deuxième triennat, le Cluster CAP 2020 a mis en œuvre de nombreux partenariats avec d'autres acteurs, notamment dans le cadre de la création de Greenwal ou encore des Clubs C-durables et a participé à différents jurys. La participation du Cluster à ces jurys constitue un gage de reconnaissance du Cluster en tant qu'acteur de référence de la construction durable.

\*\*\*

## E. Perspectives de pérennité du Cluster

Au cours du premier triennat, les dépenses éligibles du Cluster étaient financées à hauteur de 100%. Les activités subsidiées au cours du second triennat ont été prises en charge par les fonds publics à hauteur de 80%. Comme le prévoit le Décret du 18 janvier 2007 relatif aux réseaux d'entreprises ou clusters, les dépenses éligibles sont subsidiées à hauteur de 50% du montant total dans le cas d'une labellisation pour un troisième triennat de reconnaissance.

La subvention de la Région wallonne représentait la principale source du revenu du Cluster en 2011 et en 2012. Elle représentait 58% des recettes du Cluster en 2011 contre 54% en 2012. Outre la subvention de la Région wallonne, le Cluster a perçu une subvention de l'AWEX en 2011 (1.353,20 €), du FOREM (8.561,75 €) ainsi que de l'Agence de Stimulation Economique (25.000 €) en 2012. En 2011, la subvention de l'AWEX représentait 1% des recettes du Cluster alors que les subventions du FOREM et de l'Agence de Stimulation Economique perçues en 2012 représentaient 16% des recettes du Cluster. Les cotisations des membres représentaient 28% des recettes du Cluster en 2011 contre 23% en 2012.

Il ressort de l'analyse de la répartition des recettes une importante dépendance du Cluster CAP 2020 à des subsides qui revêtent, par définition, un caractère ponctuel et dont la pérennité n'est pas garantie. En 2011, les subventions représentaient 59% des recettes du Cluster contre 70% en 2012. Cette situation tend à montrer que,

toutes choses étant égales, le Cluster CAP 2020 ne sera pas à même d'assurer le financement de 50% les dépenses éligibles en cas de reconnaissance pour un troisième triennat.

\*\*\*

## F. Evaluation par les membres

Dans le cadre de l'évaluation du deuxième triennat du Cluster CAP 2020, une enquête a été réalisée auprès des membres du Cluster CAP 2020. Sur les 186 membres, 34 questionnaires ont été complétés valablement (soit un taux de participation de 18%). Par conséquent, les résultats qui sont repris ci-dessous font état de la perception et de l'appréciation de ces répondants.

Les membres se montrent satisfaits à l'égard de la stratégie poursuivie par le Cluster (73%), du choix des activités qui sont menées (82%) ainsi que de la dynamique instaurée par l'équipe d'animation (91%). De manière générale, ces derniers se montrent le plus satisfaits à l'égard des activités qui sont menées par le Cluster dans le cadre des axes 4 (actions de promotion locale et internationale du cluster en vue éventuellement de renforcer l'attractivité de la Wallonie à l'égard des investisseurs étrangers et la participation de celui-ci à des salons spécialisés) et 1 (actions destinées à se connaître entre membres du cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine d'activité concerné).

Plus de 70% des membres estiment que le Cluster est indispensable et complémentaire à d'autres réseaux d'entreprises. 44% des membres indiquent que les actions du Cluster ne devraient pas être reprises par le pôle de compétitivité Greenwin et 38% des membres se montrent indifférents à l'égard de cette question.

Enfin, il convient d'indiquer que l'ensemble des membres ayant répondu à l'enquête estiment que le Cluster garde toute sa pertinence dans le paysage des animateurs économiques du secteur de la construction durable en Wallonie. En cas d'une non-reconnaissance du Cluster CAP 2020 par la Région wallonne, 62% des membres estiment que le secteur privé (ou des fédérations) devrai(en)t le soutenir. Il convient également d'indiquer que seulement 38% ne seraient pas disposés à payer une cotisation plus élevée pour pérenniser le Cluster.

\*\*\*

## Conclusions et recommandations

Dans son ensemble, l'évaluation du Cluster CAP 2020 démontre l'intérêt de l'existence d'une telle structure, principalement pour la transmission d'informations auprès de ses membres, l'amélioration de leur visibilité ainsi que l'organisation d'activités de réseautage. Nous reprenons ci-après les principales conclusions liées à l'évaluation du deuxième triennat du Cluster CAP 2020 et formulons certaines pistes de recommandations en cas de reconnaissance pour un éventuel troisième triennat.

- **Principales conclusions liées à l'évaluation du deuxième triennat**

Le Cluster CAP 2020 couvre l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur de la construction durable. Toutefois, souhaitant rencontrer la principale préoccupation de ses membres, le Cluster tend à se focaliser sur la performance énergétique des bâtiments.

La stratégie développée par le Cluster pour son deuxième triennat lui a permis de positionner son périmètre d'activités et, par conséquent, de répondre à une des recommandations qui avait été formulée au terme de son premier triennat. La stratégie, telle que définie pour son deuxième triennat, ne lui permet toutefois pas de déterminer des axes de développement et les moyens lui permettant de suivre les orientations stratégiques définies.

La composition des organes de gouvernance du Cluster reflète le souci d'équilibre entre les trois piliers qui le constituent. De plus, en se réunissant tout les deux mois, ils suivent de près les évolutions du Cluster. Ces éléments tendent à montrer une réelle dynamisation du Cluster durant son deuxième triennat. Par ailleurs, son expertise reconnue dans le domaine de la construction durable lui permet d'apporter une réelle plus-value auprès de ses membres.

Durant son deuxième triennat, le Cluster CAP 2020 a mis en œuvre des activités répondant à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises. Les activités

qui sont organisées par le Cluster permettent notamment à ses membres de renforcer leur visibilité, développer des liens commerciaux, leurs affaires et contribuer à la réalisation de projets collaboratifs. Les Groupes de travail qui sont organisés par le Cluster permettent aux membres de travailler sur des thématiques spécifiques.

- **Recommandations**

Sur base de ces différents éléments, nous recommandons à la Wallonie de reconnaître le Cluster CAP 2020 pour un troisième triennat. Certaines recommandations peuvent néanmoins être formulées au Cluster CAP 2020 s'il était reconnu pour troisième triennat :

En ce qui concerne la **représentativité** du Cluster CAP 2020, nous l'invitons à poursuivre la prospection vers des membres potentiels afin d'atteindre 240 membres au terme de son troisième triennat.

Au niveau de la **stratégie** du Cluster CAP 2020, il conviendra qu'elle couvre à nouveau l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur de la construction durable tout en tenant compte, d'une part, des besoins de ses membres et des résultats de l'enquête qui a été réalisée dans le cadre de la présente évaluation et, d'autre part, des priorités qui sont reprises dans les programmes 2014-2020 (Horizon 2020, FEDER, Interreg, FSE, COSME) et qui sont en lien avec la construction durable.

En vue de répondre davantage aux attentes de ses membres, il conviendra que le Cluster réalise régulièrement une enquête auprès de ses membres dans l'optique de leur proposer des **activités** qui, au travers des 6 axes du Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises, répondent à leurs besoins et permettent de mettre en évidence des projets collaboratifs sous forme de « success stories ». De plus, nous recommandons au Cluster CAP 2020 de poursuivre des collaborations avec les autres acteurs de la construction durable.

Afin de permettre au Cluster d'orienter le choix des activités qui seront proposées à ses membres dans le courant d'un éventuel troisième triennat, il conviendra que sa stratégie soit traduite en objectifs opérationnels mesurables via des indicateurs de réalisation et résultats au sein de sa demande de reconnaissance.

En matière de **pérennité financière**, nous recommandons au Cluster de concrétiser les différentes pistes qu'il envisage pour assurer la part d'autofinancement requise telles que le sponsoring d'entreprises, l'augmentation du nombre de membres, l'organisation d'actions payantes ou encore la participation à des projets européens. En plus de ces différentes pistes, nous recommandons au Cluster d'envisager les pistes suivantes :

- Développer des activités commerciales pour ses membres par le biais de l'implémentation de services sur mesure. Dans ce cadre, il conviendra que le Cluster mène une réflexion par rapport aux types de services qui pourront être mis à disposition auprès de ses membres ;
- Revoir sa politique en matière de cotisations afin d'accroître ses propres ressources financières. Les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de la présente évaluation indiquent que seulement 38% des membres ne seraient pas disposés à payer une cotisation plus élevée pour pérenniser le Cluster ;
- Mener une réflexion durant son éventuel troisième triennat de reconnaissance en vue de se rapprocher d'acteur(s) ayant des domaines de compétences similaires et/ou complémentaires dans l'optique de dégager de nouveaux moyens (que ce soit par le biais de nouvelles recettes ou par la réduction de dépenses).

Enfin, afin d'assurer la pérennité du Cluster, nous l'encourageons à réaliser annuellement un budget prévisionnel qui tiendrait compte de l'augmentation du nombre de membres, de la possibilité de revoir périodiquement le montant de la cotisation à la hausse ainsi que de revenus qui seraient issus d'activités commerciales.

\*\*\*

