

## **SYNTHESE DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU CLUSTER « CAP 2020 »**

**Mars 2011**

### **OBJET DE L'ÉVALUATION**

Le présent rapport présente l'évaluation du cluster « CAP 2020 » après trois années de fonctionnement.

L'évaluation a clairement une visée opérationnelle :

- ▶ Il s'agit d'une part d'établir un bilan objectif après trois années de fonctionnement du cluster CAP 2020 qui viendra alimenter le rapport annuel relatif à l'exécution du décret du 18 janvier 2007 que le Gouvernement communique au Parlement wallon.
- ▶ Il s'agit d'autre part, de formuler des recommandations à la Région wallonne sur le maintien ou l'arrêt de la reconnaissance du cluster CAP 2020 après 3 années de soutien et de formuler des recommandations au Cluster lui-même qui porteront sur sa stratégie de développement, l'extension du réseau, ses priorités d'action, ses outils d'animation et sa gouvernance.

### **ÉVOLUTION DE LA REPRESENTATIVITÉ DES MEMBRES DU CLUSTER**

Le cluster accueille l'ensemble des acteurs qui sont intéressés par la construction durable, à condition de s'engager à dépasser les normes minimales de performance énergétique des bâtiments. Le cluster entend représenter les acteurs impliqués dans les systèmes constructifs, à savoir principalement trois catégories d'acteurs : les prescripteurs (architectes et bureaux d'études), les fournisseurs de matériaux, d'équipements et de services favorisant la construction durable, les entreprises de construction et corps de métiers spécialisés qui mettent en œuvre et produisent les systèmes constructifs.

Au cours de sa première année de fonctionnement, le cluster a su attirer un nombre significatif de membres et atteint aujourd'hui près de 150 adhérents. On constate que la cible du cluster est assez peu précise (concerne les acteurs intéressés par les pratiques durables) et ne vise pas l'ensemble des entreprises appartenant aux trois catégories d'acteurs. De ce fait, il est délicat de mesurer la représentativité des membres. Toutefois, en regard des 600 architectes et 100 entreprises de construction regroupés en 2008 dans l'annuaire des professionnels partenaires « Construire avec l'énergie », le nombre de membres de CAP 2020 reste encore en-deçà du potentiel régional.

Après une campagne de prospection importante réalisée au cours de la première année de fonctionnement, le cluster n'a plus mis l'accent sur le recrutement de nouveaux membres et ce malgré la faible présence des acteurs de la construction et leur faible implication dans le cluster. Le pilier fournisseur est bien représenté dans le cluster mais sa composition est toutefois hétérogène, regroupant de petits fournisseurs de services et des grandes entreprises internationales producteurs de matériaux. Enfin, la mobilisation des architectes a été moins importante que prévue en nombre, mais leur implication dans le cluster apparaît importante. Certains membres reprochent parfois au cluster d'être un « club d'architectes » au lieu d'être une plateforme d'échange entre l'ensemble des acteurs wallons impliqués dans la construction durable.

Au final, l'équilibre entre les trois piliers est difficilement atteint, le cluster étant composé essentiellement d'ateliers d'architecte et de bureaux d'études et ne représente qu'une partie des acteurs de la construction durable et plutôt l'avant-garde.

### **ADEQUATION DE LA STRATEGIE POURSUIVIE PAR LE CLUSTER (EN REGARD DU CONTEXTE DU DOMAINE D'ACTIVITES)**

Le cluster s'est fixé comme mission de devenir un acteur faisant progresser la construction durable en Wallonie et ainsi contribuer à atteindre les objectifs européens définis dans le paquet énergie-climat. Ainsi, il ambitionne de participer à la réduction de 20% de la consommation d'énergie dans les bâtiments, de réduire de 20% les émissions de CO<sub>2</sub> et de favoriser l'approvisionnement de 20% de l'énergie issue de sources renouvelables. Dans ce contexte, sa stratégie est axée à la fois sur le développement et l'amélioration de l'offre en construction durable et sur la stimulation de la demande de bâtiments moins consommateurs d'énergie.

Après trois années de fonctionnement, les objectifs poursuivis par le cluster et la stratégie qu'il a mise en œuvre ne sont que partiellement en adéquation avec les attentes des membres. Le cluster a formulé des objectifs trop ambitieux et il apparaît qu'il manque un diagnostic stratégique dégageant plus spécifiquement les actions autour desquelles les différents acteurs sont prêts à collaborer et qui répondent aux enjeux du secteur.

A ce jour, la stratégie du cluster doit s'articuler avec celle de Greenwin.

Le dossier Greenwin qui est en cours d'approbation s'oriente sur les trois axes suivants :

- Axe 1 : Fabrication de produits et matériaux durables ;
- Axe 2 : Intégration et mise en œuvre durables des matériaux ;
- Axe 3 : Traitement et valorisation des déchets / effluents.

Les convergences entre le cluster CAP 2020 et le cluster eco-construction se situent donc essentiellement sur l'axe 2 qui peut concerner les systèmes constructifs (isolation, étanchéité, performances mécaniques) ou les systèmes de stockage d'énergie électrique ou thermique. Le focus n'est pas précisément le même que l'axe 2 de Greenwin puisque le cluster CAP 2020 est centré sur l'efficacité énergétique des bâtiments. Le cluster devra donc se positionner par rapport à ce nouvel acteur et définir les relations et les complémentarités qu'il entend nouer ou développer.

### **ANALYSE DE LA DYNAMIQUE INTERNE**

A la fin du triennat, la dynamique interne du cluster s'est essoufflée. Aujourd'hui, on constate une mobilisation et une satisfaction élevées pour les activités de réseautage et orientées sur du business development. Les groupes de travail organisés par le cluster n'intéressent que faiblement les membres. Ces groupes n'ont pas réussi à être des lieux d'émulation et d'impulsion. Il existe certaines rigidités dans le fonctionnement des groupes à vocation opérationnelle telles que la représentation obligatoire des trois piliers au sein des groupes. Les actions des groupes de travail doivent être centrées sur des activités de type « business development ».

La structure de gouvernance est adaptée et l'implication des acteurs dans le conseil d'administration et le comité de direction est importante. Toutefois, le mode de fonctionnement de l'animation et du pilotage du cluster peut être amélioré. Il semble qu'il manque un lien entre les organes stratégiques et les groupes de travail. L'insuffisance de liens entre les organes stratégiques et opérationnels s'explique en partie par l'instabilité de l'équipe d'animation au cours du premier triennat. Cette instabilité a perturbé la phase de constitution du cluster alors que son rôle est essentiel, notamment dans la compréhension des attentes des membres et dans l'impulsion de la dynamique partenariale.

Les membres sont intéressés par les activités de mise en relations et de rencontres entre les membres sur des problématiques concrètes rencontrées sur le terrain. Une première

dynamique apparaît et l'idée de collaboration reste partagée par les membres. En revanche, la manière de collaborer entre les membres n'a pas suffisamment été définie et mise en œuvre.

### **ANALYSE DES REALISATIONS ET DES RESULTATS (EN REGARD DES 6 AXES D' ACTIONS DU DECRET)**

Les réalisations et les résultats du cluster se concentrent sur l'interconnaissance entre les acteurs et le partage de connaissance des enjeux du domaine d'activité (axe 1). Les activités de réseautage ont produit une première dynamique et ont parfois débouché sur des liens commerciaux et des apports d'affaires (axe 2). Le problème est que ces premiers résultats apparaissent comme insuffisants pour les membres qui attendent essentiellement du cluster un accroissement de leur activité et une meilleure maîtrise des techniques et des enjeux de la construction durable.

Concernant l'axe 3, des premiers partenariats entre membres du cluster ont été noués mais leur dimension reste assez faible. De plus, ces partenariats sont des relations qui peuvent être créées à l'extérieur du cluster. Leurs retombées à l'échelle du cluster sont difficilement perçues. Les partenariats de R&D sont assez rares, à l'exception des projets déposés dans le cadre de l'appel « développement durable » du Gouvernement wallon en 2008.

Les outils de promotion du cluster ne sont pas tous satisfaisants (axe 4). Le site Internet est plébiscité et favorise la visibilité de Cap 2020. Les membres constatent que le cluster est relativement bien connu dans les milieux professionnels, mais ne s'est pas vraiment créé une image auprès d'un plus large public (promoteurs, particuliers, constructeurs, etc). Le cluster est sollicité par d'autres réseaux étrangers pour présenter sa démarche. Cependant, les membres sont peu intéressés par la dimension internationale et donc cherchent peu à accroître leur visibilité et leurs contacts à l'étranger.

Concernant les axes 5 et 6 (échanges et partenariats avec d'autres clusters ou pôles), le cluster a développé des activités communes avec le cluster bruxellois Ecobuild et a initié des collaborations avec Val+ (déchets solides). Les contacts avec les clusters étrangers n'ont pas véritablement satisfaits les membres à cause d'un manque de résultats concrets. Même s'ils montrent un réel intérêt pour ce type d'échanges, ces derniers sont certainement trop éloignés des attentes et préoccupations des membres. A l'avenir, Cap 2020 devra réussir à créer des complémentarités avec le cluster Eco-construction, si ce dernier est à nouveau reconnu, et avec le nouveau pôle, Greenwin, qui est en cours de reconnaissance auprès du Gouvernement wallon.

### **PERSPECTIVES DE PERENNITE**

Le cluster a d'ores et déjà prouvé sa capacité à trouver des ressources propres et à diversifier ses sources de financement. La contribution privée des membres a déjà été mise à l'œuvre (cotisations et activités payantes) et les démarches de sponsoring ont déjà permis de dégager des fonds.

Au-delà de sa capacité d'autofinancement, il faut souligner que les perspectives de pérennité du cluster reposent également sur sa capacité à mieux impliquer les membres, à attirer de nouveaux membres et notamment des entreprises de construction, à mieux cibler le potentiel de collaboration ou encore à démontrer sa valeur ajoutée dans le paysage institutionnel et économique wallon.

### **CONCLUSIONS**

Au terme de cette évaluation, il apparaît que CAP 2020 n'a pas atteint les objectifs sur base desquels il a obtenu sa reconnaissance et son financement par la Région :

- Alors que le cluster s'était donné comme objectif de mettre en réseau un nombre important d'entreprises du secteur de la construction, il n'a réussi qu'à en mobiliser une centaine sur plus de 25.000, sorte d'avant-garde du secteur, dont

## DIRECTION DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI

essentiellement des architectes et bureaux d'études d'une part, et des fournisseurs de matériaux et équipement d'autre part, sans parvenir à intéresser les entreprises de construction.

- Du point de vue de ses activités, le cluster a développé des activités de lobbying ou des activités trop centrées sur une catégorie d'acteurs en particulier. Ces activités semblent être du ressort de fédérations professionnelles. Les membres sont en attente de plus d'activités de business development et d'apport d'affaires sur des thématiques proches du terrain et de leurs préoccupations quotidiennes

Si rien ne change, le risque pour CAP 2020 est de voir le nombre de membres diminuer car on est sur une tendance au découragement. Il passerait d'une ambition de départ de soutenir l'ensemble du secteur à une position marginale par rapport à celui-ci.

Pourtant, la construction durable se confirme comme un enjeu économique et environnemental indéniable pour la Wallonie. De nombreuses initiatives ont d'ailleurs été engagées par la Région et des ambitions importantes sont exprimées. Dans ce contexte et en regard de ces enjeux et de la volonté politique actuelle, la Région n'a que très peu à attendre de Cap 2020 si des mesures de repositionnement ne sont pas prises très rapidement.

En effet, pour répondre aux défis de la construction durable, il apparaît que le développement de réseaux d'entreprises dans ce domaine en Wallonie est plus que jamais nécessaire notamment pour mettre en relation et mobiliser un nombre important d'acteurs tant en appui des nécessaires développements technologiques que dans des adaptations stratégiques, organisationnelles et dans l'acquisition des compétences nouvelles.

Deux clusters coexistent dans ce domaine et l'ajout d'un pôle de compétitivité demandera une réorganisation de ces instruments.

C'est dans ce contexte que, pour mériter un soutien régional, pour les trois prochaines années, Cap 2020 doit se ressaisir et indiquer comment il prétend répondre aux enjeux et s'inscrire dans ce nouveau contexte pour rassembler une proportion élevée d'entreprises de construction, d'architectes et de fournisseurs d'équipement et de matériaux et les soutenir dans la mutation du secteur et son redéploiement dans le cadre des différentes politique de soutien qui ont été mises en place par ailleurs.

### RECOMMANDATIONS

#### A la Région wallonne

Nous recommandons à la Région de ne renouveler son soutien au cluster Cap 2020 que pour une période transitoire de 6 mois au cours de laquelle le cluster devra repenser son positionnement, en définissant en particulier des convergences avec Greenwin, et devra revoir sa gouvernance et sa structure d'animation.

La Région devra ensuite analyser la nouvelle stratégie du cluster pour vérifier sa capacité à mobiliser les acteurs des 3 piliers de la construction durable autour d'une vision commune du domaine d'activité et de ses enjeux et en particulier sa capacité à impliquer les entreprises de construction.

#### Au cluster

Le cluster veillera rapidement à formuler une stratégie concertée avec les membres, à développer une approche partant du marché et s'organisant plutôt autour de filières, à repenser l'animation et le pilotage de la stratégie au sein du cluster, à positionner le cluster en synergie avec les autres acteurs de son environnement.

**DIRECTION DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI**

Compte tenu de la courte durée de la période transitoire recommandée, la réflexion du cluster devra aboutir prioritairement à :

- l'identification des services et activités à développer au sein du cluster et qui répondent aux attentes et aux besoins des membres,
- l'élaboration d'un plan de prospection et de mobilisation du reste du secteur.

Le cluster devra démontrer à la Région wallonne sa réelle valeur ajoutée en tant que cluster, proposant des services et des actions complémentaires au pôle et s'impliquant en particulier dans l'Alliance Emploi-Environnement.

En ce sens, nous proposons au cluster les pistes de réflexion suivantes :

**Stratégie** : Le cluster devra revoir en profondeur sa stratégie. La première étape consiste à repenser son positionnement par rapport aux autres acteurs qui soutiennent la construction durable en Wallonie et redéfinir plus précisément son domaine d'activité.

**Composition du cluster** : En fonction de la stratégie préalablement définie, le cluster devra identifier les acteurs nécessaires à mobiliser, et si les trois piliers actuels sont confirmés, de définir un plan de prospection actif pour attirer et impliquer les entreprises de construction dans le cluster. Le cluster peut également réfléchir à élargir ses membres vers de nouveaux fournisseurs d'équipements et de matériaux, des installateurs ou des spécialistes des systèmes isolants, en lien avec les priorités de l'Alliance. Cette réflexion peut être l'occasion de définir des modalités de coopération et d'implication avec les promoteurs sans toutefois les inclure dans la cible du cluster.

**Organisation et pilotage de la stratégie** : L'implication des membres dans la définition de la stratégie, sa mise en œuvre devra être améliorée, notamment en redéfinissant en profondeur le rôle des groupes de travail qui doivent être opérationnels, proposer et piloter les actions et activités. Cette stratégie ne doit pas restée figée mais doit être mise à jour régulièrement par le conseil d'administration et le comité de direction, en accord avec les attentes des acteurs, l'évolution du marché et la politique régionale.

**Gouvernance** : Le cluster devra dynamiser son mode de gouvernance en évitant certaines rigidités telles que la présence imposée dans toutes les instances du cluster de représentants de chaque pilier. L'équipe d'animation devra plus fortement s'impliquer dans le suivi des groupes de travail et devra mieux maîtriser les attentes des acteurs pour les faire remonter vers le comité de direction.

**Activités** : Le cluster devra consolider les activités de réseautage (rencontre B2B, bourse aux projets, ...) et de veille. Le cluster devra permettre aux membres de rencontrer de nouveaux partenaires et de partager des informations (anticiper de nouvelles tendances sur le marché, être au courant des réflexions en cours, ...).

**Relations avec Greenwin** : Cap 2020 devra démontrer sa valeur ajoutée et identifier des complémentarités avec Greenwin. Le cluster pourrait devenir un vivier pour le pôle, par exemple en identifiant parmi les membres du cluster les utilisateurs potentiels des nouvelles solutions issues du pôle ou encore en exprimant auprès du pôle les besoins en formation des acteurs du secteur. Un mode de structuration devra être présenté identifiant les articulations entre l'un et l'autre. Celles-ci devront au minimum prévoir comment et quel type d'information devrait circuler.