



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE

**DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE
ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE**

DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

**SYNTHESE DE L'EVALUATION DU CLUSTER
ECO-CONSTRUCTION**

**N° de référence du dossier :
EVAL CLUSTERS – CSC 06.04.02-10A23 – 08/2010 – 03/2011**

Evaluation réalisée par :



COMASE Management Consulting S.A.
Avenue Paul Pastur, n° 361
6032 CHARLEROI
<http://www.groupecomase.com>

Septembre 2010

1. CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Cette évaluation se situe au terme du second triennat du cluster, dans la perspective de l'éventuelle reconduction de sa reconnaissance pour un prochain triennat.

Elle a été réalisée sur base

- d'une analyse documentaire, complétée par plusieurs rencontres avec les animateurs ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster et les données économiques des membres ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (38 réponses, soit 32% de taux de réponse) ;
- d'entretiens individuels ou collectifs réalisés avec une dizaine de membres.

2. HISTORIQUE ET OBJECTIFS DU CLUSTER

L'ASBL « Cluster Eco-Construction » a été formellement constituée le 20/03/2006 par acte déposé au Greffe du Tribunal de Commerce le 02/05/2006 par **32 membres fondateurs**

L'objet principal de l'association rencontre globalement les 6 axes du décret et vise à favoriser le développement de l'éco-construction en Wallonie et a notamment pour but :

- d'aider les acteurs de l'éco-construction à se connaître ;
- de favoriser la connaissance de l'environnement du secteur de l'éco-construction et d'intensifier les relations de partenariats avec les différents acteurs du secteur et des secteurs connexes en établissant une liste de leurs spécialités et spécificités ;
- de créer un cadre de travail entre les entreprises du cluster de manière à accroître les retombées économiques en faveur des entreprises wallonnes ;
- d'encourager et faciliter les partenariats et les synergies entre les entreprises du secteur ;
- d'organiser une veille des pratiques (benchmarking) ;
- d'amplifier et encourager le développement technologique ;
- de développer une approche commerciale permanente ;
- d'assurer la promotion du secteur (foires, ...) ;
- de favoriser la création et le développement d'activités nouvelles ;
- de concevoir, réaliser et suivre des projets locaux, régionaux, nationaux, européens ou internationaux dans le domaine de l'éco-construction ;
- d'identifier des besoins en formation, de concevoir des nouveaux modules.

Le cluster compte des **membres effectifs et des membres aspirants** dont la candidature est évaluée par un Comité de Sélection sur bases de divers critères (notoriété, participation effective, expérience,...).

3. REPRESENTATIVITE DU CLUSTER

Au 30/04/2010, le cluster comptait **119 membres effectifs**, dont **84 entreprises et/ou architectes indépendants (dont 78 en Région Wallonne)**, 6 acteurs R&D, 19 acteurs en éducation et formation et 10 associations professionnelles et entités publiques. La **majorité des entreprises** se situent dans les **provinces de Namur et de Liège**.

Les entreprises membres du cluster sont en **majorité des entreprises de très petite taille**. En effet, malgré une moyenne d'effectif de 15 personnes, la médiane ne s'élève qu'à 5 emplois et 75% des entreprises ont un effectif inférieur à 8 personnes. Le total de l'emploi du cluster est de 464. Ces chiffres ne tiennent pas compte des architectes et autres indépendants membres du cluster.

31% des entreprises situées en Région Wallonne appartiennent au secteur d'activité des travaux de construction spécialisés et 21% aux activités d'architecture et d'ingénierie ; contrôle et analyses techniques. Ces entreprises représentent moins de 1% du total des entreprises actives dans ce secteur en Wallonie.¹

Sur base d'une comparaison entre la composition actuelle (et passée) du cluster et des listes de professionnels du secteur, nous constatons que le potentiel d'accroissement du nombre de membres par secteur est grand et que la croissance globale de ces secteurs en Wallonie se fait plus rapidement que l'évolution au sein du cluster.

4. STRATEGIE

En pratique, si le cluster Eco-Construction dispose d'une charte interne, il n'a **pas réellement formalisé sa stratégie**. La seule stratégie définie par le cluster s'appuie sur les 9 orientations ayant précédé les 6 axes actuels du décret ; elle n'a jamais été revue depuis.

Elle est déclinée par la **mise en réseau d'entreprises industrielles ou commerciales** en tant que mission de base ainsi qu'une approche trans-sectorielle favorisant **l'échange entre divers acteurs du secteur**. Pour répondre à cette mission, le cluster organise **diverses activités** :

- organiser des rencontres entre membres pour créer un climat d'estime réciproque et de confiance;
- favoriser l'échange d'informations entre les divers acteurs (donneurs d'ordre, clients, fournisseurs, architectes, constructeurs, ...);
- assurer un rôle de relais entre les opérateurs publics et privés ;
- développer une vision commune de l'éco-construction et mettre en évidence les « bonnes pratiques » du secteur;
- rechercher et optimiser les complémentarités entre les entreprises et/ou les institutions de recherche ;

¹ A noter que ces éléments résultent de l'activité principale déclarée par les entreprises selon la codification NACE (Belfirst)

- susciter l'émergence de produits innovants et d'activités nouvelles ;
- favoriser le développement et la pérennité des entreprises ;
- promouvoir l'exportation.

Les orientations du cluster ont peu évolué jusqu'ici et sont essentiellement **basées sur des opportunités**.

La stratégie du cluster semble par ailleurs très peu connue des membres.

5. REALISATIONS ET RESULTATS

Le cluster met en œuvre bon nombre d'actions relatives au développement de la connaissance entre membres du cluster et du domaine d'activité par ceux-ci, ainsi que visant à la promotion locale et internationale du cluster.

Notons que vu **la restructuration nécessaire du cluster et actuellement mise en œuvre**, le temps consacré a été principalement voué à cette réorganisation et très peu d'actions à destination des membres ont été menées en 2010.

Le cluster a introduit un **nombre important de projets d'envergure**, notamment transfrontaliers, dont beaucoup ont été retenus (en formation, promotion, réalisation, R&D et étude de retombée économique).

Certains clusters étrangers (FR) ont pris exemple sur le cluster éco-construction pour son fonctionnement, traduisant la notoriété que celui-ci a acquis.

Les membres ayant répondu à l'enquête se disent globalement satisfaits des actions, plus particulièrement :

- de la participation à des foires et salons en tant que visiteurs ou exposants ;
- de l'organisation de réunions plénières des membres ;
- de la promotion du cluster auprès d'institutions régionales, fédérales et européennes ;
- des relations avec des acteurs du secteur et de secteurs connexes.

Néanmoins un **potentiel de progrès** est à exploiter en matière **d'actions résolument orientées vers le développement de l'activité commerciale et vers le soutien à l'innovation et au partenariat technologique qui ne suscitent pas la satisfaction des membres**.

Notons que le taux d'insatisfaction est supérieur au taux de satisfaction dans 12 des 24 types d'actions proposées aux répondants.

Ajoutons que, selon notre enquête auprès des membres, **l'impact réel du cluster sur les évolutions constatées est jugé nul en moyenne à 48,4%**, principalement pour le volume des exportations (76%), le taux d'investissement (60%), le personnel R&D et l'activité R&D (63% et 53%).

Enfin, près de **86,2% des répondants affirment qu'appartenir à un tel réseau offre aux entreprises un avantage concurrentiel important**.

6. DYNAMIQUE INTERNE

L'association est administrée par un **CA actuellement composé de 24 administrateurs**. En pratique, le cluster organise 4 conseils chaque année qui affichent un taux de participation fort variable. L'association comprend également un **Comité de Pilotage** d'une dizaine de membres se réunissant tous les 1,5 mois pour définir les actions quotidiennes et la gestion à court terme. Ce Comité de Pilotage a progressivement été remplacé par un CA restreint.

Le cluster a d'autre part mis sur pied des groupes de travail thématique et des grappes d'entreprises.

Le cluster subit actuellement une importante restructuration dans sa gestion globale. En effet, depuis près d'un an, il a connu divers problèmes (tensions entre les instances, démission de l'animateur principal, problèmes comptables,...). **Ces difficultés menaçaient l'équilibre économique du cluster et la confiance des membres.**

Depuis début 2010, un **nouveau responsable administratif et financier** a été engagé. Aidé par le président du CA, il est actuellement le seul permanent de l'équipe du cluster. Ce dernier prévoit l'engagement d'un chargé de mission.

Conscient de la « crise » actuelle et des erreurs du passé, **le cluster affiche actuellement la volonté de redresser la barre dans sa gestion.**

Aucun outil de gestion n'est actuellement mis en œuvre par le cluster. En terme de communication et d'animation, le seul outil mobilisé est le **site internet** sur le portail des clusters wallons.

7. PARTENARIATS

Le cluster est en **relation avec divers acteurs du secteur dont notamment :**

- Mise en commun de services au niveau de la plate-forme des 4 clusters verts (Tweed, CAP 2020, Déchets solides et Eco-construction)
- Clusters Ecobuild et ARESA (convention)
- Partenariat avec le VIBE (Vlaams Instituut voor Bio Ecologisch Bouwen en Wonen)

Il participe au collège des clusters, à la journée des clusters et a développé, notamment au travers de projets européens, une **mise en réseau avec d'autres clusters, pôles sectoriels ou associations à l'étranger**, essentiellement en France.

8. FINANCEMENT ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Les comptes et bilans actuellement disponibles pour le triennat montrent un premier exercice en large boni suivi de pertes successives et d'une **situation de trésorerie qui se dégrade.**

Etant donné la situation financière particulièrement fragile de l'asbl et la perspective du passage du subside de la Région à 50% des dépenses éligibles, il est essentiel que le cluster mette sur pied une gestion stricte de ses finances et identifie des pistes d'autofinancement.

Le cluster envisage à ce titre trois pistes d'amélioration de l'autofinancement :

- Accroissement du nombre de membres (dès juillet 2010) et du montant des cotisations (dès 2011).
- Prestations de formations
- Sponsoring

Le cluster projette également d'**être plus restrictif et sélectif** concernant les futurs projets européens dans lesquels ils pourraient s'engager à l'avenir (projets nécessitant un préfinancement important).

9. RECOMMANDATIONS

Les **principales recommandations** commentées au sein du rapport d'évaluation sont les suivantes :

- Travailler davantage à l'ouverture du cluster tout en veillant à la spécificité sectorielle et tenter
 - d'associer au cluster quelques grandes entreprises ou organismes susceptibles de constituer des clients pour les membres,
 - de renforcer la représentativité du cluster ainsi que sa notoriété à l'étranger.
- Afin de consolider la valeur ajoutée du cluster pour la Région et ses membres, la stratégie devrait être formalisée selon un triptyque « Vision – Stratégie – Plan d'action ». Cette formalisation devrait s'appuyer sur une analyse SWOT du cluster et de son environnement.
- Parmi les actions, la mise en œuvre d'un soutien à la création de nouvelles activités nous semble opportune. A cet effet, il nous semblerait intéressant que les clusters puissent s'appuyer sur les ressources des opérateurs wallons en la matière : cf les SLC et en particulier les centres d'entreprises et d'innovation (CEI).
- Nécessité de restructurer les organes de gestion : conseil d'administration et rôle du comité de pilotage.
- Importance de reconstituer l'équipe d'animation et de redéfinir les rôles de chacun au sein de celle-ci.
- Certains outils de gestion devraient être mis en place afin d'assurer la relance de l'organisation globale du cluster (nous pensons notamment à un CRM).
- Etant donné la situation financière particulièrement fragile de l'asbl et la perspective du passage du subside de la Région à 50% des dépenses éligibles, il est essentiel que le cluster mette sur pied une gestion stricte de ses finances (en particulier la trésorerie) et travaille activement sur des pistes d'autofinancement.
- Le plan financier et les futurs budgets devront être suivis et revus de manière régulière afin d'assurer l'adéquation entre ressources et actions mises en œuvre.