



Service public
de **Wallonie**



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET
RECHERCHE
DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

EVALUATION DU CLUSTER CAP 2020

N° de référence du dossier : CSCh N°06.04.02-16D50 – CAP 2020

Rapport de synthèse

Evaluation réalisée par :



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

Février 2017
Dossier : **CO/2016/0057**
Document : **CO/2017/000131/v.1**



1. Contexte et méthodologie

Ce document constitue la synthèse du rapport final de la mission d'évaluation triennale du cluster CAP 2020. Cette évaluation se situe au terme du troisième triennat du cluster et, conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, celle-ci se focalise sur cinq axes principaux, à savoir :

- La représentativité des membres du cluster ;
- L'adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
- L'analyse de la dynamique interne du cluster ;
- L'analyse des réalisations et résultats du cluster ;
- La mise en évidence des perspectives du cluster.

2. Représentativité du cluster

Selon la liste arrêtée au mois d'octobre 2016, le cluster CAP 2020 comptait 157 membres. Parmi les actuels membres du cluster, nous en avons 43% au niveau du pilier des architectes, bureaux d'études et prestataires de service. Ce pilier est resté relativement stable en nombre de membres depuis le terme du 2^{ème} triennat. Le pilier des producteurs regroupe 25% des membres et représente le pilier qui a connu la plus forte diminution (-54%) du nombre de membres durant le troisième triennat. Enfin, le 3^{ème} pilier des constructeurs compte 15% des membres du cluster, et reste le pilier disposant du nombre le moins important de membres. Le solde étant principalement composé de membres adhérents (fédérations, centres de recherche, organismes de formation et associations). Une majorité des membres se situent dans les provinces du Hainaut (25%), de Namur (19%) et de Liège (16%).

Vu que le cluster CAP 2020 vise à rassembler des membres actifs dans la branche d'activité de la « construction durable », de « l'efficacité énergétique » et du « smart building », l'analyse via les codes NACE apparaît comme restrictive. Toutefois, cette approche a permis de valider la cohérence des trois piliers quant aux secteurs d'activité des membres qui les composent ainsi que d'identifier des marges de progression pour rassembler un nombre plus important d'acteurs au sein de ces trois catégories.

3. Stratégie poursuivie

Au niveau de sa stratégie, un choix très clair a été opéré quant au positionnement que le cluster devait adopter par rapport à ses membres, à savoir participer au business development. Il ressort de l'enquête auprès des membres que 70% des répondants se disent (très) satisfaits de la stratégie poursuivie.

En cohérence avec cette stratégie globale, le cluster CAP 2020 a également travaillé à la clarification de son positionnement par rapport à d'autres acteurs. Ainsi, le cluster CAP 2020 s'est fixé comme mission de travailler au réseautage, au business development ainsi qu'à l'information de ses membres, sachant que Greenwal était l'opérateur en charge de la formation et que le pôle Greenwin était complémentaire en tant qu'accélérateur de l'innovation en matière de technologies



environnementales. Dans une même approche, les relations et complémentarités avec les clusters Eco-Construction et Tweed ont été clarifiées. Ce travail de clarification initié par le cluster CAP 2020 rencontre donc un des objectifs de la politique wallonne en matière de spécialisation intelligente puisqu'il a comme objectif principal le renforcement des synergies et complémentarités entre acteurs actifs sur un même thème prioritaire.

Concernant la stratégie du cluster en lien avec le Plan SET européen, nous pouvons indiquer que l'approche intégrée – un des principaux axes recommandés au niveau de cette stratégie européenne – représente un axe de travail du cluster qui récolte un taux de satisfaction très élevé (96%) par les répondants à l'enquête, ce également au niveau du travail réalisé pour le développement de solutions en économie d'énergie (87%), des maisons intelligentes (84%) et, dans un moindre mesure, pour la commercialisation de l'innovation (78%).

Enfin, la stratégie du cluster a intégré la thématique centrale des Smart Cities. Le cluster CAP 2020 a ainsi mis en place une plateforme spécifique afin de faciliter les interactions entre les différentes parties prenantes que sont les entreprises, les villes, les communes, intercommunales et pouvoirs publics de façon plus globale. Il a participé à plusieurs missions à l'étranger afin de permettre la capitalisation sur les expériences menées sur cette thématique, et une coopération spécifique avec un autre cluster a été mise en place, à savoir Neobuild (Luxembourg). Dans le cadre de cette collaboration, le cluster CAP 2020 bénéficie d'une subvention wallonne gérée par le SPW-DGO6. Au niveau de l'évaluation par les membres des actions menées sur cette thématique des Smart Cities, on note à nouveau un taux de satisfaction très élevé des répondants, avec une évaluation légèrement plus faible sur la contribution à l'intégration des systèmes de gestion des données et d'applications.

4. Dynamique interne

Le cluster s'appuie actuellement sur une équipe de 3 personnes (2,5ETP) et mobilise plusieurs ressources complémentaires à la demande. Concernant l'affectation du temps, on note un part importante (23%) consacrée à du travail administratif. Par contre, le temps affecté aux actions de développement de partenariats (Axe 3) et au renforcement des liens commerciaux entre membres du cluster en leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et un seuil de compétitivité accru (Axe 2) ne représentent qu'un pourcentage très faible du temps consacré par les membres de l'équipe d'animation alors qu'il s'agit d'axes sur lesquelles un certain nombre d'attentes sont exprimées par les répondants à l'enquête.

Au niveau de la gouvernance, il faut noter l'implication très forte des principaux administrateurs du cluster, ce en lien avec une présidence tournante qui semble permettre tant le renouvellement que la continuité dans la gestion du cluster. On perçoit clairement que certains administrateurs s'approprient véritablement la dynamique mise en place, ce qui leur permet d'en être de véritables ambassadeurs tout en ayant, dans la prise en compte des attentes des autres membres, une légitimité très forte aux yeux des ceux-ci. Lorsque nous analysons les caractéristiques des membres disposant d'un mandat d'administrateur, il est intéressant de constater la diversité, ce tant au niveau de la taille des structures que des secteurs comme le prévoit les statuts.



En termes d'outil, le site internet représente un outil mobilisé par un nombre relativement important de membres, ce avec un taux de satisfaction élevé. En effet, les **informations qui sont présentées satisfont les répondants à près de 97%**. La mise à jour du site en satisfait également 96,1%.

Concernant le plan global de communication, près de 90% des répondants se disent satisfaits à très satisfaits, même s'il convient de noter de façon qualitative la demande de certains de renforcer la communication relative à la stratégie du cluster et sa communication globale vis-à-vis du grand public.

Concernant les réunions plénières annuelles, elles bénéficient d'un bon taux de présence, et l'évaluation qui en est faite par les membres tend à démontrer une satisfaction des membres concernant l'ensemble des modalités de gestion et de la gouvernance du cluster. Ce sentiment est confirmé par le très bon taux de satisfaction (84,4%) des répondants à l'enquête par rapport à la dynamique globale instaurée au sein du cluster.

5. Réalisations et résultats

Au niveau des actions menées, le cluster a clairement mis l'accent sur l'organisation d'événements. La mise en place d'un groupe de travail spécifique permettant de définir un programme régulier et pertinent – car en lien avec l'actualité – participe sans aucun doute au succès de ces événements qui rassemblent régulièrement une centaine de participants.

Concernant les groupes de travail, un certain nombre d'initiatives ont été menées afin de les régénérer et de garantir le lien entre ces groupes et l'actualisation régulière des enjeux du secteur. Sur le plan des collaborations avec d'autres types d'organisations, il faut souligner le nombre important de partenariats et d'interactions qui ont été initiés et/ou renforcés. Il convient également de souligner l'implication du cluster dans plusieurs projets européens, notamment au niveau de l'Interreg, et le fait que ces projets soient pleinement en phase avec les enjeux stratégiques propres à l'écosystème du cluster, comme les smart cities, les réseaux de chaleur urbains, la rénovation énergétique.

Toujours au niveau des actions, l'abandon de la participation aux foires et salons apparaît comme une décision pertinente vu le coût élevé, le temps consacré et le faible retour pour les membres notamment révélé pour le niveau d'insatisfaction des répondants à l'enquête sur ce plan.

Au niveau des actions de façon globale, il convient enfin de noter une marge de progression concernant l'implication d'un nombre plus important de membres aux différentes actions menées par le cluster. Si les actions rencontrent un succès en nombre de participants, il convient en effet de veiller à la mobilisation plus large des membres et de ne pas fonctionner sur base d'un nombre trop réduit de membres actifs.

Au niveau des résultats, il faut souligner les taux relativement élevés de répondants qui reconnaissent l'impact positif du cluster sur leurs activités. On peut notamment citer le fait que plus de 46% de répondants à l'enquête ayant connu une amélioration de leur valeur ajoutée reconnaisse un impact positif du cluster sur ce plan, point qui doit être mis en relation avec la relative augmentation de la valeur ajoutée moyenne dégagée effectivement par les entreprises membres du cluster sur les trois derniers exercices. De plus, la moitié des répondants indiquent avoir connu une évolution positive du



nombre de projets avec d'autres membres du cluster, et près de 90% d'entre eux estiment que cela est dû au cluster.

6. Perspectives de pérennité du Cluster

Au niveau des perspectives en termes de pérennisation financière du cluster, il convient de rester très attentif à son équilibre financier à court et moyen terme. Le faible niveau de bénéfice reporté conjugué à une année 2014 déficitaire renforcement la criticité d'une gestion très maîtrisée des coûts. Sur ce plan, la volonté de travailler à une diversification des recettes propres plutôt qu'à l'augmentation du montant des cotisations semblent sécuriser de façon plus robuste le modèle à moyen terme. Ainsi, l'approche visant à systématiser la facturation des coûts liés aux événements permet des recettes pour près de 30.000 euros en 2015. En lien avec un tel modèle, l'augmentation sensible du nombre de membres devrait rester un objectif central dans les prochaines années.

7. Recommandations

Au niveau de la stratégie, il convient de trouver le juste équilibre entre un positionnement en business development et le travail à valeur ajoutée réalisé par le cluster sur des projets à moyen et long terme. Le positionnement du cluster veillant à rencontrer les attentes concrètes de ses membres ne doit en effet pas conduire à une focalisation trop importante sur le court terme. Concrètement, cela signifie de choisir clairement les thématiques au niveau européen sur lesquels le cluster souhaite se positionner dans le cadre de montage de projets. Il s'agit d'identifier les éléments qui composent la stratégie européenne, notamment au niveau du Plan SET, et qui peuvent représenter un enjeu qui fait échos aux préoccupations à moyen et long terme des membres du cluster.

Il convient également de renforcer la stratégie de communication vis-à-vis des différentes parties prenantes, tant internes qu'externes, afin de permettre l'appropriation de cette stratégie et de renforcer la légitimité du cluster à l'égard de tiers.

Au niveau des actions, si-elles-ci semblent globalement rencontrer les attentes des membres, on note quelques inflexions à prévoir. Concernant l'implication des membres notamment, il serait pertinent d'analyser de façon plus précise les différents types de membres. L'équipe d'animation pourrait ainsi identifier les membres qui ne participent à aucune action mise en œuvre et tenter d'en appréhender de façon plus précise les raisons. Si certains peuvent indiquer se contenter d'un membership leur permettant l'accès à un certain nombre d'informations, cette raison ne peut expliquer le pourcentage important de membres passifs. Il convient en effet d'identifier les attentes de ses membres en particulier, car cela permettra au cluster d'identifier le cas échéant des thématiques à aborder, des formules à renouveler.

Via l'enquête, on note également certaines attentes concernant le volet de gestion des données relatives aux bâtiments. Sur ce plan, le cluster a mené une série d'initiatives qui doivent être évaluées sous peu. Sur cette base, il conviendra de définir les axes de travail afin de poursuivre avec de nouvelles actions en la matière.



Par ailleurs si le cluster performe bien aux yeux des membres dans sa capacité à développer le réseau de ses membres, il convient de poursuivre le travail de concrétisation de ces contacts en véritables opportunités commerciales. On peut ainsi recommander au cluster de veiller à affecter du temps à la réalisation d'action sur l'axe 2 de renforcement des liens commerciaux entre les membres du cluster et l'axe 3 de développement de partenariats impliquant des membres dans les domaines de la production de biens et de services, de la R&D ou de l'approche commerciale.

Enfin, la relative insatisfaction des membres concernant le développement des compétences du personnel doit sans doute conduire à une analyse du fonctionnement du cluster sur cette thématique et de l'articulation entre les actions du cluster en la matière et Greenwal, d'une part, et les autres opérateurs de formation (Forem, Centres de compétences, Université, etc.), d'autre part.

Au niveau financier, la sécurisation du modèle économique du cluster doit encore pleinement mobiliser ses responsables. Vu le positionnement du cluster orienté fortement vers l'attente des membres, il convient en effet de poursuivre le renforcement d'un modèle en phase avec cette approche. Toutefois, il ne faut pas se couper d'éventuels projets, et subsides spécifiques, permettant au cluster de travailler sur des thématiques pertinentes pour le développement du secteur à moyen et long terme. De même, il convient de rechercher certaines collaborations au-delà des pouvoirs publics habituels. Nous pensons notamment que des contacts pourraient être pris avec la Fondation Roi Baudouin, afin d'intégrer les politiques de rénovation avec des questions liées à la précarité dans certains quartier nécessitant ce type de rénovations.

Comme indiqué plus haut, il importe de poursuivre le développement du nombre de membres. Sans se fixer les objectifs trop ambitieux du début du troisième triennat, il convient sans aucun doute de veiller à approcher les 200 membres. Cette augmentation permettra de renforcer tant la représentativité du cluster que ses recettes propres via le membership et la participation à des événements. La monétarisation de la participation des membres aux activités doit être poursuivie, car il s'agit là d'une véritable source de valorisation des actions mises en place ainsi et de pérennisation du modèle.

Enfin, nous recommandons au cluster de développer des indicateurs de résultats afin de ne pas limiter l'approche à des réalisations, mais bien à l'évaluation des impacts concrets. Même si de tels indicateurs sont toujours plus complexes à établir et à monitorer, le positionnement en tant que partenaire en business development n'en serait que renforcé.