

Evaluation Triennale du cluster CAP Construction

Synthèse

Juin 2020



Evaluation Triennale du cluster CAP Construction

Introduction

Dans le cadre de la politique de soutien aux réseaux d'entreprises ou clusters que mène la Wallonie depuis 2001, sept clusters, dont le cluster CAP Construction, sont reconnus et perçoivent actuellement une subvention annuelle dégressive par triennat. Le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters stipule que les clusters doivent faire objet d'une évaluation globale à la fin de chaque période de reconnaissance.

Dans ce contexte, le Service Public de Wallonie a confié à PwC la mission de réaliser l'évaluation du quatrième triennat de CAP Construction. Le but de cette évaluation était donc d'évaluer l'intérêt de l'existence de CAP Construction et son éligibilité de reconnaissance pour un cinquième triennat, sur base d'une analyse transversale du cluster portant sur les années 2017 à 2020.

Conformément à la méthodologie validée par le pouvoir adjudicateur, l'évaluation a été effectuée en deux phases. La première phase portait sur les analyses évaluatives du cluster sur base des cinq axes d'évaluation prévus par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 16 mai 2007 portant application du Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters ainsi que sur deux axes d'évaluation supplémentaires (retombées des collaborations avec le cluster Eco-Construction et le pôle Greenwin ainsi que des aspects de financement). La deuxième phase portait sur la finalisation des analyses évaluatives, la proposition de recommandations et la rédaction d'un rapport consolidé.

Les analyses ont été effectuées sur base d'entretiens avec des acteurs clés, d'analyses documentaires et d'une enquête à destination des membres du cluster. La présente synthèse expose les résultats obtenus ainsi que les principales conclusions et recommandations issues des analyses évaluatives.

Représentativité des membres du cluster

Le cluster CAP Construction s'adresse à l'ensemble de la filière de la construction (fournisseurs de matériaux, entreprises de construction, architectes et secteur immobilier). Lors du quatrième triennat, ce dernier a intégré un quatrième pilier à son éventail de membres, le pilier de l'immobilier. Cela a permis de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction durable. CAP Construction a également enregistré un bel accroissement du nombre de membres et a notamment atteint l'objectif de 200 membres qu'il s'était fixé lors de sa demande de renouvellement.

En termes de représentativité du nombre d'acteurs, le cluster ne représente qu'un faible pourcentage des entreprises wallonnes provenant des mêmes secteurs d'activité. Cependant, le taux de pénétration de CAP Construction en termes d'emploi, de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée est d'une plus grande importance. Le cluster semble donc regrouper davantage les acteurs clés ou les acteurs de plus grande taille du secteur ainsi que des entreprises plus dynamiques ou dont les résultats sont supérieurs aux résultats moyens du secteur.

Le cluster est relativement similaire au secteur de référence en termes de représentativité géographique mais varie du secteur de référence en termes de représentativité sur base de la taille et du type d'entreprises. En effet, les moyennes et grandes entreprises sont quelque peu sur-représentées au sein du cluster par rapport au groupe de référence alors que les plus petites entreprises sont en conséquence moins représentées. Cela peut, en partie, s'expliquer par le fait que généralement les moyennes et grandes entreprises disposent de davantage de ressources et peuvent ainsi déléguer une personne prenant part à des activités de réseautage et de business development.

Stratégie de développement du cluster

La stratégie définie par le cluster pour son quatrième triennat s'avère pertinente dans le cadre du triennat car elle permet de répondre aux principales attentes des membres et de prendre en compte les recommandations qui avaient été formulées lors de l'évaluation à l'issue du troisième triennat. Dans sa stratégie, le cluster détermine son positionnement au sein du secteur de la construction durable et ses plans d'actions déterminent des axes de développement à travers des actions concrètes lui permettant de suivre ses orientations stratégiques.

CAP Construction oriente une grande partie de ses actions stratégiques autour du développement de ses membres et du renforcement de son rôle de plateforme wallonne de la construction durable, ce qui lui a permis d'augmenter son nombre de membres actifs, autrement dit d'améliorer la participation des membres aux activités et événements organisés au cours du quatrième triennat.

Il convient de souligner qu'il pourrait, à l'avenir, s'avérer opportun de renforcer l'implication des membres dans la définition de la stratégie ainsi que l'identification des thématiques à aborder. Par exemple, via la mise en place d'un questionnaire distribué périodiquement permettant aux membres de partager leurs opinions et leurs attentes ou l'implication plus forte des instances dans la définition du programme d'actions.

Réalisations et résultats

Au cours du quatrième triennat, le cluster a mis en œuvre des activités répondant à ses objectifs stratégiques ainsi qu'à chacun des six axes définis par le Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises. Les activités qui sont organisées par CAP Construction sont également alignées avec celles qui avaient été proposées dans son programme opérationnel fixé lors de sa demande de renouvellement. Les activités et événements organisés par le cluster durant ce quatrième triennat permettent aux membres du cluster d'acquérir des compétences et du savoir-faire sur des thèmes spécifiques de la construction durable, de rencontrer des acteurs clés de leur secteur d'activités, de mettre en avant leurs produits/services et d'initier des projets de partenariat.

A ce titre, il convient d'indiquer que la majorité des membres se montrent satisfaits des différentes actions qui ont été menées par le cluster au cours de ce quatrième triennat. Globalement, les niveaux de satisfaction des membres sont plus élevés pour les actions s'articulant autour de l'Axe 1 (réseautage) et de l'Axe 2 (renforcement des liens commerciaux entre membres). Les actions menées dans le cadre de l'Axe 5 (partage de connaissances entre clusters) ne semblent concerner qu'une faible minorité des membres. Cependant, ce faible résultat est justifié par le peu, voire l'absence, de collaborations avec les clusters Plastiwin et Infopole TIC ainsi que par le fait que les missions à l'étranger avec d'autres clusters demandent un investissement plus important de la part des membres. Dans le cadre du prochain triennat de CAP Construction, il paraît important de renforcer les collaborations avec les autres clusters dans le but de développer des synergies entre réseaux d'entreprises.

Un constat important qui ressort des analyses évaluatives est la volonté des membres d'avoir un suivi plus important des éléments discutés lors des activités, notamment dans les Réseaux. Ce suivi permettrait une transformation des discussions en actions concrètes afin d'avoir un réel impact en termes de durabilité dans le secteur de la construction.

Bien que peu de membres se sentent concernés par les collaborations avec Eco-Construction et Greenwin, ceux qui le sont en sont satisfaits. En ce qui concerne les projets de partenariat, CAP Construction a surtout collaboré avec Eco-Construction sur plusieurs projets interclusters au cours du quatrième triennat. Les collaborations avec Greenwin se sont améliorées ces dernières années mais les

projets de partenariat avec le pôle sont encore peu présents, voire même absents, du portefeuille de projets de CAP Construction. Cependant, la collaboration via les organes de gouvernance entre Greenwin et CAP Construction semble bien établie. Il apparaît opportun d'indiquer que même si les trois acteurs sont tous actifs dans le domaine de la construction durable, leurs positionnements différenciés leurs permettent de se compléter et de collaborer sur base de leurs forces et expertises respectives.

Enfin, les retombées des activités et événements proposés par le cluster au cours du quatrième triennat sont positives. Seulement 10% des répondants à l'enquête estiment que le cluster n'a eu aucun impact sur leurs activités. Il convient également de souligner que les activités de réseautage et les événements organisés (qui forment une grande proportion des activités organisées par le cluster) sont les raisons principales qui poussent les membres à rester affiliés à CAP Construction.

Dynamique interne du cluster

Les organes de gouvernance du cluster reflètent le souci d'équilibre entre les différents piliers qui le constituent et en se réunissant tous les deux mois, ils suivent de près les évolutions du cluster. Néanmoins, le taux de participation des membres aux Assemblées Générales du cluster est relativement faible.

De manière générale, il ressort des analyses évaluatives que les membres sont satisfaits de la dynamique interne du cluster. L'équipe d'animation, sa dynamique et son professionnalisme sont très appréciés par les membres du cluster. Par ailleurs, la cellule d'animation semble avoir effectué des choix d'activités qui répondent aux orientations stratégiques choisies en début de triennat. Toutefois, le niveau de satisfaction des membres vis-à-vis de la stratégie retenue par CAP Construction et du choix des activités apparaît légèrement moins élevé. Les membres identifient parfois un manque de création de valeur et de dynamisme des activités choisies par le cluster ainsi que de concrétisation des idées développées lors de ces activités ; les membres souhaiteraient également être davantage impliqués dans le choix des activités.

Le niveau d'implication des membres aux activités du cluster est élevé, mis à part pour les projets et missions à l'étranger. Le bilan de participation des membres aux activités organisées est à la hausse par rapport au triennat précédent avec un total de 80% des membres ayant participé à au moins un événement ou une activité sur la période. Ceci traduit un bon ciblage et une pertinence des activités proposées. Les membres ont exposé leur volonté d'une diversification des lieux de rencontre dans toute la Wallonie en vue d'impliquer des entreprises qui ne participent parfois pas aux réunions par manque de temps.

Finalement, les analyses évaluatives ont montré que les membres étaient satisfaits des moyens de communication utilisés par le cluster, dont l'amélioration constituait une des recommandations issues de l'évaluation du troisième triennat. Les moyens de communication les plus utilisés sont les mails et la newsletter dans lesquels les membres retrouvent des informations de qualité.

Cohérence de l'action avec l'écosystème

Durant son quatrième triennat, CAP Construction a réussi à établir un positionnement clair et pertinent dans le paysage économique wallon. D'une part, il se différencie des autres acteurs fédérateurs et d'autre part, il s'aligne avec les stratégies politiques wallonnes relatives à son domaine d'activités.

Malgré la présence de trois acteurs actifs dans le même domaine d'activités et sur des sujets fort similaires, ils ont réussi à se distinguer les uns des autres à travers leurs visions et leurs approches différentes et complémentaires. Il convient cependant que Greenwin, Eco-Construction et CAP

Construction – ainsi que leurs fédérations fondatrices – continuent à se coordonner régulièrement sur leur périmètre d'action en vue d'éviter les chevauchements et à collaborer sur leurs forces et faiblesses complémentaires. Cette situation particulière devra être régulièrement revue afin de vérifier que la présence simultanée de trois acteurs apporte une valeur ajoutée et une pertinence supérieure à celle d'un regroupement.

En ce qui concerne le positionnement de CAP Construction par rapport aux stratégies politiques wallonnes, le cluster semble globalement en phase avec les objectifs politiques de clustering, de construction durable ou encore de spécialisation intelligente établis dans les plans stratégiques en Wallonie. De même, le cluster CAP Construction est aligné avec les ambitions portées au niveau européen, notamment au travers du Plan SET qui a transcendé la période de ce quatrième triennat.

A l'avenir, il apparaît crucial que le cluster CAP Construction définisse des angles d'action et d'approche en lien avec le Green Deal européen et contribue ainsi à en maximiser les retombées pour la Région wallonne.

Perspectives de pérennité du cluster

L'analyse des perspectives de pérennité du cluster tend à montrer que la trésorerie de CAP Construction est consistante. Le cluster a enregistré un bénéfice avant impôt positif depuis les trois dernières années. Toutefois, ce bénéfice a connu une diminution importante depuis la dernière année du troisième triennat. Il convient de souligner que cette diminution résulte d'une forte augmentation des coûts liés aux activités organisées par le cluster dont les recettes ont diminué entre la première et la deuxième année du triennat ainsi qu'à une augmentation des frais liés à la rémunération du personnel.

Une constatation importante qui ressort de cette analyse concerne le caractère ponctuel et spécifique des subventions auxquelles le cluster a eu recours au cours de ce triennat. La pérennité financière du cluster repose fortement sur la subvention triennale sans laquelle CAP Construction ne serait pas capable de continuer ses activités.

La mise en évidence des actions menées grâce à la subvention triennale par rapport à celles menées grâce à d'autres types de subventions a permis de montrer que la subvention triennale permettait surtout de financer le fonctionnement de base du cluster, c'est-à-dire le financement des salaires et des prestations extérieures et le financement des activités organisées par le cluster. Les subventions additionnelles portent davantage sur des projets spécifiques et les activités organisées à l'international.

Il ressort également de l'analyse de la pérennité du cluster que CAP Construction a réussi à fidéliser ses membres. En effet, la grande majorité des répondants à l'enquête ont indiqué leur souhait de rester membres du cluster si celui-ci est reconnu pour un nouveau triennat et soulignent la pertinence du cluster dans le paysage des animateurs économiques du secteur. Malgré cela, il serait délicat que le cluster compte sur une augmentation de la cotisation des membres afin d'augmenter ses recettes car ceux-ci ne semblent pas disposés à contribuer davantage au niveau financier.

Enfin, la majorité des membres sont ouverts à une augmentation du prix des participations aux événements et au recours à plus de services payants en vue de contribuer au financement du cluster. Il paraît opportun que CAP Construction envisage une telle solution en vue de renforcer les recettes du cluster sans pour autant augmenter le prix des cotisations.

Conclusions et recommandations

Dans son ensemble, l'évaluation triennale de CAP Construction met en avant l'intérêt de l'existence du cluster, principalement pour le regroupement de l'ensemble de la chaîne de la construction durable, la transmission de savoir et de compétences auprès de ses membres, les opportunités de réseautage qui permettent la création de business et l'amélioration de la visibilité des membres qui sont autant des grandes entreprises que des PME. Nous reprenons ci-après les principales recommandations en cas de reconnaissance du cluster pour un cinquième triennat.

Sur base des différents éléments identifiés dans la présente évaluation, nous recommandons au Service Public de la Wallonie de reconnaître le cluster CAP Construction pour un cinquième triennat. Certaines recommandations peuvent cependant être formulées à l'égard de CAP Construction dans le cadre de la poursuite de son développement futur.

En ce qui concerne la **représentativité** du cluster CAP Construction, nous l'invitons à poursuivre la prospection de nouveaux membres en vue de continuer sa croissance. Nous lui suggérons, d'autre part, de renforcer le pilier de l'immobilier en dédiant une attention particulière au recrutement de membres provenant de ce secteur. Il serait également pertinent de dynamiser le pilier de l'immobilier en l'impliquant davantage dans les activités organisées. Pour ce faire, le cluster pourrait, par exemple, investiguer auprès des membres provenant de ce pilier quelles sont leurs attentes par rapport à CAP Construction.

Le cluster devra poursuivre sa **stratégie** basée sur l'acquisition de compétences et de savoir-faire pour les membres et sur la création de business autour de thématiques prioritaires. Cependant, il conviendrait d'impliquer davantage les membres dans l'identification et la détermination des thèmes abordés par le cluster via des questionnaires périodiques.

Notons également que pour les prochaines années, le déploiement du **Pacte vert pour l'Europe** ou Green Deal représente une opportunité importante pour le secteur de la construction qu'il convient d'embrasser pleinement. Il conviendra à ce titre que le cluster CAP Construction définisse son approche dans le domaine, en collaboration et bonne intelligence avec les autres clusters concernés et le pôle Greenwin, afin d'en optimiser et maximiser les retombées possibles pour les PME wallonnes.

Au regard des **activités** organisées par CAP Construction, nous recommandons à CAP Construction de renforcer ses collaborations avec les autres clusters en vue de favoriser les synergies. Il serait également pertinent que le cluster réalise un suivi plus important des activités et des thèmes abordés lors des événements et au sein des réseaux internes. Les membres ont fait part de leur aspiration à plus de concrétisation des idées qui sont développées lors des activités afin de faire évoluer le secteur en termes de durabilité. Enfin, nous invitons aussi le cluster à diversifier les lieux de rencontre en vue de permettre à certains membres de s'impliquer et de participer davantage aux activités organisées.

En matière de **positionnement**, il est essentiel que CAP Construction se coordonne régulièrement avec le cluster Eco-Construction et le pôle de compétitivité Greenwin (et les autres acteurs du secteur) en vue de délimiter et de clarifier les périmètres d'action et les visions de chacun et d'assurer la complémentarité des actions.

Enfin, en ce qui concerne la **pérennité financière** du cluster, il conviendrait que CAP Construction envisage d'augmenter les frais de participation aux événements et aux activités ou de proposer plus de services payants afin de renforcer ses recettes et de rendre sa pérennité plus robuste.
