



Service public
de **Wallonie**



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET
RECHERCHE
DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES
EVALUATION DU CLUSTER ECO-CONSTRUCTION
(Triennat 2015-2017)

N° de référence du dossier : CSCh N°O6.04.02-17B89 – ECO-CONSTRUCTION

DOCUMENT CONFIDENTIEL - Synthèse

Evaluation réalisée par :



COMASE
Management Consulting

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

Décembre 2017
Dossier : **CO/2017/0041**
Document : **CO/2017/001062/v.1**



1. Contexte et méthodologie

Cette évaluation se situe au **terme du troisième 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 responsables du cluster ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster et les données économiques des membres ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (80 réponses, dont 61 questionnaires complètement remplis soit un taux de réponse de 31 à 24%) ;
- d'un groupe d'animation auquel ont participé une quinzaine de membres.

2. Historique et objectifs du cluster

Le cluster a été fondé par la CCI de Namur au **début des années 2000**. A l'origine, il comptait une vingtaine de membres. Reconnu cluster wallon en juillet, 2004, il se constitue formellement en asbl le 20/03/2006 avec 32 membres fondateurs avec pour objet de « favoriser le développement de l'éco-construction en Wallonie et, de manière non exhaustive :

- 1) d'aider les acteurs de l'éco-construction (entreprises, associations, ...) à se connaître ;
- 2) de favoriser la connaissance de l'environnement du secteur de l'éco-construction en Wallonie, en Belgique et à l'étranger 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 ;
- 3) de créer un cadre de travail entre les entreprises du cluster de manière à accroître les retombées économiques en faveur des entreprises wallonnes et PME sous-traitantes ;
- 4) d'encourager et faciliter les partenariats et les synergies entre les entreprises du secteur ;
- 5) d'organiser une veille des pratiques menées en et hors de la Wallonie (benchmarking) et de jouer un rôle d'interface (au niveau national et européen) en stimulant la participation de ses membres à des colloques et à des projets (nationaux, européens et internationaux) ;
- 6) d'amplifier et encourager le développement technologique ;
- 7) développer une approche commerciale permanente ;
- 8) d'assurer la promotion du secteur (foires, ...) ;
- 9) de favoriser la création et le développement d'activités nouvelles ou de produits nouveaux dans les créneaux où les entreprises ne sont pas présentes ;
- 10) de concevoir, réaliser et suivre des projets locaux, régionaux, nationaux, européens ou internationaux dans le domaine de l'éco-construction ;
- 11) d'identifier des besoins en formation, de concevoir des nouveaux modules et d'organiser des formations en complémentarité avec l'offre existante et d'intervenir en tant que formateurs dans le domaine de l'éco-construction».

Depuis lors, sa reconnaissance a été reconduite à trois reprises (avec, en 2011, une interruption d'une année consacrée à la résolution de problèmes de gestion). C'est donc le 4^{ème} triennat 2015-2017 qui fait l'objet de la présente évaluation.

Nous mentionnons ci-après les éléments les plus importants à relever suite à l'évaluation qui a été effectuée.



3. Représentativité du cluster

- Au cours de ce 4^{ème} triennat, marqué par une conjoncture déprimée pour la construction **le cluster a pu accroître le nombre de membres de 16%**. Le nombre de membres « entreprises » s'est accru de 18%. Hors Wallonie, la croissance est encore plus importante, ce qui témoigne d'une attractivité du cluster hors Région.
- L'objectif fixé en début de 4^{ème} triennat (273) n'est toutefois pas atteint.
- Il n'est pas pertinent de comparer le nombre d'entreprises du cluster à celui de la construction : il est certain que ce nombre ne représente qu'une très faible part du secteur. Par contre, il semble que le nombre d'entreprises du secteur ne soit pas en augmentation (c'est le cas dans le secteur général et dans la construction bois) : **la croissance du nombre de membres implique donc une croissance de la représentativité.**
- **L'activité des membres semble également croître** légèrement par comparaison avec celle de la construction dans son ensemble, du moins en Wallonie : le nombre de permis délivrés a tendance à diminuer alors que le nombre de constructions en bois augmente légèrement. D'autre part, les comptes annuels de 61 membres montrent une croissance de la valeur ajoutée de 5,3% entre 2013 et 2015. Et, pour 57 entreprises membres qui renseignent le personnel occupé dans leur bilan social, l'emploi s'accroît de 1% entre 2013 et 2015 (alors que, hors Limosa, il a tendance à décroître dans le secteur).

4. Stratégie

- Des filières d'éco-matériaux commencent à se structurer en Wallonie ; certaines d'entre elles se positionnent à l'exportation. La demande reste toutefois insuffisante : il faut donc assurer leur promotion et celle des systèmes constructifs dans lesquelles elles peuvent s'intégrer.
- L'éco-système wallon de la construction durable, et plus particulièrement celui de l'éco-construction, se structure et sa notoriété s'accroît, même au-delà de nos frontières.
- Il serait important d'accroître les synergies entre la construction durable et l'éco-construction, et donc entre les deux clusters wallons Eco-construction et CAP2020.
- Il faut relever une absence de l'activité de promotion immobilière dans le cluster, alors que c'est souvent cette activité qui inspire la qualité des projets : un partenariat avec quelques promoteurs pourrait être de nature à améliorer le taux de pénétration de l'éco-construction dans la construction durable.
- On constate encore un réel déficit de compétitivité de l'éco-construction aux yeux du marché. Pour y remédier, plusieurs initiatives devraient être mises en oeuvre de manière **conjointe** :
 - Renforcer le positionnement commercial tant au niveau des argumentaires de vente (au-delà de la performance énergétique, le confort, la santé, ...) qu'à celui des segments de marché (résidentiel unifamilial et appartements, résidentiel groupé, écoquartiers, non résidentiel, ...)
 - Proposer des systèmes constructifs adaptés à une industrialisation de la construction ou d'éléments de construction (R&D).
 - Soutenir la construction durable utilisant des éco-matériaux (surprimes pour matériaux naturels, à faible taux d'énergie grise, valorisation de bâtiments éco-exemplaires, ...).
 - Promouvoir un label de construction durable adapté au type d'immeuble (cf segments ci-dessus)



- Accorder une plus-value aux systèmes constructifs durables dans les critères d’attribution des marchés publics.
- Le segment des immeubles à appartements est apparemment délaissé, alors qu’il constitue le marché le plus important du logement (env. 60% des habitations construites en Belgique).
- On constate une bonne intégration du cluster à la stratégie de spécialisation intelligente wallonne et européenne :
 - Focalisation sur l’agenda 3x20, mais surtout sur le paquet « économie circulaire » ;
 - une qualité constructive réelle, mais encore trop peu reconnue tant par l’investisseur et consommateur privé que par l’investisseur public ;
 - un positionnement « innovation » émergeant, mais peu lisible, et qu’il y a lieu de renforcer en vue d’accroître la valeur et la compétitivité des produits ;
 - l’éco-construction s’appuie sur des ressources naturelles, minérales et spatiales endogènes encore disponibles, mais qui pourraient s’avérer insuffisantes si le marché se développait à la hauteur des espérances ;
 - des indicateurs de suivi existent, mais il y aurait lieu de les approfondir afin de mieux piloter le suivi de la stratégie ;
 - un entrepreneuriat wallon dans le secteur de l’éco-construction (innovante ?) qu’il y aurait lieu de valoriser, par exemple par la remise d’un prix annuel.
- Il faut relever la satisfaction d’une grande majorité de membres par rapport à la stratégie et la dynamique globale développée par le cluster.

5. Réalisations et résultats

- Les activités couvrent largement, en quantité et qualité, les 6 axes fixés par l’Arrêté Ministériel portant reconnaissance du cluster.
- On constate une importante satisfaction des membres à l’égard de la plupart de ces activités (environ 80%) et une participation/implication surtout centrée sur les **axes 1, 2 et 4** (dans le cadre desquels beaucoup d’actions ont été menées par le cluster : networking informationnel et commercial ainsi que promotion locale et internationale collective et individuelle).
- Ces activités se nourrissent aussi des projets Interreg qui permettent un partage de connaissances, le développement d’activités de B2B, une visibilité régionale et internationale accrue.
- En matière de communication et promotion de l’éco-construction, si les membres sont conscients du coût de ce poste, il y a aussi une expression de relative insatisfaction par rapport à la qualité du site internet et un souhait de rééditer l’«Annuaire d’experts en éco-construction ».
- Les actions orientées vers le soutien à l’innovation et au partenariat technologique (**axe 3**) ne suscitent qu’un intérêt et une satisfaction limitée de la part des membres. Il y aurait lieu de s’en préoccuper, par exemple dans le cadre d’un ou plusieurs groupes de travail, en vue de développer des solutions permettant d’accroître la compétitivité de l’éco-construction.
- L’insatisfaction est assez réduite : elle culmine autour de 20 % pour ce qui concerne la communication interne relative aux projets collaboratifs entre membres. Les **axes 5 et 6** (partage et collaborations entre clusters) se caractérisent par un accroissement de l’insatisfaction (mais celle-ci reste modérée).
- La collaboration inter-clusters, entre pôles et clusters ou entre le cluster et d’autres organisations d’entreprises n’intéresse que modérément les membres, mais un bon quart des répondant à



l'enquête déclare en avoir connaissance. Les plus cités sont CAP 2020 et GREENWIN ; viennent ensuite l'UWA et la CCW ; les contacts internationaux sont cités par 7 à 8% des répondants à l'enquête.

- Globalement, plus de 60% des membres estiment que leurs objectifs ont été atteints par la mise en oeuvre des actions du cluster, avec toutefois **un degré d'atteinte des objectifs insuffisant pour l'accès à de nouveaux marchés, tant sur le plan national qu'international.**
- Notons aussi que, selon une enquête réalisée par le cluster en 2016, 75 projets impliquant au moins 2 partenaires membres ont été réalisés. 37 de ces projets déclarent un impact financier pour un total de plus de 3,5 MEUR. Certains projets relatifs à des nouvelles constructions n'ont pu avancer d'impact financier, car ceux-ci ne se concrétiseront qu'à plus long terme. Ces « success stories » pourraient faire l'objet d'études de cas et être présentées aux membres afin de favoriser ces pratiques.

6. Dynamique interne

- La gouvernance se caractérise par :
 - Un double statut pour les membres : des aspirants et des effectifs ; seuls les seconds ont voix délibérative à l'Assemblée Générale (aucun autre avantage n'est lié à ce statut de membre effectif et la cotisation n'est que très légèrement supérieure) ; les premiers peuvent accéder au statut de membre effectif dans la mesure où ils peuvent témoigner de leur implication, de leur compétence et leur expérience en éco-construction.
 - Un nombre de membres effectifs inférieur au nombre de membres aspirants : cela pourrait présenter un risque de réduction de l'implication des membres dans la gestion du cluster.
 - Un nombre de membres qui continue à croître globalement, mais dont la croissance diminue ; cette croissance pourrait être difficilement supportable par le cluster, car les ressources variables (essentiellement les cotisations et la participation des membres aux frais des activités) n'augmentent pas en proportion des charges de gestion et la subvention octroyée par la Wallonie est pseudo-fixe, compte tenu de la taille et des activités du cluster.
- L'équipe d'animation comporte un noyau stable : le directeur peut s'appuyer
 - sur une animatrice pour les activités de networking (cluster night, grappes, ...), de partenariats externes et de projets européens ;
 - sur une coordinatrice administrative et financière ;
 - sur un chargé de communication (qui vient de passer d'un mi-temps à un 4/5 temps).
- Le pool d'animateurs chargés de missions est moins stable, car une part importante de l'activité est liée aux projets Interreg (le souhait de stabiliser les animateurs expérimentés se heurte à l'insécurité du renouvellement des projets et des thématiques) ; il est complété par un support secrétariat (Art 60).
- On constate une difficulté d'animation des groupes de travail, qui ne parviennent pas toujours à fédérer suffisamment de membres, les thématiques de certains d'entre eux ayant été par ailleurs reprises par des projets Interreg (ET'Air pour « Santé » et « Ventilation » et Bâti C² pour « Matériaux »).
- Le site internet n'est pas en phase avec les ambitions du cluster (esthétique, mise à jour, ...) : les membres ayant répondu à l'enquête s'en trouvent cependant globalement satisfaits, mais les membres ayant participé au focus group ont fait part de leur frustration à ce sujet.



7. Partenariats

- Le cluster a continué à développer et entretenir son réseau de partenaires régionaux, nationaux et internationaux.
- Il est aujourd'hui un point contact reconnu au moins à l'échelle européenne en matière d'éco-construction.
- Son positionnement européen repose en grande partie sur les projets Interreg qu'il a initiés ou auxquels il collabore.
- Ces partenariats et échanges conduisent à accroître le savoir et le savoir-faire des membres qui y participent.
- Seuls 10% des membres ayant répondu à l'enquête estiment que le cluster ne leur a rien apporté. Pour la grande majorité des membres, les apports sont commerciaux (26%), de l'ordre de l'accroissement des compétences (25%) et autres (24%) ; le partenariat technologique ne concerne que 14% des répondants.

8. Financement et perspectives de développement

- La situation de trésorerie s'améliore d'année en année, mais repose encore sur un endettement financier rendu nécessaire principalement par le cycle des projets Interreg (qui, selon la direction, nécessitent de disposer d'un volant de trésorerie représentant environ un an de créances ; or, les projets Interreg actuellement acceptés représenteront un budget « cluster » de 3,3 MEUR sur 4 ans, soit une moyenne de plus de 800 KEUR/an). Avec la relance d'un nouveau cycle de projets, l'endettement s'accroîtra donc très certainement au cours du prochain triennat.
- Les fonds sociaux s'accroissent, mais insuffisamment pour réduire significativement l'endettement à venir. En effet, le cluster n'a pu jusqu'à présent identifier des activités susceptibles de dégager des bénéfices suffisants (la veille des marchés publics a suscité un intérêt insuffisant des membres, un management fee au montage de projets n'a pas été envisagé).
- Sans surprise, les postes de charge d'exploitation sont représentés par
 - les approvisionnements, marchandises, services et biens divers (de 30 à 50% des charges, selon les années) ;
 - les charges de personnel (de 45 à 70% des charges, selon les années).Les premiers sont liés aux activités, et surtout aux projets Interreg. Il en est de même pour les seconds, mais ils peuvent être réduits par les subventions APE et le recours aux Art. 60. Ces dispositifs sont donc importants pour le cluster, qui pourrait être fragilisé s'ils venaient à disparaître.
- Seuls 33% des membres répondant à l'enquête accepteraient de contribuer davantage au budget du cluster afin de pérenniser son activité : cela montre que le soutien du secteur public reste nécessaire au maintien de cette dynamique.
- La pérennité et le développement du cluster devraient donc être assurés avant tout par le développement d'activités de services aux membres qui permettraient de dégager une marge autant que par la poursuite du soutien public.
- Par ailleurs, il apparaît indispensable de disposer d'un compte de résultat structuré par centres de profit, les activités pouvant être regroupées selon les activités « décret » et les principaux projets (notamment Interreg)