

Evaluation triennale du Cluster Eco-construction

Novembre 2020

Synthèse



Evaluation triennale du Cluster Eco-construction

Introduction

Dans le cadre de la politique de soutiens aux réseaux d'entreprises ou Clusters que mène la Wallonie depuis 2001, des Clusters, dont le Cluster Eco-construction, sont reconnus et perçoivent annuellement une subvention annuelle dégressive par triennat. Le décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement d'entreprises ou Clusters énonce que ces derniers doivent faire l'objet d'une évaluation au cours du dernier trimestre de trois années de reconnaissance¹.

Dans ce contexte, le Service Public de Wallonie a mandaté PwC afin de réaliser l'évaluation triennale du Cluster Eco-construction. Le Cluster a été créé en 2003 et a notamment reçu en 2012 le label d'excellence de Bronze Européen. En 2020, le Cluster approche de la fin de son cinquième triennat d'activité. Le but de cette évaluation était donc d'évaluer l'intérêt de l'existence du Cluster Eco-construction et son éligibilité pour un sixième 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 Décret susmentionné relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou Clusters ainsi que trois axes additionnels sur les relations avec d'autres Clusters wallons et autres formes d'organisation, l'analyse des actions menées grâce à la subvention triennale, et l'évaluation de la stratégie de financement du Cluster. La seconde 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 la base d'entretiens avec des acteurs clés, d'analyses documentaires et d'une enquête à destination des membres du Cluster. Le présent document propose une synthèse des résultats obtenus ainsi que les principales conclusions et recommandations issues des analyses évaluatives.

Représentativité des membres du Cluster

Le Cluster Eco-construction vise toutes les filières du secteur de la construction, depuis la fabrication des produits, leur commercialisation, les études et conceptions, les mises en œuvre, en ce compris les équipements techniques, le mobilier et la décoration, l'urbanisation et les équipements extérieurs, jusqu'à l'entretien et la gestion des constructions. Le Cluster compte actuellement 245 membres d'après les informations fournies par le Cluster en date du 30 juillet 2020, avec une légère baisse depuis la dernière année de son quatrième triennat. Le Cluster n'a pas atteint son objectif de 325 membres fixé lors de sa demande de renouvellement. La stabilisation du nombre de membres du Cluster serait liée à la maturité du Cluster, mais également à la sélectivité du Cluster dans l'accueil d'un nouveau membre et à la jeunesse relative du secteur de l'éco-construction, qui est encore un secteur récent. L'absence de réussite dans l'atteinte de cet objectif n'est cependant pas liée à une insatisfaction des membres, ces derniers montrant au contraire une satisfaction globale élevée.

Le Cluster ne représente qu'un faible pourcentage des entreprises wallonnes provenant des mêmes secteurs d'activité. Cependant, le taux de pénétration du Cluster Eco-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

¹ <http://Clusters.wallonie.be/servlet/Repository/decret-du-18-janvier-2007-50951.pdf?ID=5260&saveFile=>

clés du secteur ainsi que des entreprises plus dynamiques dont les résultats sont supérieurs à la moyenne du secteur.

La majorité des membres du Cluster ont leur siège en Wallonie avec une répartition géographique relativement au sein des provinces wallonnes et avec quelques membres présents à l'étranger (Luxembourg, Italie, France). La répartition des membres du Cluster varie par rapport au secteur de référence en termes de taille d'entreprises et de type d'entreprise. En effet, les très petites entreprises sont sous-représentées tandis que les PME sont surreprésentées au sein du Cluster par rapport au groupe de référence. Cela s'explique par le niveau de maturité du marché de l'écoconstruction, qui est né récemment comparativement au secteur historique de la construction et qui n'est donc pas encore caractérisé par des entreprises de grande taille. Cela s'explique également par le fait que l'éco-construction soit encore à l'heure actuelle un marché de niche, avec une part de marché certes croissante mais encore relativement faible.

Stratégie de développement du Cluster

La stratégie développée par le Cluster Eco-construction, pour ce cinquième triennat et dans la suite logique des précédents triennats, est holistique, elle s'adresse à l'ensemble de la filière de l'éco-construction de la conception à la promotion et elle couvre des thèmes transversaux qui impliquent tous les acteurs de l'éco-construction. A cela s'ajoute la définition d'objectifs concrets de développement pour le Cluster. Cette stratégie permet de répondre aux attentes et demandes des membres ainsi qu'aux recommandations formulées à l'issue de son quatrième triennat.

Dans sa stratégie, le Cluster Eco-construction renforce son positionnement auprès du secteur public, à cela s'ajoute le rôle du Cluster en tant que relai auprès des politiques. Une grande partie des actions stratégiques du Cluster vise au développement de ses membres et du renforcement de son rôle de plateforme wallonne de l'écoconstruction, ce qui lui a permis de renforcer sa présence en tant qu'acteur fédérateur du secteur tant au niveau wallon qu'au niveau national et européen. La création d'une nouvelle filière (herbe, en plus des 6 autres filières existantes) au sein du Cluster, au début de ce triennat, a également permis d'élargir les compétences présentes au sein du Cluster et d'ouvrir un nouveau marché.

Le Cluster pourrait à l'avenir et au vu de maturité se concentrer sur l'introduction de nouveaux thèmes, à la demande des membres, malgré le nombre important de thèmes déjà abordées par le Cluster. L'approche actuelle du Cluster est pertinente et cohérente au vu du déficit de demande au regard de l'éco-construction et des freins qui existent encore. Ainsi le Cluster étant déjà dans son cinquième triennat, on est en mesure d'attendre qu'il évolue davantage sur la création de valeur et d'affaires et se focalise notamment sur la mise en place de partenariats avec les membres ou visant à renforcer les liens commerciaux.

Réalisations et résultats

La stratégie mise en place par le Cluster Eco-construction pour son cinquième triennat a été déclinée au sein d'un plan d'actions répondant tant aux objectifs stratégiques qu'aux six axes définis par le Décret susmentionné. Les activités proposées par le Cluster Eco-construction sont également alignées avec celles qui avaient été proposées dans son programme opérationnel fixé lors de sa dernière demande de renouvellement. Les activités diverses et variées permettent à ses membres d'acquérir de nouveaux savoir-faire et compétences, de rencontrer des partenaires et des acteurs clés de ce secteur qu'est l'écoconstruction et leur offrent également la possibilité de mettre en avant leurs produits et services.

Il convient de mentionner la satisfaction globale des membres concernant les nombreuses activités entreprises par le Cluster Eco-construction au cours de ce cinquième triennat. Grâce à l'impulsion du Cluster Eco-construction, la Wallonie est devenue productrice de matériaux biosourcés, tels que le chanvre, l'herbe, la

cellulose ou de matériaux géo-sourcés tels que l'argile. Le Cluster regroupe ainsi des aspects environnementaux, économiques, sanitaires, de sécurité et d'efficacité. Les membres ont pour première motivation le fait de pouvoir rencontrer des professionnels de leur secteur d'activité et d'appartenir à un réseau. Leur satisfaction est particulièrement élevée concernant les actions de l'Axe 1 (réseautage) ainsi que les actions de l'Axe 4 (promotion locale et internationale) notamment de par ses activités de lobby. Ces dernières ne sont cependant pas clairement identifiées dans le Décret même si elles participent de manière globale à la promotion du secteur.

Il ressort de l'enquête auprès des membres que ceux-ci considèrent que le Cluster a un effet positif sur les compétences ainsi que sur le nombre de clients et de projets. A l'inverse, il est considéré que le Cluster n'a qu'un très faible impact sur les investissements R&D ainsi que sur les volumes d'exportation. Les collaborations font également l'objet d'une satisfaction globale, même si une partie des membres ne se sentent pas concernés et si certains membres ont mentionné leur désir d'accroissement de ces collaborations. Concernant la collaboration avec le Cluster CAP Construction, le nombre de collaborations ont diminué au cours de ces trois dernières années pour devenir plus ponctuelles, même si les deux Clusters sont satisfaits de ces collaborations. Concernant la collaboration avec le pôle de compétitivité Greenwin, il s'agissait principalement de missions internationales. Les activités de réseautage et de rencontres sont la principale raison qui poussent les membres à rester affiliés au Cluster Eco-construction.

Dynamique interne du Cluster

La création du Cluster est à l'origine d'une initiative d'acteurs du secteur. De cette manière, le Cluster Eco-construction a été fondé par des représentants de chacun des collèges autour desquels il organise ses différentes activités, à savoir les constructeurs, les fournisseurs et les architectes et bureaux d'études ainsi que les centres de recherche et fédérations. Les instances décisionnelles du Cluster sont composées du Conseil d'Administration ainsi que de l'Assemblée Générale, suivant de près les actions du Cluster et son évolution.

D'après les résultats de l'enquête menée auprès des membres, 93% des répondants sont satisfaits à très satisfaits de la dynamique globale instaurée au sein du Cluster par l'équipe d'animation. Lors d'entretiens téléphoniques, plusieurs membres ont évoqué le besoin d'avoir des activités dédiées aux petites structures. Le niveau d'implication des membres aux activités du Cluster est élevé avec certains membres ayant participé jusqu'à 8 ou 9 activités organisées par le Cluster Eco-construction. Le fort dynamisme du Cluster est apprécié par ses membres et notifié par un degré de satisfaction globalement élevé sur les points abordés, tels que la communication, les activités, les informations... On notera que les membres se déclarent très satisfaits (à 61%) de la stratégie retenue par le Cluster.

Les membres sont satisfaits des moyens de communication utilisés par le Cluster, notamment du site internet, sujet ayant fait l'objet d'une recommandation dans la précédente évaluation. Les moyens de communication les plus utilisés sont les newsletters et les Assemblées Générales dans lesquelles les membres retrouvent des informations de qualité

Cohérence de l'action avec l'écosystème

Le Cluster Eco-construction opère aux côtés du Cluster CAP Construction et du pôle de compétitivité Greenwin. Leur positionnement respectif permet de les distinguer clairement : construction soucieuse de l'environnement et des générations futures, position de « porteur d'affaires » et renforcement des partenariats technologiques. Si certaines entreprises sont membres de chacune des deux structures, notons que Greenwin a davantage de plus grandes entreprises dans ses membres, là où la particularité du Cluster Eco-construction est de s'adresser principalement aux fabricants de matériaux biosourcés, les architectes et bureaux d'études et de compter ainsi parmi ses membres de nombreuses petites voire très petites entreprises. Cependant 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.

Le Cluster démontre une certaine cohérence avec les différentes stratégies politiques européennes et wallonnes et avec les objectifs les constituant (Politique de spécialisation intelligente de la Wallonie, Alliance Emploi-Environnement, Plan SET intégré, Green Deal). Il semble particulièrement pertinent que le Cluster Eco-construction, en collaboration et en bonne intelligence avec les autres Clusters et le pôle Greenwin, puisse aussi se positionner sur le Green Deal et ainsi assurer des retombées au sein de l'économie wallonne.

Perspectives de pérennité du Cluster

L'analyse des perspectives de pérennité du Cluster montre que les principales ressources financières du Cluster proviennent des subventions Interreg puisqu'elles représentent plus de 60% des revenus de ce dernier. Les revenus provenant des cotisations sont en légère hausse tandis que les revenus liés aux activités sont très fortement en baisse (-173% entre 2018 et 2020). Les dépenses ont également baissé de 9%.

Il convient de mentionner que le Cluster Eco-construction a enregistré un bénéfice avant impôt positif depuis les trois dernières années, alors que le Cluster s'est retrouvé dans une position délicate il y a plusieurs années. Cette stabilisation financière faisait également l'objet d'une recommandation émise lors de la précédente évaluation. 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 (Interreg). La pérennité financière du Cluster repose fortement sur ces subsides sans lesquelles le Cluster Eco-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 ne permettait pas de financer le 'fonctionnement de base' du Cluster, c'est-à-dire le financement des salaires et des prestations extérieures ainsi que 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 le Cluster Eco-construction a réussi à fidéliser ses membres. En effet, la grande majorité des répondants à l'enquête ont indiqué leur souhait de rester membre du Cluster et soulignent la pertinence du Cluster dans le paysage des animateurs économiques du secteur. Malgré cela, la possibilité d'une augmentation de la cotisation des membres afin d'augmenter les recettes du Cluster est difficilement envisageable car les membres ne semblent pas disposés à contribuer davantage au niveau financier. Cette option serait d'autant plus délicate considérant la situation économique actuelle. Le Cluster Eco-construction favorise l'offre mais également la demande au niveau du secteur, soutenant grandement les entreprises actives dans ce domaine d'activités : il apparaît que la pérennité du Cluster est un élément important au secteur ainsi qu'à ses membres.

Sur base des analyses effectuées, il semble opportun que le Cluster augmente à nouveau ses revenus liés aux activités. Les dépenses liées au personnel ont augmenté, cependant les actions menées par le Cluster ont considérablement augmenté en nombre et sur le champ couvert. Le recours à des stagiaires sous article 60, tel qu'actuellement, paraît opportun et permet ainsi d'avoir une optimisation des ressources disponibles et un contrôle des dépenses.

Analyse des actions menées grâce aux subventions

Il ressort dès lors de l'analyse effectuée que la subvention triennale vise principalement à financer le fonctionnement du Cluster et donc son existence même et permettrait d'avoir un effet de levier sur l'organisation des activités et événements et ainsi générer des revenus additionnels. Cependant, la subvention triennale ne

représente qu'une partie minoritaire des financements reçus par le Cluster. En plus de la subvention triennale, deux autres subventions publiques ont été octroyées au Cluster durant le triennat ainsi que deux autres types de subventions spécifiques et européennes.

Ces subventions permettent au Cluster de renforcer fortement ses activités de base (l'organisation d'activités et d'évènements) au travers le développement de projets plus spécifique : celles-ci lui permettent de financer la structure de base et d'ensuite faire effet de levier pour obtenir des projets additionnels et le financement d'actions *ad hoc*. Les résultats de tels projets se traduisent principalement par l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances qui peuvent ensuite bénéficier aux membres du Cluster au travers des activités organisées.

Evaluation de la stratégie de financement du Cluster et évolution

Les principales tendances dégagées sont que les subventions décrétales et wallonnes ne permettent pas de financer l'ensemble des activités du Cluster. Les projets européens permettent au Cluster d'élargir son champ d'action en permettant un effet de levier important pour ses membres. En effet, la participation à ses activités européennes a un impact, direct ou indirect, par exemple sur la visibilité du Cluster, de ses membres et de leurs actions. On dénote dès lors une forte interconnexion entre les projets du Cluster, ses activités, sa participation à des projets et ses objectifs par rapport à ses membres ainsi que par rapport au Décret de reconnaissance.

L'évaluation temps/subsides, en dépit d'une faible granularité, permet de voir que le Cluster dépend des projets européens pour son fonctionnement « de base » et que la subvention régionale ne permet pas de couvrir les frais de fonctionnement du Cluster Eco-construction. Cela démontre néanmoins que le Cluster a su répondre à des objectifs étant donné le cadre légal des Clusters mais également à des objectifs plus larges grâce aux projets européens et aux effets de levier induits.

Concernant la pertinence des projets, il apparaît que les éléments avancés dans la demande de reconnaissance du Cluster pour un cinquième triennat sont cohérents avec les réalisations du Cluster telles que décrites précédemment. Le précédent rapport d'évaluation faisait état d'une situation financière en nette amélioration mais encore fragile. On peut ainsi constater que la situation financière actuelle du Cluster s'est stabilisée et est en bonne santé, avec un bénéfice ces deux dernières années.

De manière globale, sa stratégie de financement multi-subsides semble donc cohérente, à tout le moins dans la logique organique même du Cluster puisque ce sont les financements additionnels à la subvention décrétales qui lui permettent de faire face à ses besoins financiers. Cette approche est bien acceptée et évaluée par les membres (bien que ceux-ci soient peu conscients du contenu-même des projets européens).

Conclusions et recommandations

Dans son ensemble, la présente évaluation met en avant l'intérêt de l'existence du Cluster Eco-construction, principalement pour le regroupement d'entreprises actives dans le domaine de l'écoconstruction, la promotion et la défense de l'éco-construction, la sensibilisation du grand public ainsi que les opportunités de réseautage qui permettent la création de business et l'amélioration de la visibilité des membres. Nous reprenons ci-après les principales conclusions liées à l'évaluation du cinquième triennat du Cluster Eco-construction, et formulons des recommandations en cas de reconnaissance du Cluster pour un sixième triennat, à laquelle nous sommes favorables (sous réserve des conclusions de l'évaluation de la politique de Clustering menée par ailleurs).

En ce qui concerne la **représentativité** du Cluster Eco-construction, nous l'invitons à poursuivre la prospection de nouveaux membres en vue de continuer sa croissance. Nous lui suggérons de s'intéresser à des acteurs actifs dans des thématiques et domaines.

Les entreprises interrogées ont fait part d'une nécessité d'attention plus forte envers les (très) petites entreprises. Un autre point d'attention pour un prochain triennat est l'inclusion des acteurs issus de secteurs utiles pour ce qui concerne la gestion des ressources.

Concernant les **synergies**, certains membres ont exprimé leur volonté de les renforcer notamment avec des écoles, des centres de formation et des universités. Cela n'implique pas obligatoirement l'intégration de ces structures au sein du Cluster, puisqu'elles y sont déjà représentées de manière proportionnée. Cela aurait également pour conséquence positive de pouvoir accentuer les possibilités de recherche et développement pour le Cluster et ses membres. Il convient de poursuivre la dynamique de soutien aux partenariats entre membres du Cluster en créant, par exemple, de nouvelles grappes.

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 Eco-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 le Cluster Eco-construction, nous lui recommandons de renforcer ses interactions avec les autres Clusters en vue de favoriser les synergies chaque fois que cela est possible. Les membres ont fait part de leur aspiration à aborder de nouveaux sujets, ce qui pourrait être intéressant pour le Cluster, pour son ouverture aux autres secteurs. L'organisation en grappes est plébiscitée par les membres et, lorsque cela survient, le ralentissement de leurs activités ou de leur dynamisme sont déplorés par les membres.

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, en impliquant les membres dans l'identification et la détermination des thèmes abordés par le Cluster via des questionnaires périodiques. Il convient au Cluster de redéfinir sa stratégie pour les années à venir, au vu de sa forte implication dans les projets européens et des stratégies européennes. L'apport du Cluster en la matière doit surtout permettre aux entreprises wallonnes de bénéficier directement de ces financements européens et de s'inscrire dans des projets de partenariat ou de développement. Il importe donc que le Cluster apporte la sensibilisation, le soutien et l'encadrement nécessaires à ses membres et aux entreprises de l'éco-construction et de l'éco-rénovation axé sur l'économie globale plutôt que dans une logique de croissance ou une logique organique propre.

Il est attendu de ce Cluster qui existe depuis plus d'une quinzaine d'années une plus grande maturité dans le développement de ses actions et une évolution vers davantage d'actions liées au développement business, de partenariats commerciaux et de création d'activité directe. Cette maturité attendue du Cluster peut néanmoins parfois s'avérer contradictoire avec la relative jeunesse du secteur et des membres du Cluster : un équilibre est à trouver entre cette contribution directe à la création de valeur et d'activités grâce au Cluster Eco-construction et les attentes du secteur qui restent parfois encore fort limitées à des attentes en termes de défense et de sensibilisation.

Enfin, en ce qui concerne la **pérennité financière** du Cluster, il conviendrait que le Cluster Eco-construction envisage d'augmenter les revenus liés aux activités, ces revenus ayant très fortement diminué au cours du triennat, que ce soit entre la première et la deuxième année du triennat ou la première année et les projections budgétaires pour la dernière année du triennat. La recherche de financements privés devrait permettre de traduire l'apport du Cluster Eco-construction aux entreprises et acteurs du secteur et ainsi permettre de renforcer ses recettes et limiter sa dépendance aux nombreuses subventions publiques, qu'elles soient wallonnes ou européennes.

