

# **Direction des Réseaux d'Entreprises du Service Public de Wallonie Economie Emploi Recherche**

**Marché public de services relatif à la réalisation  
de l'évaluation triennale du réseau d'entreprises  
(ou cluster) : Eco-construction**

**Synthèse du rapport final d'évaluation  
30/04/2024**

## 1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster Eco-construction, KPMG propose de s'appuyer sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques réparties en quatre étapes et basée sur différents outils de collecte et de traitement de données afin d'établir des constats et répondre à des questions d'évaluation.

### Phase 1 – Structurer

L'objectif de cette première phase est de préciser et de faire valider le périmètre de la mission, le planning détaillé, l'approche méthodologique ainsi que de cadrer les analyses via l'élaboration de questions d'évaluation et d'un référentiel d'évaluation reprenant les critères de jugement.

### Phase 2 – Observer

Cette seconde étape vise à collecter un ensemble d'informations de nature quantitative et qualitative au travers de différents outils de collecte de données afin de pouvoir réaliser, par la suite, une série d'analyses visant à évaluer le cluster au regard des questions d'évaluation identifiées à l'issue de la phase 1.

### Phase 3 – Analyser

Cette troisième étape consiste à analyser en détail les données collectées pour chacune des questions d'évaluation et d'établir des constats pour chacun des critères d'évaluation. Durant cette étape, un jugement collectif est porté sur l'atteinte des critères et une réponse est apportée à chacune des questions d'évaluation.

### Phase 4 – Evaluer

L'étape finale consiste à répondre aux questions d'évaluation, d'élaborer les conclusions de l'évaluation triennale du cluster et d'émettre des recommandations. D'une part, ces recommandations pourront être adressées au cluster afin d'améliorer sa stratégie de développement et d'extension du réseau, ses priorités d'action, ses outils d'animation et sa gouvernance. D'autre part, elles permettront à la Région wallonne d'apprécier la pertinence de son soutien au cluster, ainsi que de l'opportunité de renouveler ou la reconnaissance du cluster.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par les représentants du SPW EER, Mesdames Sophie Tong, Marylène Houben et Monsieur Antonin Kehl, le représentant du Cabinet de tutelle Willy Borsus, Monsieur Manuel Mengoni et les représentants du cluster Eco-construction, Mesdames Anne-Michèle Janssen, Sibylle Cavalier, Anne-Sophie Martin, Caroline Broux et Messieurs Olivier Pierre, Ivo Segers, Charles-Antoine Kervyn, Laurent Ruidant et Hervé Barbeaux. Ce jugement est basé sur la note de constats élaborée par KPMG.

## 2 Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure la stratégie poursuivie par le cluster est-elle en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue ?

Afin d'évaluer si le cluster dispose d'une stratégie en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue, et qu'il assure la promotion d'une vision commune de développement conformément aux attentes du décret, 3 critères d'évaluation ont été identifiés.

Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure la stratégie poursuivie par le cluster est-elle en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue ?			
Thème	Critère	Jugement	Justification
Représentativité	La composition du cluster permet de couvrir suffisamment	Atteint	○ <b>Constat 1</b> : La diversité des activités des membres permet au cluster de couvrir l'ensemble des domaines de l'éco-construction

	l'ensemble des domaines du secteur		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 2</b> : Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon</li> <li>○ <b>Constat 3</b> : Le cluster continue de croître avec une augmentation constante du nombre de membres, mais n'a pas atteint son objectif de 300 membres</li> <li>○ <b>Constat 4</b> : L'avis des membres du cluster est partagé sur l'ouverture à l'adhésion de nouveaux membres en transition</li> </ul>
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 5</b> : La stratégie est disséminée à travers les rapports d'activités sans être définie dans un plan d'action consolidé</li> <li>○ <b>Constat 6</b> : La plupart des membres ne connaît pas la stratégie du cluster, mais participe à la réflexion lors de la mise en œuvre des actions du cluster</li> <li>○ <b>Constat 7</b> : Les membres accordent de l'importance aux axes auxquels le cluster s'attèle, en particulier celui dédié au développement du secteur de l'éco-construction</li> </ul>
Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 8</b> : Une majorité des membres estime que la stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur</li> </ul>

Le cluster de l'éco-construction en Wallonie est composé d'un réseau diversifié d'organisations qui œuvrent pour promouvoir des pratiques éco-responsables dans le domaine de la construction. Le cluster couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de l'éco-construction et dispose d'une répartition équilibrée des membres sur l'ensemble du territoire régional. Bien qu'il n'y ait pas de stratégie globale formelle, les actions du cluster sont en accord avec les tendances actuelles du secteur de l'éco-construction.

Par conséquent, il peut être conclu que la stratégie implicite du cluster est en ligne avec le contexte actuel du secteur de l'éco-construction. En effet, malgré l'absence de stratégie globale formelle, les actions concrètes du cluster sont en accord avec les enjeux du secteur. De plus, les membres du cluster sont impliqués dans des groupes de travail spécifiques pour mettre en œuvre ces actions, ce qui souligne l'efficacité de la stratégie implicite dans la promotion de pratiques éco-responsables dans la construction.

### 3 Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster sont-elles en adéquation avec les 6 axes d'action du décret ?

Les activités du cluster sont encadrées par le décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters. Celui-ci prévoyait que le cluster développe un ensemble d'activités s'intégrant dans 6 axes d'action. Ces derniers ont été proposés en tant que critères pour répondre à la question d'évaluation.

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster sont-elles en adéquation avec les 6 axes d'action du décret ?			
Thème	Critère	Jugement	Justification
Connaissance entre membres et du domaine	Adéquation des réalisations du cluster avec les 6 axes d'action du décret du 18 janvier 2007	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 9</b> : Le cluster met en œuvre des initiatives couvrant l'ensemble des axes définis par le décret</li> </ul>
Liens commerciaux entre membres			
Partenariats entre membres			
Promotion locale et internationale			

Partage de connaissances et des bonnes pratiques entre clusters			
Synergie avec d'autres organisations			

Tous les critères établis pour évaluer cette question sont satisfaits. Le cluster, grâce à son niveau de maturité élevé, a présenté une gamme étendue et diversifiée d'activités au bénéfice de ses membres, couvrant ainsi tous les axes requis par le décret. Ces activités sont réparties dans différents axes du décret, ce qui entraîne un effet cumulatif positif.

Globalement, les actions entreprises par le cluster au cours de ce triennat visent principalement à faciliter les rencontres entre ses membres et à renforcer leur expertise dans le domaine de l'éco-construction (axe 1). Ceci est donc en phase avec l'importance que les membres accordent à la connaissance des acteurs du secteur et du contexte dans lequel le cluster se positionne. Le cluster permet également de consolider les relations commerciales entre eux et à leur offrir un accès à des capacités innovantes, contribuant ainsi à accroître leur compétitivité (axe 2) et encourage le partage de connaissances et d'échanges de bonnes pratiques (axe 5).

En conclusion, les réalisations du cluster sont en adéquation avec les axes d'action établis par le décret.

#### 4 Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster apportent-elles une plus-value à ses membres ?

Les activités mises en place génèrent des opportunités pour les membres du cluster. Afin d'évaluer les résultats, les impacts des activités ainsi que leur qualité, 4 critères ont été établis.

Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster apportent-elles une plus-value à ses membres ?			
Thème	Critère	Jugement	Justification
Résultats des réalisations	Les réalisations menées par le cluster produisent un résultat positif pour les membres en termes de connaissance des acteurs du secteur, liens commerciaux entre membres, compétences du personnel, partenariats, transfert ou développement de technologies, accès à de nouveaux marchés et/ou visibilité	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 10</b> : La plupart des membres a rejoint le cluster dans le but de renforcer la visibilité de leur organisation en Région wallonne et d'établir des liens avec les acteurs du secteur de l'éco-construction</li> <li>○ <b>Constat 11</b> : Les résultats liés aux réalisations du cluster sont en ligne avec les attentes des membres</li> </ul>
Impacts des réalisations	Les réalisations menées par le cluster ont un impact positif pour les membres en termes de chiffre d'affaires, rentabilité, nombre de projets menés, volume d'exportations, nombre de clients,	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 12</b> : Les réalisations du cluster produisent des impacts pour les membres, principalement en termes de partenariats menés et d'augmentation de ses clients</li> </ul>

	activités R&D et/ou emploi		
Amélioration des réalisations	Le cluster démontre une approche visant à améliorer ses réalisations afin qu'elles produisent davantage de résultats et d'impacts pour les membres	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 13</b> : Le cluster n'a pas institué de démarche formelle systématique d'amélioration continue de ses activités, mais il prend en considération la contribution de ses membres</li> </ul>
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 14</b> : La plupart des membres est satisfait des activités du cluster en particulier des événements thématiques</li> </ul>

La plupart des membres a rejoint le cluster pour accroître la visibilité de leur organisation en Région wallonne et établir des liens dans le secteur de l'éco-construction. Ils cherchent à mieux comprendre le secteur et à développer des partenariats commerciaux, plutôt qu'à s'internationaliser ou à améliorer les compétences de leur personnel. Les résultats des réalisations du cluster correspondent aux attentes des membres. Ces résultats incluent une meilleure connaissance du secteur et une visibilité accrue en Région wallonne. Les réalisations du cluster ont principalement influencé les partenariats développés et l'augmentation du nombre de clients pour les membres. Enfin, bien que le cluster n'ait pas mis en œuvre de processus formels pour améliorer ses activités, il a réussi à maintenir leur qualité.

Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster apportent une plus-value aux membres, principalement en termes de visibilité en Région wallonne et de connaissance des acteurs et du secteur, malgré le fait que le cluster n'ait pas institué de démarche formelle d'amélioration de ses activités.

## 5 Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le mode d'organisation du cluster est-il en adéquation avec les objectifs à atteindre ?

Le cluster dispose d'organes de gouvernance dédiés pour assurer son fonctionnement et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie. Pour évaluer la dynamique interne du cluster, 4 critères ont été identifiés.

Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le mode d'organisation du cluster est-il en adéquation avec les objectifs à atteindre ?			
Thème	Critère	Jugement	Justification
Equipe et méthodes d'animation	Le cluster dispose d'une équipe d'animation dont la taille et la complémentarité des profils permettent d'assurer la bonne réalisation de ses activités	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 15</b> : La nouvelle direction a apporté un nouveau souffle à l'équipe d'animation</li> </ul>
Gouvernance	La gestion et les animations du cluster sont assumées par des membres au bénéfice d'une vision commune de tous	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 16</b> : La gouvernance du cluster est organisée au travers de 2 organes composés de membres</li> <li>○ <b>Constat 17</b> : Le modèle de gouvernance du cluster répond aux attentes des membres et a été renforcé suite à la mise en place d'une nouvelle direction au sein de l'équipe</li> </ul>
Communication	Le cluster développe des outils de communication et	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Constat 18</b> : Le cluster diversifie ses moyens de communication et la newsletter est le moyen privilégié</li> </ul>

	d'échange d'information régulièrement consultés par les membres afin d'être informés des activités proposées et des évolutions du secteur		
Capacité d'adaptation	Le cluster fait face aux situations imprévues (ex. Covid)	Atteint	○ <b>Constat 19</b> : Le cluster fait preuve d'agilité et de résilience face aux crises auxquelles il est confronté

Les membres expriment une satisfaction notable à l'égard de l'équipe actuelle, saluant son expertise, son dynamisme et sa connaissance approfondie du terrain et des acteurs du secteur. Par ailleurs, le modèle de gouvernance est globalement bien perçu par les membres, répondant à leurs attentes en termes d'efficacité et d'équité. Le cluster utilise divers moyens de communication, dont la newsletter qui est le principal outil, largement employé par les participants.

Enfin, le cluster a fait preuve d'agilité et de résilience face aux crises, notamment la pandémie de covid-19 et le changement de direction. Les membres estiment que la qualité des activités n'a pas été compromise, témoignant de sa capacité à s'adapter aux défis tout en maintenant son niveau de service.

Par conséquent, cela permet de conclure que le mode d'organisation du cluster est en adéquation avec les objectifs à atteindre.

## 6 Question d'évaluation 5 : Dans quelle mesure la stratégie de financement du cluster lui permet-elle d'assurer la réalisation de ses actions ?

Afin d'évaluer la stratégie de financement du cluster lui permettant d'assurer la réalisation de ses actions, 2 critères ont été identifiés.

Question d'évaluation 5 : Dans quelle mesure la stratégie de financement du cluster lui permet-elle d'assurer la réalisation de ses actions ?			
Thème	Critère	Jugement	Justification
Stratégie financière	Le cluster évalue le rôle des partenariats avec d'autres organisations, entreprises ou institutions qui contribuent au financement du cluster dans la réalisation de ses actions	Partiel	○ <b>Constat 20</b> : Le financement du cluster s'articule autour des opportunités qui se présentent
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement	Partiel	○ <b>Constat 21</b> : Le cluster disposera des fonds nécessaires pour couvrir ses dettes à court terme, bien que la concordance exacte avec les échéances de paiement ne soit pas garantie

Durant la fin de ce triennat, le cluster a dû faire face à une certaine instabilité financière, marquée par une absence d'anticipation des liquidations des financements obtenues et à venir. Cette situation a pu entraîner des défis importants en matière de gestion budgétaire et de planification à long terme. En l'absence d'une vision claire des sources de financement et d'une stratégie adéquate pour assurer la stabilité financière du cluster, cela peut compromettre la continuité et la pérennité de ses activités.

Par conséquent, il peut être conclu que même si le cluster a réussi à mener à bien ses actions, il n'a pas mis en place une stratégie de financement lui permettant de réduire sa dépendance vis-à-vis des projets européens et de faire face aux aléas qui mettent à mal sa survie.