

# Évaluation triennale du cinquième triennat du cluster CAP Construction

*Période évaluée :*  
*01/06/2020 - 31/05/2023*

Synthèse du rapport final

31 Mai 2023



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

**EY**

Building a better  
working world

## **Introduction**

Le présent rapport constitue le document de synthèse de la mission confiée à EY par le Service Public de Wallonie, et plus particulièrement par le SPW-EER-DRE<sup>1</sup>. La mission a pour objet l'évaluation triennale du cinquième triennat<sup>2</sup> du cluster CAP Construction. Conformément aux dispositions du décret wallon du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters et de l'Arrêté d'exécution du Gouvernement wallon du 16 mai 2007, cette évaluation porte sur 5 axes :

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

Afin d'avoir une interprétation pertinente des résultats de l'évaluation, il est indispensable de mettre en exergue le contexte particulier dans lequel le cluster CAP Construction a réalisé son 5<sup>ème</sup> triennat :

- ▶ Un contexte régional et international axé sur les thématiques du réchauffement climatique (accords de Paris de 2015) et la rénovation énergétique des bâtiments ;
- ▶ Les recommandations issues de l'évaluation du triennat précédent, accompagnées des conclusions du Comité d'examen ;
- ▶ Les changements opérés au sein de l'équipe CAP Construction ;
- ▶ La crise sanitaire de la Covid-19 qui a marqué le début du 5<sup>ème</sup> triennat.

### **1. Évolution de la représentativité des membres du cluster**

Le cluster, opérant dans un domaine transversal en évolution constante et rapide, englobe une large variété d'acteurs. Par conséquent, la représentativité quantitative (nombre) et qualitative (typologie) des membres du cluster doit répondre à des enjeux majeurs en termes de positionnement, de visibilité mais aussi de ciblage.

La forte croissance des membres sur les trois dernières années indique une dynamique toujours vivante du secteur en Wallonie. L'évolution rapide du marché et de ses opportunités, mais également le dynamisme de l'équipe d'animation et la stratégie de prospection mise en place au cours de ce triennat ont permis d'atteindre une telle performance, soit une augmentation de 30% du nombre de membres entre juin 2020 et avril 2023.

Le cluster doit continuer à démarcher de nouveaux acteurs et se fixer une cible de membres à atteindre d'ici la fin du triennat suivant. La définition d'une cible ambitieuse démontrera l'état d'esprit positif et entrepreneurial du cluster, mais cela ne doit pas empêcher celui-ci de travailler sur un ciblage de ses membres (aspect qualitatif de la prospection), et donc de poursuivre ses efforts pour clarifier son positionnement et ses priorités. Le cluster dispose actuellement d'une distribution cohérente des membres par rapport à ses statuts mais certains piliers sont toutefois moins représentés. Le ciblage des membres du cluster gagne à être développé et un travail de fond est nécessaire afin de permettre un recalibrage qualitatif du périmètre du cluster. Ce travail implique une analyse approfondie du secteur wallon de la construction et l'élaboration de cartographies, qui permettront au cluster CAP Construction de (1) identifier les maillons manquants dans la chaîne de valeur et (2) se positionner là où son travail est le plus pertinent. Des stratégies de prospection spécifiques axées sur certains maillons de la chaîne devraient être envisagées.

---

<sup>1</sup> Direction des Réseaux d'Entreprises au sein de la Direction Générale de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (SPW EER)

<sup>2</sup> 01/06/2020 – 31/05/2023

Le calcul de la représentativité (quantitative) du cluster reste difficile, ce qui s'explique principalement par la transversalité de son secteur d'activités et l'absence de définition claire du périmètre de prospection du cluster. De l'analyse de la représentativité sur base des codes NACE principaux, il ressort un taux de pénétration de 0,13%, laissant au cluster une marge de progression certaine. Toutefois, la nomenclature NACE est insuffisante pour évaluer l'entière du périmètre d'activités du cluster. Le travail d'analyse du périmètre du cluster, notamment dans l'optique d'identifier les prospects à plus forte valeur ajoutée pour ses membres, devra être poursuivi.

## 2. Stratégie poursuivie par le cluster

L'accent doit être mis sur la consolidation d'une stratégie spécifique au regard des besoins des membres actuels et futurs ainsi que des enjeux et défis de l'industrie wallonne de la construction, tout en veillant à l'adéquation avec les ambitions régionales, nationales et internationales en matière de rénovation énergétique et de réduction de l'empreinte carbone du secteur. Il s'agit d'affiner davantage la stratégie actuelle, d'élaborer une véritable vision à moyen terme et d'établir des objectifs de performance qui permettront de mesurer le degré d'atteinte de la stratégie. Le cluster a actuellement déjà renforcé l'implication de ses membres dans le processus de définition de sa stratégie, à travers des prises de contact directes.

Le cluster a fait preuve de résilience face au contexte de crise sanitaire globale traversé lors du triennat évalué, en mettant en place une série d'activités et en maintenant le contact étroit avec ses membres. Des projets court terme ont été mis en place et le cluster observe aujourd'hui la réalisation de ces projets.

Cependant, si les résultats de l'enquête indiquent une adéquation entre les affirmations définies et les intérêts des membres, un décalage est toutefois observé au niveau de leur perception du niveau de réalisation des actions. Afin d'améliorer la perception des membres dans le futur, il conviendrait de mettre en place une meilleure communication des réalisations du cluster en illustrant davantage la valeur ajoutée créée auprès des entreprises membres.

Les évolutions et la transition stratégiques initiées lors de ce cinquième triennat et prévues lors du nouveau triennat à venir permettront au cluster d'accroître sa légitimité et sa crédibilité, tout en veillant à maintenir la cohérence régionale et assurer la pérennité du cluster (assise régionale et pérennité financière).

L'évaluation du positionnement du cluster relativement à la chaîne de valeurs wallonne du secteur de la construction reste difficile à réaliser de manière objective, sauf à dire que la stratégie du cluster a toujours été de couvrir l'ensemble de la chaîne. L'approfondissement et l'appropriation de l'étude de la chaîne de valeurs doit nécessairement être une priorité pour le triennat suivant et devenir la colonne vertébrale de la stratégie et du positionnement du cluster. Il conviendrait alors que, pour le prochain plan stratégique, le lancement d'un cadastre soit réalisé afin de cartographier la situation actuelle ainsi qu'identifier les « trous dans la raquette » et alors d'appuyer les institutions régionales dans leurs démarches d'aides aux projets et entreprises wallons. D'autre part, il devra faciliter le développement du cluster au travers de la priorisation de ses actions et d'une assise plus importante de sa crédibilité.

## 3. Dynamique interne du cluster

Le dynamisme de l'équipe du cluster est salué lors des entretiens et de l'enquête réalisés dans le cadre de cette évaluation triennale. La complémentarité des membres de l'équipe, leur proactivité et leur esprit entrepreneurial sont mis en avant, bien que les ressources humaines limitées du cluster soient un frein à son développement, d'autant plus que les ambitions du cluster sont fortes. La petite taille de l'équipe d'animation montre les limites du modèle de soutien de la politique de clustering en Wallonie, pour un cluster qui affiche des ambitions certaines afin de répondre aux besoins des membres et du secteur.

CAP Construction, comme tous les clusters, doit faire face à des tâches administratives pour rendre des comptes non seulement à la Région mais également à ses membres. De plus, il doit assurer sa visibilité au travers d'une communication orientée, pertinente et active. Le cluster pourrait dès lors envisager de s'adjoindre les services d'au moins une personne additionnelle pour gérer ces aspects, ce qui permettrait à l'équipe animation de se focaliser sur les projets. Il serait intéressant d'étudier le point au sein des autres clusters wallons afin d'évaluer la possibilité d'envisager un rassemblement de certains profils/certaines activités pour un gain d'efficacité à moindre coût au niveau de l'ensemble des clusters.

Le cluster doit poursuivre ses efforts de développement d'outils de gestion et de rapportage qui permettraient un suivi systématique (tant quantitatif que qualitatif) des activités du cluster et de la consommation de ses subventions. Il est cependant primordial d'évaluer les besoins d'une petite équipe avant la mise en place de systèmes complexes.

Vu la croissance observée au niveau des membres (et les ambitions affichées) et la diversité grandissante des thématiques couvertes par le cluster, il est important d'organiser au mieux le partage des responsabilités, les délégations de pouvoirs et les canaux de communication au sein du cluster au cours du prochain triennat. À noter que la mobilisation des membres et leur implication au sein de ses instances décisionnelles et organisationnelles est d'ores et déjà très bonne. Les membres du CA sont sensibilisés aux enjeux de pérennité et de positionnement du cluster. L'appui des fédérations est un atout important pour l'équipe d'animation du cluster.

#### 4. Réalisations et résultats du cluster

Le cluster CAP Construction a respecté ses engagements fixés par le décret wallon en termes de réalisations, et ce malgré les diverses difficultés rencontrées (crise sanitaire, mouvements au sein de l'équipe d'animation). Le cluster a par ailleurs rencontré les attentes d'une partie importante de ses membres au cours de la période 2020-2023.

Les multiples initiatives et actions menées sont peu ciblées au vu des ressources humaines et financières limitées du cluster. Dans la foulée de l'exercice de définition de la stratégie du cluster, il sera nécessaire d'identifier les activités avec la plus forte valeur ajoutée et de réaliser une planification détaillée et une objectivation des besoins, tenant compte des ressources humaines et financières à disposition du cluster (actions prioritaires, définition d'horizons temporels (court terme, moyen terme, long terme, prévisions budgétaires et de ressources humaines, etc.). Il faudra prioriser les actions.

Les affinements stratégiques successifs ont permis de couvrir de mieux en mieux les 6 axes du décret. Les axes 2 « Actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres du réseau d'entreprises ou cluster ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et à un seuil de compétitivité accrus » et 5 « Actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre réseaux d'entreprises ou clusters, y compris au niveau international » pourraient être davantage développés, compte tenu du fait qu'ils enregistrent un pourcentage non négligeable de répondants à l'enquête se disant peu satisfaits.

#### 5. Perspectives de pérennité financière

L'analyse des informations financières du cluster CAP Construction indique une situation financière relativement stable lors du triennat évalué, malgré le contexte de crise sanitaire traversé au cours de cette période.

L'accent doit être mis sur la diversification des sources de financement du cluster afin d'assurer le maintien de cet équilibre financier. La capacité d'autofinancement du cluster liée aux cotisations des membres s'est vue augmenter lors de ce triennat mais a été impactée négativement par la diminution des activités (liés à la crise sanitaire). Une augmentation des frais de participation aux activités et aux événements proposés par le cluster peut s'avérer intéressante pour le financement du cluster, à condition que cela n'impacte pas le taux de participation enregistré à ceux-ci.

Toutefois, le résultat du cluster apparaît comme étant étroitement lié à des sources de financement non-récurrentes, ce qui peut potentiellement l'impacter négativement, mais il est important de souligner que la stabilité financière d'un cluster peut constituer un équilibre délicat à atteindre. Par ailleurs, il serait opportun d'initier une réflexion sur la pérennité du cluster et sur les outils – autre que l'augmentation des cotisations - qu'il pourrait actionner au bénéfice de cette autonomie financière. Le discours actuel pourrait ainsi paraître ambigu ; incitant les clusters à développer des offres de services « privés » leur permettant d'accroître leurs ressources propres, au détriment donc des services d'intérêt public à destination des entreprises wallonnes, et en concurrence aux services déjà disponibles sur le marché.

## Conclusion et pistes de réflexion

Malgré un contexte compliqué, le cluster CAP Construction a réussi à maintenir en place une dynamique positive en travaillant sur son positionnement et sa stratégie tout en réalisant de multiples activités pour répondre aux exigences du décret de la Région.

Le potentiel de développement est toujours bien présent, et encore plus marqué par des politiques régionales qui portent la thématique de la construction et du bâtiments dans leurs axes stratégiques, avec un enjeu important sur la rénovation énergétique et la réduction de l'empreinte carbone.

Les membres se montrent globalement satisfaits quant aux différentes actions menées par le cluster au cours de ce 5<sup>ième</sup> triennat. Les membres du CA sont sensibilisés aux enjeux de pérennité et de positionnement du cluster. L'appui des fédérations est un atout important pour l'équipe d'animation du cluster.

La taille réduite de l'équipe d'animation constitue un frein au développement du cluster, et atteste des limites de la politique de clustering. Cet aspect est d'autant plus prégnant pour le cluster CAP Construction qui a connu une grande instabilité au niveau de ses équipes.

Étant donné que la stratégie poursuivie par le cluster lors de ce triennat répondait à la fois aux besoins de ses membres et aux exigences locales, nationales et internationales, la poursuite du soutien régional au cluster apparaît comme approprié et justifié. Néanmoins, plusieurs recommandations sont émises afin de valoriser au mieux ce soutien régional et d'assurer le véritable déploiement du cluster au cours du prochain triennat.

- ▶ Le cluster poursuit un objectif de croissance de ses membres (au regard de ses ressources disponibles). Toutefois, à ressources constantes, il sera nécessaire de travailler à la fois sur un ciblage quantitatif et qualitatif des membres et de définir des objectifs clairs pour le triennat suivant.
- ▶ Il sera nécessaire de revoir l'analyse de représentativité du cluster au regard d'un exercice de cartographie de la chaîne de valeurs, afin d'identifier les potentiels maillons manquants.
- ▶ Compte tenu de la représentativité actuelle des membres, un ciblage sur le pilier immobilier et le pilier de la construction est pertinent afin d'assurer une répartition reflétant la réalité du secteur de la construction.
- ▶ Le cluster doit continuer le travail actuel de définition de la stratégie, à savoir approfondir les volets stratégiques selon les besoins spécifiques des membres (consultation des membres) et des priorités régionales.
- ▶ Il est important de mettre en place une meilleure communication des réalisations du cluster en illustrant davantage la valeur ajoutée pour les membres ainsi que de prévoir une communication formelle aux membres de la stratégie poursuivie.

- ▶ Il serait pertinent, à défaut de pouvoir trouver des sources de financement alternatives pour engager du personnel additionnel, de prioriser ses activités et continuer à mobiliser les administrateurs, et notamment les fédérations présentes. Dans la mesure du possible, le cluster devrait s'adjoindre les services d'au moins une personne complémentaire pour renforcer l'équipe actuelle (procédure de recrutement en cours pour septembre 2023).
- ▶ Poursuivre les efforts de développement d'outils de gestion et de rapportage (notamment du CRM) permettant un suivi systématique des activités du cluster et de la consommation de ses subventions est recommandé.
- ▶ Il faut continuer à identifier et se concentrer sur les activités avec la plus forte valeur ajoutée (eu égard aux ressources humaines et financières limitées) et mettre en place une planification détaillée et une objectivation des besoins.
- ▶ Il est important de veiller à continuer la recherche de nouvelles sources de financement (par exemple, événements payants, mise à disposition de prestations de services rémunérées, ...) et établir des prévisions budgétaires pluriannuelles afin de mieux prévoir les dépenses et les sources de financement.

Enfin, considérant que la Région décide de maintenir la reconnaissance du cluster, cette reconnaissance doit dépasser l'enjeu du décret. En effet, il s'agira de donner l'opportunité au cluster de maintenir sa position comme l'expert en construction sur la scène wallonne.