



**SERVICE PUBLIC DE WALLONIE**  
**DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET**  
**RECHERCHE**  
**DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES**

**EVALUATION DU CLUSTER TWEED**

---

**N° de référence du dossier : CSCh N°O6.04.02-16D50 – TWEED**

**Rapport de synthèse**

Evaluation réalisée par :



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

Décembre 2016  
Dossier : CO/2016/0057  
Document : CO/2016/001218/v.1



## 1. Contexte et méthodologie

Ce document constitue la synthèse du rapport final de la mission d'évaluation triennale du cluster Tweed. Cette évaluation se situe au terme du troisième triennat du cluster et, conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, celle-ci se focalise sur cinq axes principaux, à savoir :

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

## 2. Représentativité du cluster

Selon la liste arrêtée au mois d'août 2016, le cluster compte 106 membres. Lors de la précédente évaluation, les données établies au mois d'août 2013 révélaient un nombre de 109 membres effectifs. Le nombre de membres actuel se situe ainsi au même niveau que celui que le cluster avait en 2011-2012, suite à quatre années de progression constante depuis la création du cluster en 2008. Parmi les actuels membres du cluster, nous retrouvons 87 entreprises privées représentant 82% des membres du cluster, pour 80% lors de période relative au dernier triennat évalué. Plus de 80% des membres sont wallons et 10% proviennent de la Région de Bruxelles-Capitale. Une majorité d'entreprises se situent dans les provinces de Liège (38%) et du Hainaut (22%). Le cluster Tweed vise à rassembler des membres actifs dans la branche d'activité « énergie durable ». Vu que ce périmètre ne correspond pas à des codes NACE spécifiques, il convient d'analyser la représentativité du cluster via d'autres modalités. Nous avons donc analysé cette représentativité par le biais des différentes cartographies réalisées par le cluster : Secteur de l'éolien, Traitement et valorisation des boues, Secteur solaire PV, Biomasse Energie, Chaleur verte, Smartgrids. Il est intéressant de noter que le cluster dispose, au minimum, d'une dizaine de membres par technologies, soit au minimum 14% des acteurs recensés. Le fait que la technologie *Smartgrids* est une de celle où le cluster obtient un des meilleurs taux de pénétration doit être vu positivement en lien notamment avec l'objectif fixé en début de triennat quant à la place que cette technologie devait prendre. Concernant la biomasse-énergie, les responsables du cluster sont conscients de leur faible taux de pénétration dans cette filière, et une démarche spécifique a notamment été mise en place au niveau de la biomasse résidentiel. Il faut encore noter le nombre relativement important de membres du cluster non-repris dans ces différentes catégories, ce qui pose la question de leur positionnement par rapport au périmètre d'action du cluster Tweed.

## 3. Stratégie poursuivie

Au niveau de sa stratégie, le cluster identifiait la période allant de 2014 à 2016 comme celle correspondant à trois ambitions pour trois années de fonctionnement, à savoir : la Pérennisation (2014), l'Internationalisation (2015) et la Diversification (2016). En lien avec ces axes stratégiques,



notre analyse globale de la stratégie effectivement mise en œuvre nous permet d'établir les principaux constats suivants. L'équipe opérationnelle a été maintenue et n'a donc pas subi de rotation sur les dernières années, ce qui permet au cluster de travailler dans la continuité, une des dimensions permettant sa pérennisation. Concernant le développement du travail réalisé au niveau du mapping d'acteurs, le cluster a bien poursuivi son travail de valorisation mais également de production, via notamment l'établissement de nouvelles cartographies comme celle relative à la chaleur verte en mars 2015 et celle relative aux Smartgrids en mai 2016. En termes de valorisation, le développement du portail ReWallonia s'est également poursuivi.

Par ailleurs, il convient de souligner l'approche par secteur (hospitalier, piscines publiques, etc.) qui succède à une approche par technologie. Cette nouvelle approche semble à la fois cohérente et complémentaire aux cartographies. Cette volonté du Cluster Tweed d'axer sa stratégie à court et moyen terme autour des secteurs correspond par ailleurs tout à fait à la vision intégrée que le Plan SET européen recommande. En effet, la volonté de la stratégie européenne Plan SET se traduit par le fait de passer d'une approche verticale (technologie) à une approche intégrée. De plus, il ressort des contacts avec les membres que cette approche correspond à leurs attentes quant à des actions plus concrètes par rapport à l'axe de développement commercial des membres. Au niveau du fait de maximiser les partenariats entre membres et entre structures, il convient de noter les actions mises en place dans le cadre du réseau interclusters International Cleantech Network (ICN), qui correspond à la fois au développement de partenariats avec d'autres structures et à la volonté d'internationalisation des actions du cluster. Toujours au niveau de l'internationalisation, il convient de noter la densité des actions menées en la matière notamment dans le cadre du partenariat avec l'AWEX. En phase avec une approche en spécialisation intelligente, nous avons également identifié un certain nombre d'axes principaux de travail développé par le cluster TWEED. Le projet ICPV (InterCluster PhotoVoltaire) apparaît comme une approche totalement en phase avec un des principaux axes transversaux de la politique de spécialisation intelligente de la Wallonie. Outre la volonté de développer la complémentarité entre le cluster Tweed et le Pôle MécaTech, l'association avec PICARRE rejoint également l'objectif d'adjonction de l'axe transversal relatif à la propriété intellectuelle.

## 4. Dynamique interne

Le Conseil d'Administration du Cluster se compose de 10 administrateurs dont quatre présents depuis 2008. Si cette stabilité peut être mise en avant afin de permettre une continuité dans la stratégie mise en place, il convient de garantir le renouvellement régulier de la composition du Conseil d'Administration et de sa Présidence afin notamment d'intégrer de nouveaux types d'acteurs en phase avec les évolutions de l'écosystème du cluster, mais également de nourrir la réflexion et les échanges d'autres points de vue. Lorsque nous analysons les caractéristiques des membres disposant d'un mandat d'administrateur, il est intéressant de constater la diversité, ce tant au niveau de la taille des structures que des secteurs. Sur ce dernier plan, on constate ainsi que toutes les technologies ayant fait l'objet de cartographies sont représentées, et que certains acteurs sont actifs sur plusieurs technologies.



Il convient également de noter ici la stabilité de l'équipe d'animation, ce qui permet notamment de développer une certaine spécialisation des membres de l'équipe au niveau des différentes thématiques (Biomasse, Eolien, Efficacité énergétique, Stockage, Solaire) à prendre en charge dans le cadre des gestions de projets. Cette stabilité permet également de garantir une légitimité forte du cluster par rapport aux différentes parties prenantes tant internes qu'externes. Au niveau du pilotage via un tableau de bord d'indicateurs, on peut regretter l'absence de développement d'indicateurs d'impacts. Si ceux-ci sont souvent difficiles à établir et à monitorer, ils correspondent également aux données les plus pertinentes quant à l'évaluation du travail mené par une organisation telle qu'un cluster.

## 5. Réalisations et résultats

Il convient de positivement souligner le taux de présence stable en réunion plénière et le fait qu'il y a un feedback régulier sur base des activités organisées. De même, le nombre de visites inter-entreprises/networking events est bien soutenu et la participation varie entre 30 et 70 participants selon la formule, ce qui démontre une bonne attractivité de ces événements vu leur caractère parfois très pointu. Par contre, il convient de reconnaître que l'objectif d'appui des offres conjointes ne semble pas atteint. Il s'agit de la seule cause d'insatisfaction notable au niveau de l'enquête en ligne réalisée auprès des membres du cluster. On peut également souligner le développement de nouveaux projets comme par exemple : étudier les aspects technologiques et socio-économiques de l'hydrogène (rédaction d'un livre blanc), l'étude de la mise sur le marché d'un logiciel de simulation dédié à l'éolien offshore,... La collaboration avec le Renewable Energy Club d'Agoria dans le but de promouvoir et d'augmenter la visibilité des technologies et solutions des entreprises belges dans le secteur des énergies renouvelables à l'étranger s'est positivement concrétisée.

Au niveau du résultat de l'interrogation des membres, près de 95% des répondants se sont impliqués dans les actions relatives à la connaissance mutuelle et la connaissance de l'environnement sectoriel, axe de travail qui affiche ainsi le plus haut niveau d'implication des membres suivi des actions relatives aux synergies avec d'autres formes d'organisations d'entreprises (85%) et de celles relatives au partenariat technologique et à la promotion et la visibilité, toutes les deux à 81%. Quels que soient les types d'action, l'implication des membres est toujours supérieure à 70%. Nous pouvons noter que le taux de satisfaction est systématiquement supérieur au taux d'insatisfaction pour l'ensemble de ces actions, à l'exception des actions relatives au Soutien et dépôt d'offres commerciales conjointes, qui ne récoltent que 36% de satisfaction. Il convient ainsi de noter que les types d'actions qui récoltent le plus haut degré de satisfaction correspondent principalement à des actions qui impliquent le membre de façon individuelle, ce tant au niveau d'actions qui touchent un nombre élevé de répondants (visite de membre) que d'actions touchant une minorité de répondants (ex. : foires et salons)

En termes d'impact du cluster, nous pouvons souligner que la valeur ajoutée moyenne des membres a augmenté entre 2014 et 2015 (+14%). Via l'enquête, les entreprises soulignent, pour 46% d'entre elles, que si leur valeur ajoutée a évolué positivement, c'est en lien notamment avec les actions du cluster.



## 6. Perspectives de pérennité du Cluster

Le bilan des années 2013 à 2015 montre de situations de trésorerie positives et relativement confortables en fin d'exercices (58k€ en 2015, 98k€ en 2014 et 64k€ en 2013) et un montant de bénéfices reportés de près de 95k€ à fin 2015. Notons cependant que la trésorerie a diminué de 39% entre 2014 et 2015 et que le besoin en fonds de roulement est en augmentation. De par la nécessité absolue d'anticiper le besoin de cofinancement lié à la réduction de la subvention de la Région wallonne, la stratégie de financement du cluster a reposé sur différentes sources. De plus, l'approche développée à présent par le cluster afin de se réserver une place concrète dans les projets représente une approche saine et durable afin de garantir le financement des prestations de montage et de coordination de ces projets. Une telle approche paraît plus adaptée qu'une éventuelle approche en commissionnement et permet également de ne pas devoir s'appuyer de façon trop importante sur une augmentation des cotisations (soit via une augmentation de la quote-part, soit via une augmentation du nombre de membres), ou un démarchage des membres pour des prestations de conseil qui peuvent apparaître comme ne correspondant pas aux missions de base d'un cluster.

Au niveau des cotisations, il convient encore de noter le « double membership » qui est mis en œuvre pour certains membres vu l'implication plus forte du cluster sur les thématiques qui les concernent. On peut remarquer, à travers les réponses des membres, que ceux-ci soulignent l'intérêt du financement public du cluster. Si une majorité admet que le privé devrait pallier l'absence de soutien par la Région, celle-ci ne devrait pas se traduire via une augmentation du montant de la cotisation mais bien par d'autres biais. Cette analyse conforte tout à fait la stratégie développée par le cluster Tweed sur ce plan.

## 7. Conclusions et recommandations

De façon globale, cette évaluation démontre que le cluster TWEED est arrivé à un stade de maturité par rapport aux objectifs assignés à un cluster, ce tant au niveau de ses modalités de fonctionnement, de la légitimité acquise auprès des parties prenantes internes et externes, que de sa capacité à être de plus en plus indépendant de tel ou tel type de financement.

En termes d'impact, nous devons également remarqué des taux relativement élevés de répondants reconnaissant l'impact positif du cluster sur leurs activités. On peut notamment citer le fait que plus de 45% de répondants à l'enquête ayant connu une amélioration de leur valeur ajoutée reconnaisse un impact positif du cluster sur ce plan, point qui doit être mis en relation avec la relative augmentation de la valeur ajoutée moyenne dégagée effectivement par les entreprises membres du cluster sur les trois derniers exercices. Par ailleurs, on perçoit clairement la forte légitimité du cluster dans ses domaines d'expertise que ce soit au niveau des acteurs publics et privés wallons ou dans un cadre international. Le cluster apparaît comme un véritable point de contact entre l'ensemble des acteurs de son écosystème, ce tant de manière réactive que proactive en proposant certaines mises en relation. L'expertise éprouvée détenue par le cluster et son travail de veille marché renforce encore cette légitimité.



Sur le plan international, le cluster a clairement développé ses activités et contacts, ce en lien étroit avec l'AWEX. Il faut souligner l'intérêt que représente l'ICN en tant que réseau de partenaires, ce notamment pour le montage de projets dans le cadre de prochains appels européens. Par ailleurs, il s'agit d'une riche source d'informations quant à un benchmarking des modes de fonctionnement d'autres clusters à l'international.

Au niveau de son financement, la volonté de travailler à une diversification des sources plutôt qu'à l'augmentation des recettes liées aux cotisations semblent sécuriser de façon plus robuste le modèle à moyen terme. Ainsi, l'approche visant à octroyer une place opérationnelle concrète au cluster au sein des projets paraît très pertinente, car justifiée par le temps passé sur la gestion du projet.

Vu ce qui précède, nous pensons opportun de recommander à la Wallonie de poursuivre son soutien au cluster Tweed afin de consolider l'ensemble de ces acquis. Au-delà, nous pouvons identifier un certain nombre de recommandations concrètes sur différents plans.

Au niveau du membership, le cluster a fait le choix d'une maîtrise du nombre de membres afin notamment de pouvoir conserver une relation privilégiée avec un maximum d'entre eux. Toutefois, il convient de veiller à conserver une dynamique de recrutement de nouveaux membres – ce qui semble être le cas vu l'évolution du nombre de prospects contactés, ce afin de contrer les départs naturels, mais surtout de renouveler la composition des membres en lien avec les évolutions des technologies. Dans cette optique, nous préconisons tout de même au cluster de se fixer de nouveaux objectifs (raisonnables) de croissance du nombre de membres.

Au niveau de la stratégie, nous estimons – sans nier ce qui est réalisé à l'heure actuelle – qu'il conviendrait d'intensifier les interactions avec les pôles de compétitivité afin notamment de mieux rencontrer la politique de spécialisation intelligente définie au niveau de la Wallonie. Sur ce plan, le contenu du plan stratégique 2017-2020 nous semble pouvoir être renforcé. Cet axe de travail devrait également permettre au cluster définir des actions afin de mieux satisfaire les attentes de ses membres en matière d'appui au montage de projets en Recherche et Développement. En lien avec les attentes exprimées par les membres, il convient en effet de prendre en considération une certaine insatisfaction concernant le renforcement de partenariats commerciaux et l'accès à de nouveaux marchés au niveau national et international.

S'il convient de souligner de façon positive la stabilité dont a pu bénéficier le cluster Tweed depuis plusieurs années, il convient sur ce plan de veiller au renouvellement périodique de la composition et du fonctionnement du CA, notamment via le changement effectif de présidence.

Enfin concernant la pérennité financière, il apparaît clairement que le cluster a pu s'autonomiser au fur et à mesure en parvenant à valoriser son expertise auprès de différents types de financeurs. Il nous semble que les modalités de financement par le secteur privé pourraient faire l'objet d'une réflexion et d'une modélisation plus poussée. Outre la possibilité de travailler sur différents types de membership comme évoqué ci-dessus, le cluster pourrait définir clairement ce qu'il entend par *services payants*, d'une part, et par un positionnement en tant que *consultant et expert en énergies durables*, d'autre part.