

**SYNTHESE DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU CLUSTER « TWEED »****Novembre 2010****OBJET DE L'ÉVALUATION**

Le présent rapport présente l'évaluation du cluster « TWEED » après trois années de fonctionnement.

L'évaluation a clairement une visée opérationnelle :

- ▶ Il s'agit d'une part d'établir un bilan objectif après trois années de fonctionnement du cluster TWEED qui viendra documenter le rapport annuel relatif à l'exécution du décret du 18 janvier 2007 que le Gouvernement communique au Parlement wallon.
- ▶ Il s'agit d'autre part, de formuler des recommandations à la Région wallonne sur le maintien ou l'arrêt de la reconnaissance du cluster TWEED après 3 années de soutien et de formuler des recommandations au Cluster lui-même qui porteront sur sa stratégie de développement, l'extension du réseau, ses priorités d'action, ses outils d'animation et sa gouvernance.

**ÉVOLUTION DE LA REPRESENTATIVITÉ DES MEMBRES DU CLUSTER**

Le cluster est parvenu à mobiliser un **nombre significatif de membres** (92 membres en septembre 2010) et n'en a perdu qu'un nombre limité suite à l'introduction d'une cotisation. Ces membres sont, pour la plupart, représentatifs du domaine d'activité. Celui-ci n'est toutefois pas nettement circonscrit car il est en évolution constante et intègre de nouvelles activités, donc de nouveaux entrants qui sont parfois le résultat d'une diversification, comme par exemple certains secteurs des métaux, de l'électronique ou encore de la maintenance dans la sous-traitance éolienne.

Deux dimensions permettent de cibler les nouveaux membres : les priorités en matière de filières énergétiques et la capacité de jouer un rôle dans l'innovation de systèmes d'installations en énergie durable. L'enquête a révélé que **42% des répondants attestent faire de la R&D** montrant ainsi l'adéquation avec cette priorité. Par ailleurs, on constate que le cluster est en mesure de mobiliser un certain volume d'acteurs par groupe-projet ou par filière.

Notons toutefois qu'il n'y a pas nécessairement une bonne visibilité des entreprises sur les priorités cibles du cluster parce qu'elles ne perçoivent pas bien quels types d'entreprises composent le cluster. Ainsi, **58% des personnes interrogées estiment ne pas avoir une bonne connaissance des autres membres**. Il y a encore un certain flottement sur la définition du champ du cluster et des partenariats potentiels.

Étant donné que le conseil d'administration ne doit pas motiver les refus d'admission, même si actuellement les animateurs se chargent de le faire, il semble dès lors nécessaire de définir plus spécifiquement le champ d'application, ce qui ne doit surtout pas avoir pour effet d'exclure des technologies innovantes.

Même si l'extension est possible, il apparaît plus important aujourd'hui de **consolider le réseau** et d'identifier les créneaux porteurs auxquels le cluster va se centrer. **73% des répondants estiment que le nombre d'acteurs présents au sein du cluster est suffisant**.

**ADEQUATION DE LA STRATEGIE POURSUIVIE PAR LE CLUSTER (EN REGARD DU CONTEXTE DU DOMAINE D'ACTIVITES)**

Malgré le retard de la Wallonie dans l'investissement en énergie durable et l'hétérogénéité du terreau entrepreneurial wallon susceptible de se positionner dans les différentes chaînes de valeur de la production énergétique, le cluster a **bien intégré les enjeux découlant des objectifs européens prioritaires** de réduction des émissions de gaz à effet de serre notamment sur le développement d'opportunités de marché en production et exploitation de l'énergie durable pour les entreprises wallonnes. Ainsi, **seuls 10% des membres interrogés considèrent que le cluster ne prend pas du tout en compte l'enjeu qu'ils estiment prioritaire.**

Le cluster a bien perçu la nécessité d'élaborer des **stratégies différenciées** en fonction de certains **choix de filières de l'énergie durable**. Dans l'ensemble, les membres sont satisfaits des domaines d'activités ciblés et ont tendance à recommander de ne **pas trop se disperser** en se concentrant **de manière prioritaires sur deux ou trois filières**. Pour se faire, il est nécessaire d'objectiver le choix des filières prioritaires et, au sein de celle-ci d'identifier des créneaux porteurs. Le cluster a déjà réalisé dans ce sens, un état des lieux et des cartographies des acteurs dans différentes filières. Ce travail de cartographie devra se poursuivre de façon à identifier une sélection de créneaux porteurs pour le cluster.

**ANALYSE DE LA DYNAMIQUE INTERNE**

La vie et les activités du cluster se sont caractérisées au cours des trois premières années par une bonne dynamique participative. Le **taux de participation aux activités** était **élevé** dès la première année et la croissance du nombre de membres au fil du temps s'est accompagné d'une intensification de leur participation. Pour exemple, le nombre de projets impliquant au minimum 2 membres du cluster est passé de 7 en 2008-2009 à 22 en 2009-2010.

Le **groupe projet** constitue une initiative **pertinente**. Ainsi, **59% des entreprises interrogées témoignent un intérêt pour cette activité**. Pourtant, près de la moitié des répondants sont **insatisfaits de leur implication dans cette activité**. Les groupes-projets sont encore au stade de l'identification de créneaux, d'opportunités communes ou se concentrent sur la recherche de solutions communes à des problèmes partagés. On note que les membres n'ont pas une bonne compréhension de ce qu'est un groupe projet.

Le cluster est composé d'un **conseil d'administration** qui se **réunit régulièrement pour impulser les orientations du cluster**. Il joue le **rôle d'un comité de pilotage** en étant bien centré sur le contenu et les objectifs des activités déployées par le cluster. Par contre, il ne parvient pas à impliquer plus activement les membres ne faisant pas partie du Conseil d'administration. Cette **trop faible association des membres dans le pilotage du cluster** a été soulignée lors de certains contacts téléphoniques.

Les animateurs et leur travail sont très appréciés des membres. Toutefois, du fait de la fiabilité des animateurs, on remarque que les entreprises ont parfois tendance à trop vouloir s'appuyer sur eux.

**ANALYSE DES REALISATIONS ET DES RESULTATS (EN REGARD DES 6 AXES D' ACTIONS DU DECRET)**

Les réalisations et résultats de l'activité du cluster TWEED se concentrent essentiellement sur l'interconnaissance et la connaissance du domaine d'activité (axe 1). Les activités du cluster ont clairement contribué à mieux identifier en quoi consiste ce secteur en Wallonie, à mieux connaître les acteurs présents et à faciliter le réseautage. **53% des entreprises et 82% des organismes de recherche et de formation interrogés estiment avoir une meilleure connaissance des acteurs de l'énergie durable en Wallonie**. Par contre, il contribue très faiblement à stimuler les relations clients-fournisseurs (axe 2).

## DIRECTION DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI

Les trois premières années ont renforcé le terreau du partenariat (axe 3). L'enquête montre que des partenariats se sont noués : **30% des répondants notent un apport en partenariats R&D et 20% dans d'autres types de partenariat.**

Les **résultats en promotion locale et internationale** sont assez **contrastés** (axe 4). Les actions de promotion locale sont unanimement plébiscitées par les membres. Ils permettent aux entreprises de présenter leurs savoir-faire. En terme de promotion internationale, les apports semblent plus limités, d'une part à cause du manque d'intérêt de certains membres et d'autre part à cause de la faible masse critique, à l'échelle internationale, de la Wallonie dans le domaine de l'énergie durable.

Le cluster a été fort actif dans les **échanges de pratiques et les partenariats avec des clusters, réseaux et pôles** (axe 5 et 6) en particulier avec le cluster Val+ (déchets solides) mais aussi avec Mecatech. Plus généralement, les entreprises considèrent que TWEED s'est bien intégré dans le paysage wallon des clusters. Les partenariats avec des clusters à l'étranger ont eu moins de retombées directes pour les membres.

Le domaine des panneaux solaires photovoltaïque est repris dans les axes de travail de quatre clusters : photonique, TWEED et CAP 2020 / eco-construction. Même si l'on sait que ces clusters ne s'intéressent pas au même niveau dans la chaîne de valeur du photovoltaïque, il n'y pas eu de définition plus précise des complémentarités et champs d'actions spécifiques des uns et des autres.

### PERSPECTIVES DE PERENNITE

Vu le grand dynamisme du cluster, les perspectives de pérennité du cluster sont très bonnes même si la logique d'une contribution privée n'a été introduite que récemment.

Quelques **points d'attention** sont à porter à ce cluster pour contribuer à améliorer ses perspectives de pérennité :

- Mieux impliquer les membres dans le pilotage du cluster (soit un comité de pilotage, soit un élargissement du CA, soit mobiliser et responsabiliser davantage les membres dans le pilotage des groupes-projets ;
- Mieux cibler les créneaux potentiels pour le développement ;
- Faire un travail participatif sur la stratégie ;
- Identifier, tester certaines contributions financières.

### CONCLUSIONS

La présence d'un cluster axé sur l'énergie durable présente un **intérêt indéniable** pour le développement du tissu industriel wallon et rencontre une des préoccupations majeures du Gouvernement, largement exprimée dans la DPR et le Plan Marshall 2.Vert. Le secteur continuera à connaître une forte croissance au cours des prochaines années et présente dès lors des opportunités pour des entrepreneurs situés dans des secteurs très variés tant dans des domaines historiquement bien implantés en Wallonie (ex. : mécanique) que des domaines émergents (ex. simulation numérique) ou encore issu de la diversification de produits tel que les déchets, l'agriculture ou la sylviculture.

Le cluster TWEED attire de nombreuses entreprises. Il a connu une dynamique assez forte dès son démarrage avec un volume d'activité soutenu, un bon taux de participation, une très forte appréciation du travail réalisé par les animateurs, une forte proactivité des animateurs vis-à-vis des membres et une interaction efficace entre le Conseil d'administration et les animateurs. Il manque toutefois une forme d'implication plus forte de membres qui ne font pas nécessairement partie du Conseil d'administration.

Le cluster a essentiellement contribué à rendre les acteurs du secteur et les filières de l'énergie renouvelables plus **visibles** même s'il **reste pas mal de travail à faire pour rendre**

**réellement perceptible la présentation d'offres communes ou complémentaires.** Il a suscité pour les membres une meilleure connaissance des potentialités de marché et il a permis de créer des partenariats (exemples cités dans le domaine de l'éolien, de l'efficacité énergétique et de la biomasse).

Il y a dès lors un excellent terreau pour la ***réalisation d'investissements en production et exploitation de l'énergie durable en mobilisant autour de projets les entreprises et intervenants actifs de ce secteur***, ce qui constitue la finalité du cluster. A travers le réseau de sociétés et de centres de recherche que le cluster est parvenu à mobiliser et les premiers partenariats qui ont été constitués, le cluster TWEED pourra se positionner aisément comme un ***réseau régional*** tel que défini dans le projet de nouveau Décret. Ceci impliquera cependant de renforcer encore sa capacité de promotion de l'innovation par l'assistance au montage de projet. Cette fonction est à articuler avec les pôles de compétitivité.

La définition de la **stratégie** a déjà été bien **amorcée** en identifiant des potentiels et objectifs propres à des filières mais elle **ne repose pas sur un diagnostic partagé** qui permet d'objectiver les choix d'orientation.

Enfin, le **degré de satisfaction** est globalement **très bon** pour les événements organisés à **l'échelle wallonne** mais, par contre, il est beaucoup **plus contrasté pour les événements à l'étranger**. Ceci nécessite de mieux cibler les attentes de promotion internationale. La satisfaction quant à l'implication dans des groupes-projet est améliorable. Il y a là un manque de prise en main par les entreprises elles-mêmes.

## RECOMMANDATIONS

### A la Région wallonne

Sous réserve de l'analyse du dossier de demande de renouvellement du cluster TWEED, nous émettons un **avis très favorable** à la poursuite du soutien régional à ce cluster.

### Au cluster

La principale recommandation consiste à poursuivre le travail réalisé en ciblant davantage les actions dans des créneaux forts et en veillant à ce que les membres s'approprient le cluster.

### Composition du cluster

Ayant atteint une base de membres significative et inter-complémentaire, le cluster doit désormais plus **se centrer sur sa consolidation** que sur une extension continue. Ceci ne signifie pas de refuser de nouveaux entrants, mais plutôt de concentrer son attention sur l'approfondissement du travail avec les membres sur les plans et projets dans des créneaux porteurs.

Une **nouvelle définition du domaine d'activité du cluster** pourrait être **souhaitable** en ouvrant la porte à l'innovation et aux nouvelles technologies. Outre une meilleure compréhension des activités prioritaires du cluster, cette définition pourrait permettre de positionner le cluster dans le paysage wallon de promotion de l'énergie durable en Wallonie. Des complémentarités pourraient par ailleurs être définies avec d'autres clusters notamment dans le photovoltaïque.

### Stratégie

Nous recommandons au cluster de s'appuyer sur les **cartographies de filières déjà réalisées** pour les inscrire dans des **logiques de développement stratégique**. Le but consiste à identifier des **créneaux porteurs** dans les filières prioritaires (sous-traitance éolienne, biomasse, solaire). L'identification des créneaux porteurs permettra de réorienter les

groupes-projets vers la définition d'objectifs plus ciblés, plus concrets, relayant ainsi une demande des membres.

Il convient de mobiliser des entreprises (provenant des entreprises de la filière et intéressées par le développement du créneau) qui présideront ces groupes de travail et de mobiliser les acteurs susceptibles de prendre une place dans le créneau de façon à analyser ensemble :

- l'attractivité / l'évolution de la demande : à savoir de quelle manière la demande est susceptible d'évoluer pour le créneau au cours des prochaines années.

- la compétitivité de l'offre wallonne : potentiellement ou actuellement, les entreprises wallonnes doivent bénéficier d'avantages comparatifs suffisants pour se défendre et si possible l'emporter face à la concurrence extérieure

L'analyse de la compétitivité va permettre d'identifier les créneaux « porteurs » (niche) dans lesquels les acteurs pourront tenir une position forte. La finalité du groupe-projet pourra consister en l'élaboration d'un plan de développement par niche.

#### **Implication des membres et appropriation**

Il semble nécessaire **d'encourager une plus grande proactivité des membres** afin que ceux-ci s'approprient le cluster. Ceci pourrait se traduire par une plus grande **responsabilisation de ceux-ci dans la conduite de groupes-projets ou du développement des créneaux**.

#### **Ciblage de l'activité à l'international**

Il convient d'être attentif aux **attentes très différenciées** par rapport aux activités de promotion à l'international en ciblant par rapport à l'intérêt des membres