

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 d'un réseau d'entreprises
(ou cluster) : TWEED**

**Synthèse du rapport final d'évaluation
27/02/2023**

1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster TWEED, KPMG s'est appuyé sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques constituée de 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 était de préciser et de faire valider le périmètre de la mission, le planning, 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 à évaluer.

Phase 2 – Observer : Cette seconde étape visait 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 consistait 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 a été porté sur l'atteinte des critères et une réponse apportée à chacune des questions d'évaluation.

Phase 4 – Conseiller : L'étape finale consistait à élaborer les conclusions de l'évaluation triennale du cluster et émettre des recommandations. D'une part, ces recommandations sont adressées au cluster afin d'améliorer sa stratégie de développement et d'extension du réseau, ses priorités d'action ou ses outils de communication. D'autre part, elles permettent à la Région d'apprécier la pertinence du soutien et le renouvellement de la reconnaissance du cluster TWEED.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par la représentante du Cabinet du Vice-Président de la Wallonie, Ministre de l'Economie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Agriculture, de l'Aménagement du territoire, de l'IFAPME et des Centres de compétences ; la représentante de la Direction des Réseaux d'Entreprises du Service Public de Wallonie Economie, Emploi, Recherche et le représentant du cluster. 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 que 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, 4 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 l'ensemble des domaines du secteur	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 1 : Une majorité des membres estime que la composition du cluster est représentative du secteur des énergies durables. - Constat 2 : Une croissance continue du nombre de membres au sein du cluster, qui peut se poursuivre si l'on tient compte du nombre d'acteurs recensés sur ReWallonia. - Constat 3 : Une répartition géographique des membres équilibrée en Wallonie, hormis en province de Liège. - Constat 4 : Le cluster est principalement composé d'entreprises, mais la part d'entreprises en

			comparaison à d'autres formes d'organisations diminue.
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 5 : L'équipe opérationnelle élabore la stratégie du cluster, et les membres sont impliqués dans les réflexions de mise en œuvre des écosystèmes. - Constat 6 : Les membres accordent de l'importance aux axes stratégiques et aux objectifs définis par le cluster, en particulier ceux dédiés au networking, à la transition et l'innovation.
Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 7 : Une majorité des membres estime que la stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur mais le concept d'écosystème mérite d'être clarifié. - Constat 8 : Le cluster se spécialise et structure des écosystèmes en lien avec les enjeux du secteur.
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son auto-financement	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 9 : Le cluster poursuit une stratégie de diversification de ses revenus qui le rend moins dépendant de la subvention régionale.

L'évaluation démontre que l'ensemble des critères définis dans le cadre de de cette question ont été atteints, au moins de manière satisfaisante.

En termes de représentativité, le cluster est parvenu, à la suite de ses différents triennats, à mobiliser une masse critique d'organisations issues de différents domaines d'activités dans le secteur de l'énergie durable, sur l'ensemble du territoire wallon (et bruxellois). Il apparaît que la stratégie élaborée par le cluster convient en grande partie aux membres du cluster, hormis en ce qui concerne l'aspect l'international. En outre, selon les membres, cette stratégie est en adéquation avec les enjeux du secteur dans lequel se positionne le cluster, bien que la multitude d'initiatives complexifie la lisibilité de la proposition de valeur et le positionnement du cluster.

Enfin, en ce qui concerne la pérennité financière du cluster, ce dernier a démontré sa capacité à diversifier ses sources de revenus afin de ne plus dépendre de la subvention accordée dans le cadre de la politique de clustering. Il atteint un degré de maturité tel que ladite subvention, ne constitue plus, la source de financement principale de ses activités. Elle lui permet toutefois de financer des actions orientées vers le réseautage de membres tel que prévu par le décret.

Par conséquent, il peut être conclu que la stratégie du cluster est en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue.

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 question.

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"> - Constat 10 : Le cluster développe des activités dans l'ensemble des axes précisés par le décret.
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			

L'ensemble des critères établis pour cette question d'évaluation sont atteints. Au regard de son haut degré de maturité, le cluster a proposé un nombre important et une large variété d'activités au profit des membres du réseau, qui lui permettent de couvrir l'ensemble des axes de la base décrétales. Ces activités s'intègrent d'ailleurs dans différents axes du décret, générant ainsi un effet cumulatif.

De manière générale, les actions mises en œuvre par le réseau lors de ce triennat permettent principalement de favoriser les rencontres de membres et de renforcer leur connaissance dans le domaine de l'énergie durable (axe 1), ainsi que de renforcer les liens commerciaux entre les membres du réseau (axe 2). Il entretient des relations avec différentes organisations, en ce compris les pôles de compétitivités wallons et il a soutenu le développement des partenariats entre les membres (axe 3), notamment au travers des activités de suivi et de soutien au montage de projets.

Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster sont en adéquation avec les axes d'action du 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 l'intérêt et la satisfaction des membres, 4 critères ont été analysés.

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"> - Constat 11 : Les membres ont adhéré au cluster afin de renforcer la visibilité de leur organisation en Région wallonne et de connaître les acteurs et le secteur de l'énergie durable. - Constat 12 : Les réalisations du cluster engendrent des résultats positifs pour une majorité de membres, en adéquation avec leurs attentes lors de leur adhésion.
Impacts des réalisations	Les réalisations menées par le cluster ont un impact positif pour les membres en termes	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 13 : Les réalisations du cluster produisent des impacts pour les membres, principalement en termes de projets menés et de partenariats.

	de chiffre d'affaires, rentabilité, nombre de projets menés, volume d'exportations, nombre de clients, 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"> - Constat 14 : Le cluster n'a pas formalisé une approche d'amélioration continue de ses activités, mais tient compte de la participation de ses membres.
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"> - Constat 15 : Les membres sont très satisfaits des activités du cluster en particulier les thématiques ou conférences. - Constat 16 : Une forte implication des membres.

Les critères d'évaluation établis pour cette question d'évaluation sont atteints, hormis celui dédié à l'amélioration des réalisations par le cluster.

Lors de ce triennat, le cluster a organisé des activités ayant majoritairement permis aux membres de renforcer la visibilité de leur organisation en Wallonie et de mieux connaître les acteurs ou le secteur de l'énergie durable. Ces résultats sont en adéquation avec les attentes des membres lors de leur adhésion, lesquels sont d'ailleurs très satisfaits des activités proposées. De plus, les réalisations ont généré des impacts positifs pour les organisations faisant partie du cluster, en particulier en termes de développement de projets ou de nouveaux partenariats.

Malgré le fait que le réseau souhaite proposer des activités générant un maximum d'impacts et de résultats pour ses membres, il apparaît qu'il n'a pas formalisé de démarches visant à s'améliorer continuellement. Le degré d'implication et de satisfaction de ses membres, les résultats et impacts positifs générés par les activités démontrent toutefois que l'approche appliquée par le cluster est suffisamment adaptée.

Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster apportent une plus-value aux membres, principalement en termes de connaissance des acteurs, de visibilité en Région wallonne et de développement de projets d'innovation.

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
Gouvernance	La gestion et les animations du cluster sont assumées par des membres au bénéfice d'une vision commune de tous	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 17 : La gouvernance du cluster est organisée au travers de 2 organes composés de membres. - Constat 18 : Le modèle de gouvernance instauré par le cluster est en adéquation avec les attentes des membres.

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	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 19 : Les membres estiment de la composition de l'équipe est adéquate pour réaliser les activités du cluster et ils sont très satisfaits de la dynamique instaurée.
Communication	Le cluster développe des outils de communication et d'échange d'information régulièrement consultés par les membres afin d'être informés des activités proposées et des évolutions du secteur	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 20 : Le cluster dispose d'une large variété d'outils de communication afin de communiquer auprès de ses membres. - Constat 21 : Les membres se tiennent informés des activités proposées par le cluster essentiellement via les newsletters.
Capacité d'adaptation	Le cluster fait face aux situations imprévues (ex. Covid)	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 22 : Le cluster a tiré profit de la crise sanitaire de Covid-19 afin de développer de nouveaux projets, et a fait preuve d'agilité et de réactivité pour maintenir la qualité de ses activités.

L'évaluation démontre que la moitié des critères définis dans le cadre de cette question ont été pleinement atteints alors que l'autre moitié a été réalisé de manière satisfaisante.

Le modèle de gouvernance instauré par le cluster, composé de deux organes principaux dans lequel sont impliqués des organisations membres du cluster correspond aux attentes des membres. De plus, l'équipe d'animation actuellement en place dispose des compétences et d'une expertise reconnue par les membres du réseau. Toutefois, si le profil du directeur constitue un aspect essentiel dans le dynamisme du cluster, la structure pourrait se voir fragilisée en cas d'absence ou de départ de ce dernier.

En ce qui concerne la communication, le cluster dispose de nombreux outils afin d'informer les membres des activités ou évolutions du secteur. Cependant, étant donné la diversité des outils, il apparaît que le travail de mise à jour des contenus n'est pas régulièrement effectué par l'équipe. La charge de travail associée à l'actualisation de ces nombreux outils ne doit pas être négligée, une réflexion quant aux finalités et contenus de chaque outil pourrait être entamé par l'équipe du cluster.

Enfin, durant la crise sanitaire de Covid-19 survenue durant le triennat, le réseau a fait preuve d'agilité pour continuer de proposer des activités qualitatives pour l'ensemble de ses membres, notamment via l'utilisation d'outils virtuels. Il a également profité de cette période pour initier et monter des projets, lui permettant ainsi de poursuivre ses activités d'innovations et de bénéficier de sources de financement complémentaires pour les prochaines années.

Par conséquent, il peut être conclu que le mode d'organisation du cluster est en adéquation avec les objectifs à atteindre.