

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

**Marché de services relatif à la réalisation de
l'évaluation triennale d'un cluster : TWEED**

Synthèse du rapport final d'évaluation
10/12/2025

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 cinq 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 : Cette quatrième étape 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.

Phase 5 – Accompagnement : L'étape finale consistait à accompagner le cluster et l'administration dans la définition du contrat d'objectifs et à la fixation des indicateurs et des cibles associées.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par les représentants de la Direction des Réseaux d'entreprises du SPW EER et le représentant du cluster TWEED, sur la base de la note de constats élaborée par l'équipe 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, 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 l'ensemble des domaines du secteur.	Atteint	<p>Constat 1 : Au cours de son sixième triennat, le cluster a vu son nombre de membres se stabiliser après une augmentation au début de ce triennat</p> <p>Constat 2 : Le cluster est en grande majorité composé d'entreprises, en particulier de très petites entreprises (TPE) et de petites ou moyennes entreprises (PME)</p> <p>Constat 3 : Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon, hormis en province de Liège</p> <p>Constat 4 : L'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie durable est représenté au sein du cluster au travers de ses membres, tel qu'également confirmé par ceux-ci</p>
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	Constat 5 : La stratégie est clairement définie dans les documents du cluster

Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur.	Atteint	<p>Constat 6 : La plupart des membres estime maîtriser les grandes orientations de la stratégie du cluster</p> <p>Constat 7 : La plupart des membres accorde de l'importance aux différents objectifs</p> <p>Constat 8 : La stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur selon une grande majorité des membres du cluster</p>
--	---	---------	---

La stratégie du cluster TWEED est globalement alignée avec son contexte, atteignant les objectifs en matière de développement stratégique et d'adaptation aux enjeux technologiques et concurrentiels, avec un critère de représentativité explicitement atteint et une diversité d'acteurs confirmée. Le réseau se stabilise après une forte croissance, passant de 178 membres (2022–2023) à 217 (2023–2024), puis 221 (2024–2025). Il est majoritairement composé d'entreprises (76–78 %), principalement TPE (45 %) et PME (42 %), avec 13 % de grandes entreprises. Géographiquement, la présence est forte en province de Liège (40 %), suivie du Hainaut (21 %) et du Brabant wallon (18 %), avec une implantation nationale et internationale (73 % Wallonie, 14 % Bruxelles, 10 % Flandre, 3 % étranger).

Portée par une vision de catalyseur de l'énergie durable, la stratégie de ce dernier triennat est perçue comme pertinente par les membres, notamment pour le networking, le soutien à l'innovation et la structuration de filières. Quelques attentes subsistent quant à une meilleure coordination avec les acteurs politiques et une visibilité accrue auprès des décideurs et du grand public. En synthèse, TWEED s'adapte aux défis technologiques et concurrentiels et confirme son rôle clé dans la transition énergétique en Wallonie.

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	Constat 9 : Le cluster déploie ses activités sur l'ensemble des axes définis par le décret	
Liens commerciaux entre membres		Atteint		
Partenariats entre membres		Atteint		
Promotion locale et internationale		Atteint		
Partage de connaissances et des bonnes pratiques entre clusters		Atteint		
Synergie avec d'autres organisations		Atteint		

L'ensemble des critères définis pour cette question d'évaluation ont été atteints. Les réalisations du cluster sont en adéquation avec les 6 axes d'action du décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters. Une analyse des activités du cluster de janvier 2023 à

décembre 2024 montre que ses actions couvrent tous les axes définis, souvent de manière multidimensionnelle et cumulative.

Le cluster TWEED dynamise la connaissance, les échanges commerciaux et les collaborations via des événements, ateliers et groupes de travail, notamment sur des thématiques comme l'agri-PV, tout en maintenant un programme soutenu de webinaires et séminaires, dont « Vallée de l'hydrogène en Wallonie ». La diffusion d'information s'appuie sur des newsletters régulières et une présence accrue sur LinkedIn.

Sur le plan international, TWEED promeut le savoir-faire de ses membres par des missions à l'étranger et des partenariats de long terme avec des clusters et réseaux internationaux, en complément d'accords structurants au niveau européen. Le cluster joue également un rôle actif dans le montage et l'accompagnement de projets collaboratifs, avec des portefeuilles significatifs, en appui à l'innovation et à la compétitivité.

Les indicateurs d'activité témoignent d'une stabilité des actions : hausse de la mobilisation des membres ayant participé à au moins une action, augmentation des contacts individuels, maintien du volume de séminaires/webinaires, et un flux continu de projets déposés et de missions à l'étranger.

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, 3 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	<p>Constat 10 : La plupart des membres ont rejoint le cluster dans le but de mieux connaître les acteurs du secteur, d'accéder à des informations spécifiques utiles à leur activité, d'accroître leur visibilité en région wallonne et de développer des partenariats</p> <p>Constat 11 : Selon une large majorité des membres, le cluster génère des résultats en matière de renforcement des connaissances des acteurs et du secteur, d'accès à des informations utiles à leurs activités ainsi que le partage de connaissances et de bonnes pratiques</p>
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, activités R&D et/ou emploi.	Satisfaisant	<p>Constat 12 : Selon les membres, les impacts des réalisations du cluster sont reconnus pour favoriser les partenariats, la valeur ajoutée et le nombre de projets, tandis que l'influence sur des indicateurs économiques comme la rentabilité, le volume d'exportation et le chiffre d'affaires est plus limitée</p> <p>Constat 13 : Le cluster a contribué au soutien et au développement de projets lors de ce triennat, couvrant diverses phases de réalisation, de la conception à la validation</p>
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	Atteint	<p>Constat 14 : Une large majorité des membres est globalement satisfaite, au regard de leurs attentes, de l'organisation et des activités proposées par le cluster</p> <p>Constat 15 : Les actions destinées à se connaître et à connaître l'environnement du domaine sont jugées positivement par les membres, qui saluent leur efficacité et leur rôle</p>

			<p>dans le renforcement des échanges et collaborations</p> <p>Constat 16 : Une majorité de membres est satisfaite des activités du cluster visant à renforcer les liens commerciaux</p> <p>Constat 17 : Les actions de développement de partenariats des membres du cluster sont en majorité bien perçues par les membres</p> <p>Constat 18 : La majorité des membres ayant exprimé un avis sont satisfaits des actions de promotion locale et internationale du cluster</p> <p>Constat 19 : Les échanges inter-clusters sont en moyenne appréciés par les membres du cluster</p> <p>Constat 20 : La majorité des membres du cluster est satisfaite des actions visant à renforcer les synergies entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisations</p> <p>Constat 21 : L'implication des membres au sein du cluster varie en fonction de leurs contraintes organisationnelles et de leurs besoins spécifiques</p> <p>Constat 22 : La quasi-totalité des membres du cluster prévoit de prolonger leur adhésion au cluster lors du prochain quadriennat</p>
--	--	--	---

Les réalisations du cluster TWEED apportent une plus-value significative à ses membres, en renforçant les connaissances sectorielles, l'accès à des informations stratégiques et le partage de bonnes pratiques, tout en stimulant le réseautage et la mise en relation qui favorisent partenariats et projets collaboratifs. Ces dimensions sont majoritairement jugées positives ou très positives par les membres. En revanche, les résultats liés à l'accès à de nouveaux marchés, à la visibilité internationale et au renforcement des synergies avec d'autres organisations sont perçus de manière plus mitigée, car moins alignés avec les besoins de certains membres.

Sur les impacts, les membres reconnaissent des effets sensibles sur les partenariats, la valeur ajoutée, le nombre de projets et le soutien à la R&D, tandis que l'influence directe sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, l'emploi ou l'export reste limitée. Les bénéfices indirects, comme le réseautage, les opportunités de collaboration, la visibilité locale et la crédibilité des entreprises, sont bien valorisés, avec des exemples concrets issus de projets et missions spécifiques. La qualité des activités, particulièrement celles de connaissance du secteur, de liens commerciaux et de partenariats, est largement saluée, et la quasi-totalité des membres prévoit de renouveler son adhésion.

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, 3 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.	Atteint	Constat 23 : Les membres estiment que l'équipe d'animation est proactive, compétente, dynamique et adaptée pour réaliser les activités du cluster
Communication	Le cluster développe des outils de communication et d'échange d'information régulièrement consultés par les membres afin d'être informés des activités	Atteint	Constat 24 : Le cluster a mis en place différents outils de communication pour échanger avec ses membres, parmi lesquels la newsletter est l'outil le plus utilisé

	proposées et des évolutions du secteur.		
Gouvernance	La gestion stratégique du cluster est assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres	Atteint	<p>Constat 25 : La gouvernance comprend un Conseil d'Administration commun pour les clusters TWEED et H2O et ce système répond aux attentes des membres</p> <p>Constat 26 : La composition du Conseil d'Administration du cluster est diversifiée mais sous-représente les très petites entreprises et certains acteurs comme les centres de recherche et universités</p>

L'organisation du cluster TWEED est en adéquation avec les objectifs à atteindre. L'équipe d'animation, composée de 8 profils complémentaires est perçue comme proactive, compétente et dynamique. Une majorité de membres juge ses compétences suffisantes et la dynamique très satisfaisante. Quelques points d'attention subsistent, selon les membres, notamment le besoin de renforcer certains profils techniques ou juridiques pour approfondir des thématiques spécifiques.

Les outils de communication, en particulier la newsletter et LinkedIn, sont largement utilisés et appréciés, tandis que ReWaN, Belgapress, B-Wallonia sont moins utilisées par les membres. Ils suggèrent davantage de personnalisation et des contenus plus ciblés. La gouvernance, structurée autour d'un conseil d'administration commun à TWEED et H2O, est jugée comme atteinte, avec des pistes d'amélioration liées à l'activation d'un comité de direction et à une meilleure représentativité des TPE, centres de recherche et universités.

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	Atteint	<p>Constat 27 : La stratégie financière du cluster s'appuie sur la recherche de financements complémentaires au subside cluster de la Région Wallonne</p> <p>Constat 28 : Les membres sont satisfaits du système de cotisation permettant d'accéder également aux activités proposées par le cluster H2O</p>
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement	Atteint	<p>Constat 29 : Le cluster anticipe la fin des cycles de subides et met en œuvre une stratégie financière pour assurer la continuité de ses activités à travers la recherche active de financements alternatifs</p>

La stratégie de financement du cluster TWEED répond aux objectifs, grâce à une diversification efficace combinant subventions régionales, fédérales et européennes, ainsi que des revenus propres issus des cotisations et des prestations. La montée en puissance des financements additionnels à la subvention cluster renforce la capacité d'action du cluster tout en limitant sa dépendance au subside régional, soutenue par un système d'affiliation apprécié des membres.

Côté pérennité, la trajectoire est stable, portée par la consolidation du modèle actuel, le renforcement des revenus propres et la préparation proactive de nouveaux projets pour renouveler le portefeuille de subides. En conclusion, TWEED dispose d'une base financière solide pour soutenir ses actions, et la poursuite du développement des revenus propres et d'une planification à long terme qui contribuera à sécuriser sa stabilité.