

# Evaluation triennale du Cluster TWEED

Synthèse

Mars 2020



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

Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

## 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 la DRE<sup>1</sup>. La mission a pour objet **l'évaluation triennale du quatrième triennat<sup>2</sup>** du Cluster TWEED. 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.

Au terme du 4<sup>ème</sup> triennat, **deux thématiques additionnelles** ont également été couvertes :

6. Les retombées de la **collaboration entamée avec le pôle MecaTech** ;
7. La mise en évidence des **actions menées grâce à la subvention triennale octroyée par la DRE** par rapport à celles menées grâce à **d'autres subventions publiques**.

## Evaluation du Cluster TWEED

### 1. Evolution 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 et aussi de ciblage.

Hormis un léger fléchissement en 2015 et 2016, **le nombre de membres du cluster, actuellement de 137, n'a cessé de croître depuis sa création en 2008.** La croissance la plus importante a été enregistrée au cours de ce 4<sup>ème</sup> triennat, avec un taux d'accroissement de 27% entre 2017 et 2019. Malgré l'absence d'une véritable stratégie de démarchage, cette évolution témoigne d'une visibilité et d'une attractivité grandissantes du secteur et d'une attitude proactive et agile de l'équipe opérationnelle.

**Depuis 2016, une évolution positive de la représentativité des membres par technologie est observée.** 59% des membres du Cluster TWEED sont répertoriés dans au moins une cartographie sur ReWallonia, avec un taux minimum de représentativité de 17,6% enregistré pour la biomasse, et une représentativité qui approche les 40% pour le stockage et les smartgrids. **La répartition géographique suit la tendance présentée dans le rapport d'analyse du troisième triennat :** 32% des membres du cluster sont installés dans la province de Liège, alors que le Brabant wallon et la Région de Bruxelles-Capitale regroupent respectivement 19% et 16% des membres.

**Il subsiste un potentiel de croissance au sein des filières et des provinces plus faiblement représentées.** Le cluster doit donc poursuivre ses efforts de recrutement, notamment en adoptant une approche multidimensionnelle, en se concentrant davantage sur *l'application et l'utilisation* des technologies.

---

<sup>1</sup> Direction des Réseaux d'Entreprises au sein de la Direction Générale de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche (DGO6)

<sup>2</sup> Mars 2017-février 2020

## 2. Stratégie poursuivie par le secteur

**L'évolution de la stratégie du cluster met en exergue un haut degré de maturité, démontrant notamment un niveau élevé d'appropriation de sa stratégie et une véritable transition en matière de structuration de celle-ci.** La stratégie est aujourd'hui « globale » et définit les grandes priorités du cluster pour l'ensemble du triennat, mais assure également une continuité dans le temps. Cette évolution s'accompagne également par la transition de l'approche technologique du cluster vers une approche sectorielle, introduite au cours du 3<sup>ème</sup> triennat. Le cluster a désormais l'ambition de créer une réelle plus-value pour les partenaires et l'écosystème dans son entièreté. Il est cependant à noter que ces changements nécessitent de porter une attention particulière à la redéfinition de son rôle et de ses ambitions, au développement de son nouveau positionnement, à considérer à un niveau plus large, pour assurer le maintien d'une cohérence régionale.

La stratégie du cluster pour son 4<sup>ème</sup> triennat intègre les recommandations formulées lors de l'évaluation du 3<sup>ème</sup> triennat ainsi que celles issues de l'évaluation du dossier de renouvellement de reconnaissance du 4<sup>ème</sup> triennat. Ainsi, elle se concentre sur un **nombre limité d'axes et est en adéquation non seulement avec les perspectives européennes et régionales, mais également avec les intérêts des membres**, malgré un décalage au niveau de leur perception du niveau de réalisation des axes stratégiques.

## 3. Dynamique interne du Cluster

La gouvernance du cluster est assurée par ses **deux instances décisionnelles** : d'une part, l'Assemblée générale, composée de l'ensemble des membres effectifs et adhérents, et d'autre part, le Conseil d'administration, dont la présidence a été renouvelée en 2017 et qui est composé de 10 administrateurs dont 80% sont des représentants de PME. Le cluster fait preuve d'une **bonne dynamique interne**, parvenant à **mobiliser et à impliquer les membres** au sein de ses instances décisionnelles. Cette implication forte se poursuit dans le temps et traduit la capacité du cluster à dynamiser son réseau et à se réinventer selon l'évolution des secteurs qui le composent. Toutefois, il est conseillé de **réévaluer régulièrement la représentativité du CA**, pour suivre l'évolution rapide des secteurs et des technologies.

**L'équipe opérationnelle** est composée de **4 personnes** (3,2 ETP), abattant un travail considérable malgré des ressources limitées au vu des ambitions importantes du cluster. **20% du temps de travail** est consacré aux activités menées dans le cadre de la **subvention triennale**, avec un accent sur les axes 1 (actions de réseautage entre les membres) et 4 (actions de promotion du cluster au niveau local et international). Comme le démontrent les résultats de l'enquête, ces priorités sont en léger décalage avec le niveau d'importance que les membres semblent y accorder.

Le dynamisme et l'expertise de l'équipe, reconnus par les membres, sont une des principales clés du succès du cluster. Cette force pourrait se voir fragilisée par tout départ soudain d'un ou de plusieurs collaborateurs. Il convient donc de **réduire le risque lié à la dépendance du cluster aux membres de l'équipe opérationnelle** en étudiant l'impact de mesures correctives potentielles (par exemple, par la mise en place d'un système plus structuré de délégations de pouvoirs ou l'identification d'un « bras droit » pour seconder le directeur dans la gestion quotidienne).

Au niveau des **outils de gestion et de pilotage**, le cluster reste **peu équipé**, avec un **faible développement des indicateurs d'impact**, malgré des recommandations formulées lors de l'évaluation du triennat précédent. Il est dès lors important de considérer l'opportunité du **développement d'outils de gestion et de rapportage**, en évaluant les besoins réels de l'équipe et les potentiels gains d'efficacité. Si la **communication interne** satisfait les membres du cluster, ces derniers pointent des **faiblesses** au niveau de la **structure et de la formalisation des rôles et**

**responsabilités** des membres de l'équipe opérationnelle. Par conséquent, une redéfinition de ces derniers (partage des responsabilités, délégations de pouvoirs et canaux de communication) convient d'être considérée. En ce qui concerne la **communication externe**, le cluster atteint un **degré élevé de notoriété** sur les **réseaux sociaux professionnels**. Il doit cependant être relevé que la **distinction** entre la marque « **TWEED** » et la marque « **ReWallonia** » semble parfois **confuse** aux yeux des membres et mériterait également d'être clarifiée.

#### 4. Réalisations et résultats du cluster

Sur base de l'inventaire des réalisations et des résultats de l'enquête menée auprès des membres du cluster, il apparaît que les **engagements** (fixés par le décret wallon) **en termes de réalisations sont effectivement respectés**. Le cluster fait état d'un **dynamisme souligné** par l'ensemble de ses membres et du secteur ; les **initiatives prises** sont **multiples, diverses et variées** et **répondent ainsi aux besoins parfois hétérogènes des membres**. En effet, la **majorité des membres** souligne sa **satisfaction** quant aux actions menées par le cluster telles que les activités de réseautage. Les résultats de l'enquête permettent également de constater l'amélioration du taux de satisfaction des répondants par rapport aux activités de renforcement des liens commerciaux. Notons cependant que les membres octroient moins d'importance au volet « promotion internationale ».

Le cluster démontre un **haut degré d'appropriation** des **axes d'action du décret** et **n'éprouve plus le besoin d'organiser et de structurer ses activités sur cette base**. Il élabore sa **propre stratégie** et utilise la structure qu'il a constitué, notamment sur base des exigences du décret, comme un outil. A terme, et comme initié par la DRE au cours du présent triennat, les réalisations du cluster sont à évaluer en les mettant en perspective de la stratégie du cluster, elle-même évaluée sur base du cadre normatif en place.

#### 5. Perspectives de pérennité financière

L'analyse du bilan et du compte de résultats du Cluster TWEED indiquent une **situation financière saine**. En effet, les **charges sont maîtrisées par rapport aux recettes** et les **bénéfices accumulés permettent d'enrichir ses placements en trésorerie**, qui atteignent 120.104,2€ fin 2018. Cependant, il est nécessaire, à ce stade, de **planifier l'utilisation de ces ressources** pour permettre au cluster de palier à certaines faiblesses en termes de ressources humaines (augmentation d'ETP, revalorisation salariale, etc.) ou d'outils de gestion notamment.

La **stabilité financière** du cluster résulte d'un **équilibre fragile** entre les **financements** et les **projets à décrocher et à réaliser**. En particulier, le cluster est fortement **dépendant des subventions** : 80% de ses recettes provenant de six pouvoirs subsidiant avec une dépendance particulièrement élevée à la DGO6 et DGO4. Si les rapports précédents mentionnaient certaines pistes à considérer pour développer l'autonomie financière du cluster, celles-ci n'ont cependant pas encore été implémentées et sont considérées avec prudence, pour s'assurer du maintien du rôle premier du cluster. Il en résulte que la **répartition des sources de financement** est toujours **similaire** à celle observée lors de **l'évaluation précédente** et donc **peu diversifiée**.

Dans le contexte d'une **éventuelle redéfinition du rôle et des ambitions des clusters**, il serait opportun d'initier une **réflexion sur les outils** - autres que l'augmentation des cotisations - qu'ils pourraient actionner au bénéfice de leur autonomie financière. Toutefois, ces **alternatives** doivent être **considérées avec prudence**, en évaluant leur impact sur le rôle/métier du cluster. En effet, il apparaît que le discours actuel est ambigu, incitant les clusters à développer des offres de services « privés » qui leur permettraient d'accroître leurs ressources propres. La pertinence de la prestation de ces services, au travers des clusters, doit s'apprécier au regard des autres missions d'intérêt

public qu'ils doivent accomplir à destination des entreprises wallonnes, et des services déjà disponibles sur le marché.

## 6. Retombées de la collaboration avec le pôle MecaTech

Le Cluster TWEED et le Pôle MechaTech **collaborent depuis le 8<sup>ème</sup> appel à projets des pôles de compétitivité wallons en 2011**. Cette collaboration s'est **intensifiée au cours du 4<sup>ème</sup> triennat** avec la **conclusion d'une convention de partenariat**. Les deux acteurs entretiennent des collaborations diverses et variées, au travers notamment du montage de projets, ou encore de l'organisation d'événements et de missions à l'étranger. Alors que les retombées économiques de la collaboration sont difficiles à évaluer et sont à considérer sur le long terme, les **retombées qualitatives** transparaissent à travers le **vif enthousiasme** et la **mobilisation des membres** aux appels à projets portés conjointement. Ces partenariats contribuent également à une **meilleure cohérence et transversalité** au niveau des outils régionaux mis à la disposition des entreprises wallonnes, et plus particulièrement des PME.

Dans le futur, il s'agira de **poursuivre la formalisation** du partenariat, influencée par les retours d'expériences et par le positionnement que prendront les clusters et pôles à l'avenir. Le **modèle** pourrait alors être **dupliqué** à d'autres collaborations/organismes du secteur.

## 7. Mise en évidence des actions menées grâce à d'autres subventions publiques

Près de 80% des recettes du cluster proviennent de subventions octroyées par un large panel de structures publiques, lui assurant une certaine sécurité financière, dans ce sens qu'elle ne dépend pas d'un seul organisme. Les différentes subventions sont **très diverses** tant au niveau de leur **montant**, de leur **taux de financement**, des **catégories de frais** qu'elles **permettent de couvrir** (notons que seul le subside de la DGO6 permet au cluster de couvrir ses frais de fonctionnement généraux), ou encore des **finalités** qu'elles soutiennent. Cette diversité permet au cluster de **s'investir sur des projets divers et variés**, propres à chacun des objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cela lui donne également la possibilité d'adopter une **certaine agilité dans l'utilisation de ses financements**.

Si on observe une **cohérence** entre les **montants** des financements octroyés par subside et la **répartition du temps de travail** de l'équipe opérationnelle, ce financement essentiellement basé sur des subsides engendre une **lourdeur administrative**. Afin d'en limiter l'impact sur les activités du cluster, il convient d'envisager l'engagement d'une personne additionnelle ou encore d'étudier le phénomène au sein des autres clusters wallons afin d'évaluer la possibilité d'un rassemblement de certaines activités administratives. La diversité des subsides utilisés par le cluster illustre encore l'importance de disposer d'outils de gestion (par exemple d'un outil lui permettant d'obtenir, à tout moment, un état des lieux exhaustif du niveau de consommation de ses subsides). Il est donc important pour le cluster de considérer la **mise en place d'un outil de suivi et de rapportage** de la consommation des subsides afin de limiter la charge administrative autant que possible.

## Conclusion et pistes de réflexion

A l'issue de l'évaluation triennale du Cluster TWEED, force est de constater la **maturité** qu'il a acquise au niveau de son **positionnement** dans le secteur et au niveau de la **qualité des services** rendus, et ce, **au-delà des frontières régionales**.

La **stratégie** mise en place répond aux **tendances du marché**, et est **alignée aux priorités** fixées au niveau de la **région** ou encore aux niveaux **national** et **européen**.

Le cluster agit au **service de la région**, en **soutenant les entreprises wallonnes**, et plus particulièrement les PME dans leur démarche de croissance, et participe à **renforcer le positionnement des forces wallonnes** dans les chaînes de valeur internationales. Le Cluster TWEED apporte le cadre utile au déploiement et à la croissance de ses membres, en valorisant le secteur sur le paysage international et en identifiant des opportunités sur le marché.

Au terme de plus de **10 années d'existence**, le cluster a réussi à **s'approprier** complètement les exigences soutenues par la **base décrétole** et à les intégrer dans la définition de ses objectifs propres - définis en collaboration avec son Conseil d'Administration et ses membres. Le cluster va au-delà des exigences de la région et **développe davantage son offre de services** pour créer une **réelle valeur ajoutée** au service de ses membres et de l'écosystème en général. Il propose d'ailleurs un **panel toujours plus large de réalisations**, tant sur la scène régionale qu'à l'international.

Sur le **plan financier**, la situation du cluster semble saine : ce dernier bénéficie d'un **équilibre financier relativement stable** avec une **maîtrise des charges par rapport aux recettes**. Si le niveau de recettes propres est en croissance, le **financement** du cluster **repose** principalement sur les **subventions publiques**.

**En conclusion, et vu les accomplissements du cluster au cours du dernier triennat, le soutien financier régional se justifie parfaitement au regard des objectifs du décret.** Cependant, il serait pertinent, dans la perspective des ambitions futures du Cluster TWEED, et suite à l'approche novatrice qu'il a récemment adoptée, **de réévaluer le cadre relatif au soutien et au développement** du Cluster TWEED et des clusters wallons en général. En effet, le Gouvernement doit se positionner sur **l'opportunité de faire levier sur les clusters** pour en faire un outil privilégié de la mise en œuvre de la politique du gouvernement wallon en vue de réaliser la transition écologique, économique, et sociale de la Wallonie. La **coordination et la complémentarité des outils wallons** devraient être **réexaminées**, tout en considérant le cycle de vie des différents clusters et pôles, mais également les thématiques et champs d'actions qui y sont couverts. En effet, en prenant l'exemple du Cluster TWEED, du fait du caractère des thématiques qu'il traite, lui donner un **positionnement transversal** pourrait probablement augmenter son potentiel d'impact.

**EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory**

**A propos d'EY**

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

© 2020 EYGM Limited.  
Tous droits réservés.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients. Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur [ey.com](http://ey.com).

**[ey.com/be](http://ey.com/be)**