
Evaluation triennale du Cluster Tweed

Rapport synthétique

20 décembre 2013



Introduction

Le présent document constitue le document de synthèse de la mission confiée à PwC par le Service Public de Wallonie relative à l'évaluation triennale du Cluster Tweed.

Cette évaluation porte sur le deuxième triennat du Cluster Tweed. Conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, cette évaluation se focalise sur cinq axes :

- Evolution de la représentativité des membres du cluster ;
- Adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
- Analyse de la dynamique interne du cluster ;
- Analyse des réalisations et résultats du cluster ;
- Mise en évidence des perspectives de pérennité du cluster.

Evaluation du Cluster

A. Représentativité des membres du Cluster

Le secteur des énergies renouvelables est un secteur transversal qui tend progressivement à améliorer sa visibilité notamment au travers des cartographies qui sont réalisées par le Cluster Tweed. Le Cluster a réalisé trois cartographies portant respectivement sur les filières de l'*éolien*, du *solaire photovoltaïque* et du *traitement et de la valorisation des boues*. Une vision complète du secteur des énergies renouvelables sera rendue possible en réalisant des cartographies pour chacune des filières du secteur des énergies renouvelables. Au 20 août 2013, le Cluster Tweed comptait 109 membres. Pus de la moitié des membres se concentrent dans les provinces de Liège, du Brabant Wallon et du Hainaut. Durant son deuxième triennat, le nombre de membres est resté relativement stable contrairement à ce qui a pu être observé durant son premier triennat. Cette évolution traduit la volonté du Cluster à consolider sa base de membres plutôt que de l'étendre. Les membres du Cluster Tweed sont actifs au sein des filières suivantes : « Produits, services verts et autres » (35 membres) , « Eolien » (25 membres) , « Solaire » (23 membres), « Biomasse » (18 membres), « Efficacité énergétique » (18 membres) et « Smart Grids » (8 membres).¹ Il subsiste un important potentiel d'accroissement du nombre de membres au sein de ces différentes filières. Ce potentiel est particulièrement important au sein des filières de l'« Eolien », du « Solaire », de la « Biomasse », de l'« Efficacité énergétique » et des « Smart Grids ». Par conséquent, nous recommandons au Cluster de renforcer sa représentativité au sein de ces différentes filières avant de prendre en considération de nouvelles filières au sein de ses activités telles que celles de l'hydroélectricité et des pompes à chaleur

Il subsiste un important potentiel d'accroissement du nombre de membres au sein des différentes filières qui sont actuellement prises en considération par le Cluster. Ce potentiel est en particulier important au sein des filières de l'éolien, du solaire, de la biomasse, de l'efficacité énergétique et des smart grids.

B. Stratégie de développement du Cluster

B.1. Stratégie générale

Pour son deuxième triennat, le Cluster Tweed a développé sa stratégie tout en tenant pleinement compte des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation qui a été réalisé au terme de son premier triennat. La

¹ Il importe d'indiquer que différents membres du Cluster sont actifs au sein de différentes filières, ce qui explique pourquoi le total ne correspond pas au nombre de membres du Cluster.

stratégie a été développée pour chacune des années du deuxième triennat du Cluster Tweed tel que repris ci-dessous :

- 2011 : Consolidation (Renforcement des moyens humains, maintien de la bonne dynamique, focus sur les membres existants, etc.).
- 2012 : Appropriation (Maintien de la bonne dynamique, appropriation de la stratégie au sein du réseau, etc.).
- 2013 : Pérennisation (Maximisation des partenariats entre membres et entre structures, pérennisation de la base financière, etc.).

Par rapport à cette stratégie, il convient d'indiquer qu'elle s'avère pertinente dans le cadre d'un second triennat, qu'elle permet de combler certaines faiblesses qui ont été identifiées par l'Administration dans le cadre de l'analyse du dossier de demande de reconnaissance et qu'elle répond aux attentes de ses membres. Il convient néanmoins d'indiquer que les membres du Cluster estiment qu'ils n'ont pas connaissance de la stratégie qui a été développée par le Cluster pour son deuxième triennat. Ces derniers souhaiteraient que le Cluster reprenne les différents axes de sa stratégie dans un document qui serait accessible sur son site Internet.

B.2. Collaborations avec les autres clusters et pôles de compétitivité

Dans son dossier de reconnaissance pour son deuxième triennat, le Cluster Tweed indique qu'il est l'interlocuteur privilégié des pôles, clusters et autres structures pour les activités que ceux-ci développent dans le domaine de l'énergie durable. Depuis sa création en 2008, il développe des actions de support aux autres clusters, pôles et organisations dans leurs activités relatives à l'énergie durable. Dans ce cadre, il a élaboré d'étroites synergies avec des clusters et pôles de compétitivité.

Le Cluster Tweed a en effet la particularité d'être actif dans des filières également présentes dans des pôles de compétitivité et développées comme domaines d'activités stratégiques (DAS) de ces mêmes pôles. En conséquence, le Cluster Tweed collabore de manière plus spécifique et soutenue avec Greenwin et Mecatech qui sont actifs sur des segments tels que la gestion des boues, le photovoltaïque et l'éolien. A titre d'exemple, le Cluster Tweed co-organise des événements avec Greenwin, mènent ensemble une étude relative aux boues et mèneront en commun la cartographie liée au stockage de l'énergie.

Pour ce qui concerne les collaborations avec les autres clusters, le groupe de travail relatif au photovoltaïque est également ouvert aux membres du Cluster Photonique. Pour le surplus, les collaborations sont principalement mises en œuvre avec le Cluster CAP 2020 notamment en ce qui concerne les évolutions réglementaires et l'organisation ou la participation conjointe à des conférences.

Le Cluster Tweed a également collaboré avec d'autres acteurs wallons et belges en vue d'offrir des services à destination de ses membres comme AGORIA, l'AGORIA RENEWABLE ENERGY CLUB, l'AWEX, EDORA et l'APERe. De manière générale, ces différentes organisations émettent un avis très favorable à l'égard des collaborations réalisées avec le Cluster Tweed durant son deuxième triennat.

C. Dynamique interne du Cluster

Un premier élément relatif à la dynamique interne du Cluster concerne la participation des membres du Cluster aux instances décisionnelles et dans la gestion du Cluster. La fondation du Cluster est à l'origine d'une initiative d'AGORIA (Fédération des entreprises de l'industrie technologique) et EDORA (Fédération de l'Energie d'Origine Renouvelable et Alternative) dans le cadre de l'adoption du Plan Air Climat et de la plateforme Renewable Business Facilitator.

Les instances décisionnelles du Cluster Tweed sont composées de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale est composée de l'ensemble des membres effectifs. Le Conseil d'Administration était composé de 9 administrateurs en 2011 et 10 en 2012, dont une majorité d'entreprises.

Un second élément relatif à la dynamique du Cluster concerne la participation des membres aux activités du Cluster. On notera tout d'abord la part importante des membres ayant participé à au moins une activité

organisée par le Cluster Tweed les deux premières années de son deuxième triennat. En 2011 et 2012, 92% des membres avaient participé à au moins une activité. En second lieu, il y a lieu d'indiquer que la part des membres du Cluster ayant participé à des projets collaboratifs était de 44% en 2012 contre 46% en 2013. A cet égard, il y a lieu d'indiquer que les membres souhaitent que davantage d'actions mises en œuvre par le Cluster visent à maximiser les partenariats entre membres et entre structures.

La part des membres étant impliqués dans un groupe de travail était de 48% en 2012 et 2013. Parmi ces groupes de travail figurent notamment les « Groupes projet » mis en place par le Cluster dans différentes thématiques qui sont liées au secteur de l'énergie. La mise en place de ces « Groupes projet » a pour objectif de regrouper des entreprises aux compétences complémentaires afin de constituer des filières d'entreprises capables d'offrir des solutions globales aux clients dans des projets de taille industrielle.

Durant son deuxième triennat, l'équipe d'animation du Cluster était, en moyenne, composée de 4 ETP. Il s'agit d'une moyenne relativement élevée et peu répandue au sein des autres clusters.

D. Réalisations et résultats

Le Cluster Tweed a mis en œuvre des activités répondant à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret.

Au travers la réalisation de ces différentes activités, le Cluster a réussi à (i) maintenir la bonne dynamique de réseautage mise en œuvre dès le début de son premier triennat ainsi que la visibilité du réseau vers les secteurs BtoB, (ii) renforcer le positionnement du Cluster dans le paysage wallon et (iii) accentuer les synergies avec les autres acteurs (clusters, pôles de compétitivité et autres organisations).

Le choix des activités qui sont proposées se fait par l'équipe opérationnelle et est validé par le Conseil d'Administration du Cluster. Les membres se montrent satisfaits à l'égard des activités qui sont proposées. L'organisation et le soutien des « Groupes projet » autour de différentes thématiques liées au secteur de l'énergie durable permet de répondre aux attentes différenciées des membres du Cluster.

Les membres estiment néanmoins que le Cluster devrait davantage cibler les activités qu'il organise en vue d'éviter les recoupements avec les activités qui sont organisées par d'autres acteurs et de favoriser encore davantage les interconnexions en vue de faire émerger davantage de partenariats entre ces derniers.

Enfin, il convient d'indiquer que le taux de participation aux événements qui sont organisés par le Cluster avec différents partenaires est souvent moins élevé que pour les actions qui sont directement menées par le Cluster. Ces dernières restent toutefois intéressantes pour certains membres du Cluster.

E. Perspectives de pérennité du Cluster

Au cours du premier triennat, les dépenses éligibles du Cluster étaient financées à hauteur de 100%. Les activités subsidiées au cours du second triennat ont été prises en charge par les fonds publics à hauteur de 80%. Comme le prévoit le Décret du 18 janvier 2007 relatif aux réseaux d'entreprises ou clusters, les dépenses éligibles sont subsidiées à hauteur de 50% du montant total dans le cas d'une labellisation pour un troisième triennat de reconnaissance.

Les principales ressources financières du Cluster autres que les subventions et allocations perçues proviennent des cotisations des membres (45.739,83 € en 2012 & 42.556,20 € en 2011) et des cartographies qui sont réalisées par le Cluster (39.400,50 € en 2012 & 29.838,50 € en 2011). A côté de ses ressources propres, le Cluster bénéficie de la subvention de la Région wallonne (123.299,83 € en 2012 et 167.837,45 € en 2011), de subventions perçues dans le cadre de la participation à des projets européens (91.012,51 € en 2012 et 77.781,00 € en 2011) et d'une subvention de l'AWEX (9.000,00 € en 2012).

Les principales charges d'exploitation du Cluster sont les rémunérations, charges sociales et pensions (204.152 € en 2012 & 209.225,89 € en 2011) et les approvisionnements, marchandises, services (80.708,31 € en 2012 et 138.771,34 € en 2011).

Cette analyse des perspectives de pérennité indique, d'une part, que le Cluster Tweed a mis en œuvre différentes pistes qui devraient lui permettre de faire face – en cas de reconnaissance pour un troisième triennat - à la dégressivité de la subvention octroyée par la Région wallonne tels que (i) la participation à des projets précis (les projets européens, la réalisation des cartographies ou encore la prestation de services en Belgique), (ii) une politique de cotisations pour les entreprises qui est fonction du nombre de personnes employées ainsi que (iii) la perception d'une subvention de l'AWEX pour financer le volet international de ses activités.

D'autre part, elle permet d'observer que le niveau de dépendance du Cluster à l'égard de la subvention qui octroyée par la Région wallonne est inférieur à celui que l'on peut observer au sein d'autres clusters en fin de deuxième triennat. Fin 2012, la subvention de la Région wallonne représentait moins de 40% des ressources du Cluster (en considérant la participation du Cluster aux projets européens) et 53% si l'on prend uniquement en compte les activités réalisées en Région wallonne.

F. Evaluation par les membres

Les membres se montrent satisfaits de la stratégie poursuivie par le Cluster (82%), du choix des activités qui sont menées (84%) ainsi que de la dynamique instaurée par l'équipe d'animation (93%). De manière générale, ces derniers estiment que les différentes activités qui ont été mises en œuvre par le Cluster ont permis de réaliser chacun des axes de la stratégie qu'il a définie pour son deuxième triennat. Il y a néanmoins lieu de rappeler que la perception du degré de réalisation est moins favorable pour les actions mises en œuvre par le Cluster qui visent à maximiser les partenariats entre membres et entre structures (y compris à l'étranger). A cet égard, les membres souhaitent que davantage d'événements soient organisés en vue faire rencontrer les entreprises qui souhaitent/peuvent collaborer ensemble.

Par ailleurs, parmi les différents commentaires « ouverts » qui ont été formulés par les membres dans le cadre de l'enquête, ces derniers ont fait ressortir la proactivité ainsi que le dynamisme de l'équipe d'animation. Ils souhaitent qu'elle maintienne un contact individuel avec ses membres, poursuive l'organisation de networking events ainsi que la réalisation de cartographies.

Enfin, il convient d'indiquer que l'ensemble des membres ayant répondu à l'enquête estiment que le Cluster garde toute sa pertinence dans le paysage des animateurs économiques du secteur des énergies renouvelables. En cas d'une non-reconnaissance du Cluster Tweed par la Région wallonne, 78% des membres estiment que le secteur privé (ou des fédérations) devrai(en)t le soutenir. Il convient également d'indiquer que 52% ne seraient pas disposés à payer une cotisation plus élevée pour pérenniser le Cluster. Par conséquent, d'autres pistes devront être dès lors envisagées afin de permettre au Cluster d'assurer sa pérennité financière au-delà de son deuxième triennat.

Conclusions et pistes de recommandation

Dans son ensemble, l'évaluation du Cluster Tweed met en avant l'intérêt de l'existence d'une telle structure, principalement pour la mise en réseau d'acteurs, la diffusion d'informations relatives aux opportunités de marché, la mise en œuvre de partenariats technologiques, la promotion du savoir-faire wallon dans le secteur des énergies renouvelables. Il ressort également de l'analyse réalisée dans le cadre de la présente évaluation que la stratégie développée par le Cluster pour son deuxième triennat répond aux attentes de ses membres. Quant à la perception de la réalisation, ces derniers se montrent satisfaits des actions qui ont été menées pour maintenir la bonne dynamique, consolider la base existante des membres, permettre au Cluster d'être l'interlocuteur privilégié des clusters/pôles. La perception du degré de réalisation s'avère néanmoins moins satisfaisant pour ce qui concerne les actions qui permettent de maximiser les partenariats entre membres et entre structures.

L'organisation et le soutien de « Groupes projet » permet de regrouper des entreprises aux compétences complémentaires afin de constituer des filières d'entreprises capables d'offrir des solutions globales aux clients dans des projets de taille industrielle. Le développement de stratégies spécifiques au sein de chacun de ces « Groupes projet » permettrait de répondre davantage aux attentes des membres étant donné que ces derniers

sont actifs au sein de différentes filières (éolien, biomasse, photovoltaïque, etc.) qui présentent des caractéristiques différentes. De plus, la création d'un plus grand nombre de « Groupes projet » contribuerait à faire émerger davantage de partenariats entre membres.

La proactivité de l'équipe d'animation du Cluster Tweed est également appréciée par ses membres. Son expertise reconnue dans le domaine des énergies renouvelables lui permet d'accompagner ses membres dans le montage de projets, d'être l'interlocuteur privilégié des clusters ou pôles de compétitivité dans le cadre des actions qu'ils mènent dans le domaine des énergies renouvelables ou encore de réaliser des cartographies pour le compte de la Région wallonne.

Concernant sa pérennité financière, à situation inchangée, les analyses réalisées dans le cadre de la présente évaluation mettent en avant que le Cluster pourra être en mesure de faire face – en cas de reconnaissance pour un troisième triennat - à la dégressivité de la subvention de la Région wallonne. Cette dernière représentait, de manière structurelle, 53% des recettes du Cluster (40% en considérant également la participation du Cluster à des projets européens). Durant son deuxième triennat, le Cluster a clairement réfléchi aux différentes pistes qu'il devra envisager afin d'accroître ses propres ressources financières.

En conséquence, nous recommandons à la Wallonie de reconnaître le Cluster Tweed et de lui octroyer un agrément dans le cadre d'un troisième triennat. De manière générale, nous recommandons au Cluster Tweed de poursuivre ses activités sur base de la stratégie et des actions poursuivies au cours du second triennat. Toutefois, certaines recommandations peuvent être formulées envers le Cluster Tweed en vue d'un troisième triennat de reconnaissance.

En ce qui concerne son **membership**, il subsiste un réel potentiel d'accroissement du nombre de membres au sein des différentes filières sur lesquelles le Cluster est actuellement actif. Il est dès lors recommandé au Cluster de se focaliser sur ses filières existantes afin d'en renforcer la représentativité par rapport à l'ensemble du secteur avant de prendre en considération de nouvelles filières telles que l'hydroélectricité et des pompes à chaleur.

En ce qui concerne la **stratégie du Cluster**, elle sera à poursuivre sur base des lignes directrices tracées au cours du second triennat, bien qu'il conviendra de la renforcer sur les aspects visant à encourager la conclusion de partenariats entre membres et autres structures afin de répondre aux attentes des membres. Au même titre, les membres du Cluster attendent la poursuite et la dynamisation des « groupes projets » leur permettant de discuter de problématiques communes. Il convient également de veiller à développer des activités permettant d'assurer une pérennité au Cluster telles que la réalisation de missions de consultance. Notons toutefois que le développement de nouveaux services peut être contraint par l'existence de services et/ou prestations similaires réalisé(e)s à titre gratuit par d'autres organisations publiques telles que l'AWEX ou des organismes de formation.

En matière de **pérennité financière**, le Cluster devra poursuivre sa recherche de financements autres que les financements de la politique de clustering et développer des activités lui permettant de trouver d'autres recettes. A ce titre, la participation du Cluster à des projets européens qui s'intègrent dans le projet du Cluster Tweed est, elle aussi, à poursuivre. Le développement de services personnalisés pour ses membres peut également constituer une source de diversification des financements. Enfin, il convient d'indiquer que la mise en place de ces activités en vue d'assurer la pérennité financière du Cluster au-delà de son deuxième triennat ne doit pas entraver la réalisation de ses principaux objectifs qui répondent aux attentes de ses membres.

Enfin, en ce qui concerne le **positionnement** du Cluster **par rapport aux pôles de compétitivité**, l'évaluation a démontré que le Cluster apportait une plus value par rapport aux autres opérateurs économiques due notamment aux bonnes collaborations et à la définition d'un modus operandi adhoc avec les pôles Greenwin et Mecatech (ces trois acteurs ayant des domaines de compétences se chevauchant).

Dans une optique de développement à moyen terme, nous recommandons néanmoins au Cluster Tweed d'envisager sa pérennité **au-delà de son troisième triennat** dès le début de celui-ci tenant compte des évolutions de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises, de la raréfaction des moyens financiers régionaux et des dispositions européennes en matière d'aides d'Etat. Nous recommandons donc au Cluster

d'envisager sa pérennisation, notamment par le biais d'un développement d'une alliance (plus ou moins intégrée) forte dans laquelle le Cluster pourrait valoriser, au bénéfice de tous (en ce y compris les entreprises), sa plus-value et son expertise particulière.
