

# 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 : H2O**

Synthèse du rapport final d'évaluation  
20 décembre 2024

## 1 Approche méthodologique

En vue de réaliser l'évaluation triennale et d'identifier les objectifs et indicateurs spécifiques pour le prochain contrat d'objectifs du cluster H2O, KPMG a proposé une approche structurée en 5 étapes séquentielles et basée sur différents outils de collecte et de traitement de données afin d'établir des constats et répondre à des questions d'évaluation.

Volet 1 : Evaluation triennale				Volet 2 : Objectifs et KPI
Etape 1 Structurer	Etape 2 Observer	Etape 3 Analyser	Etape 4 Evaluer	Etape 5 Accompagner
<b>Objectif :</b> S'accorder sur le cadre de l'évaluation (questions et critères d'évaluation)	<b>Objectif :</b> Rassembler des informations de nature quantitative et qualitative au travers de différents outils de collecte de données	<b>Objectif :</b> Analyser les données collectées afin d'établir des constats objectifs et de porter un jugement collectif sur l'atteinte des critères d'évaluation	<b>Objectif :</b> Répondre aux questions d'évaluation et émettre des recommandations	<b>Objectif :</b> Assister à la définition des objectifs et indicateurs du contrats d'objectifs du cluster.
<b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de lancement</li> <li>Analyse documentaire contextuelle</li> <li>Entretiens de cadrage</li> <li>Référentiel d'évaluation</li> <li>Grille d'implication des membres</li> <li>Préparation d'une note de cadrage</li> </ul>	<b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire approfondie</li> <li>Consultation de bases de données</li> <li>Questionnaire</li> <li>Entretiens individuels</li> </ul>	<b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse et croisement des données</li> <li>Etablissement de constats</li> <li>Focus group</li> <li>Préparation d'un rapport intermédiaire (note de constats)</li> <li>Atelier de mise en débat</li> </ul>	<b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réponses aux questions d'évaluation</li> <li>Formulation de recommandations</li> <li>Préparation d'un rapport final d'évaluation et présentation</li> <li>Préparation d'une synthèse</li> </ul>	<b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers contrat d'objectifs (objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, indicateurs et finalisation)</li> </ul>
<b>Livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Note de cadrage</li> </ul>	<b>Livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Données qualitatives et quantitatives issues de la collecte de données</li> </ul>	<b>Livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport intermédiaire (note de constats)</li> </ul>	<b>Livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport final d'évaluation</li> <li>Synthèse</li> </ul>	<b>Livrables :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat d'objectifs</li> </ul>

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 H2O, 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	<b>Constat 1 :</b> Au cours de son premier triennat, 99 membres, majoritairement des entreprises, ont rejoint le cluster. <b>Constat 2 :</b> Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon, avec néanmoins une majorité des sièges sociaux situés en province de Liège. <b>Constat 3 :</b> L'ensemble de la chaîne de valeur du secteur de l'eau est représenté au sein du cluster au travers de ses membres, tel qu'également confirmé par ceux-ci.
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	<b>Constat 4 :</b> La stratégie est clairement définie dans les documents du cluster. <b>Constat 5 :</b> La plupart des membres maîtrise les grandes orientations de la stratégie mais estime ne pas avoir une connaissance fine de celle-ci. <b>Constat 6 :</b> La plupart des membres accorde de l'importance aux différents objectifs opérationnels auxquels le cluster s'attèle.

Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur.	Atteint	<p><b>Constat 7</b> : La stratégie initiale du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur selon la majorité des membres du cluster.</p> <p><b>Constat 8</b> : La stratégie actualisée en 2024 a été élaborée en collaboration avec certains des membres et permet de répondre davantage aux enjeux du secteur de l'eau selon les membres.</p> <p><b>Constat 9</b> : Les rôles et le périmètre d'action du cluster, du pôle de compétitivité GreenWin, de Circular Wallonia et de l'IIS sur la thématique de l'innovation ne sont pas clairement compris par les membres.</p> <p><b>Constat 10</b> : Selon certains membres du cluster, les acteurs issus du secteur public occupent un rôle prépondérant au sein du cluster.</p>
---	---	---------	--

La stratégie du cluster a été jugée alignée avec son contexte, avec des résultats atteints dans les domaines de la représentativité, du développement stratégique et de l'adaptation aux enjeux du secteur. Le cluster rassemble un éventail diversifié de 99 membres, incluant entreprises, centres de recherche, organismes publics et associations, et couvre efficacement la chaîne de valeur du secteur de l'eau. Bien que géographiquement concentré en province de Liège, il affiche une présence en Wallonie, au niveau national et international, avec une forte représentation des filières comme l'optimisation et le traitement, et des métiers tels que la recherche et l'innovation.

La stratégie du cluster, définie dès son lancement et actualisée en 2024, s'aligne avec les évolutions sectorielles et les politiques publiques. Les membres, bien que connaissant partiellement les détails stratégiques, reconnaissent son adéquation face aux mégatendances et enjeux du secteur de l'eau. Toutefois, certains souhaitent une meilleure prise en compte des attentes des entreprises privées et une clarification des rôles entre le cluster et d'autres initiatives publiques pour éviter les chevauchements d'actions. Ces ajustements renforceront la coordination et l'efficacité globale de la stratégie.

### 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	<b>Constat 11</b> : 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		Atteint	



pratiques entre clusters		
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 mars 2022 à août 2024 montre que ses actions couvrent tous les axes définis, souvent de manière multidimensionnelle et cumulative.

Le cluster développe des événements, ateliers et groupes de travail pour renforcer la connaissance entre membres et du domaine, ainsi que des visites de membres et partenaires pour encourager le réseautage et les échanges professionnels. Il réalise également un mapping des initiatives en Wallonie et participe à des missions à l'étranger et des salons internationaux pour promouvoir le cluster localement et internationalement. Les accords de partenariat du cluster démontrent également l'engagement du cluster dans le développement de partenariats. Plusieurs webinaires et séminaires en ligne soutiennent le partage de connaissances et des bonnes pratiques. Enfin, la synergie avec d'autres organisations et pôles de compétitivité est renforcée grâce aux événements organisés par le cluster et ses diverses participations à des salons et missions économiques.

Les indicateurs d'activités, tels que le nombre d'événements, de visites, de missions à l'étranger, montrent une intensification des actions au fil des années. En conclusion, les réalisations du cluster répondent efficacement aux 6 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 leur qualité, 4 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><b>Constat 12</b> : La plupart des membres a rejoint le cluster dans le but d'avoir accès à des informations spécifiques utiles à leur activité et de renforcer leurs connaissances des acteurs et du secteur de l'eau.</p> <p><b>Constat 13</b> : Le cluster produit des résultats en termes de connaissances des acteurs et offre de la visibilité aux membres mais n'a pas encore abouti à des liens commerciaux selon certains membres.</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.	Non applicable	<p><b>Constat 14</b> : Les impacts des réalisations du cluster ne se font pas encore totalement ressentir après le premier triennat selon les membres.</p>
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.	Atteint	<p><b>Constat 15</b> : Le cluster ne procède pas à une évaluation formelle de la satisfaction de ses membres, mais collecte leurs retours d'expérience sur le terrain et le documente au travers du CRM.</p>

<p>Qualité des activités</p>	<p>Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.</p>	<p>Atteint</p>	<p><b>Constat 16</b> : Les membres du cluster sont majoritairement satisfaits de la qualité des activités organisées.</p> <p><b>Constat 17</b> : Le réseautage est perçu comme l'un des points forts des activités organisées par le cluster.</p> <p><b>Constat 18</b> : Une majorité de membres estime que le cluster met en œuvre des activités qui permettent de renforcer les liens commerciaux entre membres.</p> <p><b>Constat 19</b> : Une majorité de membres estime que le cluster favorise le développement de partenariats.</p> <p><b>Constat 20</b> : Une majorité de membres estime que les activités du cluster renforcent la visibilité locale de ses membres et la notoriété internationale du cluster.</p> <p><b>Constat 21</b> : Les membres saluent la diversité des activités de partage de connaissances, incluant des webinaires, des collaborations avec d'autres clusters et des partenariats européens.</p> <p><b>Constat 22</b> : Le cluster développe des collaborations avec des pôles de compétitivité, dont certaines pourraient néanmoins être davantage exploitées.</p> <p><b>Constat 23</b> : Une majorité de membres estime avoir une implication peu élevée au sein du cluster.</p> <p><b>Constat 24</b> : La totalité des membres du cluster interrogés prévoit de prolonger leur adhésion au cluster lors du prochain quadriennat.</p>
------------------------------	---	----------------	---

Les réalisations du cluster offrent une plus-value notable à ses membres, notamment en renforçant les connaissances sectorielles et en favorisant la mise en réseau. La majorité des membres perçoit ses actions comme très positives pour le partage d'informations et la création de synergies, bien que les résultats concernant les liens commerciaux soient plus nuancés. Les impacts concrets sur le chiffre d'affaires, la rentabilité ou l'emploi restent difficiles à mesurer en raison du recul limité du premier triennat, rendant ce critère d'évaluation inapplicable. Malgré cela, la satisfaction des membres vis-à-vis des activités demeure élevée, avec des marges d'amélioration identifiées dans les initiatives commerciales. Dans l'ensemble, le cluster répond aux attentes de ses membres.

Le cluster démontre une approche d'amélioration continue, collectant activement les retours des membres pour ajuster ses actions, bien qu'il n'adopte pas encore une évaluation systématique.

## 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
<p>Equipe et méthodes d'animation</p>	<p>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</p>	<p>Atteint</p>	<p><b>Constat 25</b> : Les membres estiment que la composition de l'équipe est adéquate pour réaliser les activités du cluster et sont satisfaits de la dynamique instaurée.</p>
<p>Gouvernance</p>	<p>La gestion stratégique du cluster est assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres.</p>	<p>Atteint</p>	<p><b>Constat 26</b> : La gouvernance comprend un conseil d'administration commun pour les clusters TWEED et H2O, ainsi que des comités de direction spécifiques à chaque cluster, tous composés de membres, et ce système répond aux attentes des membres.</p>

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.	Atteint	<b>Constat 27</b> : Le cluster a mis en place différents outils de communication pour échanger avec ses membres, parmi lesquels la newsletter est l'outil le plus largement utilisé.
---------------	--	---------	--

L'organisation du cluster s'avère globalement bien adaptée à ses objectifs, avec des critères d'évaluation atteints dans les domaines de l'équipe, de la gouvernance et des outils de communication. Les membres expriment une forte satisfaction vis-à-vis de l'équipe, dont la compétence et la réactivité sont appréciées, notamment après son renforcement en 2024 pour mieux répondre aux besoins en innovation. La gouvernance, basée sur un conseil d'administration commun aux clusters TWEED et H2O et un comité de direction spécifique à chaque cluster, favorise la collaboration tout en respectant l'autonomie de chaque cluster.

En matière de communication, la newsletter est plébiscitée par les membres, suivie des emails et du site internet, tandis que d'autres outils comme ReWaN et les supports multimédias sont moins utilisés. En conclusion, les retours sur le mode d'organisation du cluster confirment que celui-ci est en mesure de continuer à répondre aux attentes de ses membres et à atteindre ses objectifs.

## 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	<b>Constat 28</b> : La stratégie financière du cluster repose sur des projets de grande envergure.
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement.	Atteint	<b>Constat 29</b> : Le cluster a amélioré sa situation financière entre 2022 et 2023 grâce à une augmentation de son chiffre d'affaires et des subventions. <b>Constat 30</b> : Les membres sont satisfaits du système de cotisation permettant d'accéder également aux activités proposées par le cluster TWEED.

La stratégie de financement du cluster a atteint ses objectifs, permettant de stabiliser ses activités et d'assurer sa pérennité. En s'appuyant sur des projets d'envergure tels que le programme européen AEWEN, Circular Water Wallonia et IIS Water in Action notamment, le cluster a bénéficié de subventions importantes entre 2022 et 2023, renforçant ses opérations, attirant de nouveaux financements et favorisant des partenariats stratégiques. Parallèlement, une augmentation notable des ventes et prestations, soutenue par un système de cotisation attractif et satisfaisant pour les membres, a consolidé sa viabilité financière.

En conclusion, la combinaison de subventions, de revenus croissants et d'un système de cotisation bien conçu garantit non seulement la réalisation des actions du cluster, mais aussi sa capacité à répondre efficacement aux besoins de ses membres, tout en encourageant la collaboration intersectorielle.