



Service public
de **Wallonie**



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE

**DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET
RECHERCHE**

DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

EVALUATION DU CLUSTER TWIST

N° de référence du dossier : CSCh N°06.04.02-12I30 – TWIST

DOCUMENT CONFIDENTIEL – Synthèse

Evaluation réalisée par :



COMASE S.A.
Avenue Paul Pastur, n° 361
6032 CHARLEROI
<http://www.groupecomase.com>

Le 21 Juin 2013

1. CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Cette évaluation se situe au **terme du troisième triennat** du cluster, dans la perspective de **l'éventuelle reconduction de sa reconnaissance pour un prochain triennat**.

Elle a été réalisée sur base

- d'une analyse documentaire, complétée par plusieurs rencontres avec les animateurs ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster et les données économiques des membres ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (32 réponses, soit 31% de taux de réponse) ;
- d'entretiens individuels ou collectifs réalisés avec une dizaine de membres.

2. HISTORIQUE ET OBJECTIFS DU CLUSTER

L'ASBL « Cluster TWIST » a été formellement constituée le 11/06/2007 par acte déposé au Greffe du Tribunal de Commerce le 13/07/2007 par **31 membres fondateurs**

L'objet principal de l'association rencontre globalement les 6 axes du décret, en amplifie certains et s'étend même à d'autres champs d'intérêt :

- Transmettre le goût et l'envie d'entreprendre dans les domaines couverts par l'Association.
- Donner le goût et encourager les jeunes à entreprendre des études dans les domaines concernés par l'Association.
- Renforcer le dialogue avec les institutions et pouvoirs publics (programmes de soutien aux entreprises, R&D, infrastructures, formations, ...).

L'Association vise également à informer et sensibiliser le public et les milieux spécialisés à ses activités et à celles de ses membres.

La priorité est clairement donnée à l'affirmation de l'image du secteur, au support à l'exportation et à l'adéquation offre – demande en matière de ressources humaines.

Le networking sectoriel régional ou international n'est pas explicitement cité ni dans l'objet, ni dans les activités, mais n'est toutefois pas exclu.

L'Association prévoit :

- des membres effectifs en nombre illimité (3 au minimum), qui disposent d'au moins un établissement en Région wallonne occupant au moins une personne à temps plein ou un indépendant à titre principal;
- des membres adhérents en nombre illimité, sans contrainte de localisation géographique, ne disposant que d'une voix consultative lors des votes exprimés en AG.

3. REPRESENTATIVITE DU CLUSTER

Le cluster compte **102 membres** à fin mars 2013 dont **78 entreprises privées**, 9 « acteurs R&D, éducation et formation » et 15 « Services publics et entreprises publiques, associations professionnelles et autres ».

On observe une **forte augmentation du nombre de membres sur base annuelle**.

Nous observons que la **majorité des entreprises** se situent dans les provinces de **Liège** et du **Brabant Wallon**.

Les entreprises du cluster en Wallonie représentent **une valeur ajoutée moyenne de 1.814 kEUR et un total de 87.078 kEUR**.

Les entreprises du cluster sont en **majorité des entreprises de petite taille**. En effet, malgré une moyenne d'effectif de 18 personnes, la médiane ne s'élève qu'à 5 emplois et 75% des entreprises ont un effectif inférieur à 15 personnes. La moyenne est donc influencée par un nombre limité de moyennes entreprises. Le total de l'emploi du cluster est de 635 ETP¹.

Le **ratio de rentabilité** se chiffre quant à lui à 6% en moyenne.

Les indicateurs moyens de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, d'effectif et d'investissement sont en diminution par rapport au précédent triennat.

Les entreprises du cluster installées en Wallonie faisant partie du « core industries » semblent offrir une représentativité moyenne mais des performances supérieures en termes de taille, de volume d'activité et de politique d'investissement par rapport à l'ensemble des entreprises « Core Industries » se situant en Wallonie. Le cluster réunit les principales grandes entreprises du secteur.

4. STRATEGIE

Le cluster TWIST est aujourd'hui organisé en groupes de travail spécifiques. Quatre grappes transversales et six niches de marché ont en effet été constituées.

Pour les **grappes transversales** ci-après, le cluster a veillé à s'associer à des acteurs de premiers plans :

- **Cinéma-Animation** dont les clients sont les producteurs de contenus, le cluster s'est notamment associé à Wallimage (label cinema made in wallonia, site Internet spécifique)
- **Broadcast** dont les clients sont les chaînes de télévision et les directeurs de contenu, le cluster a travaillé à l'intégration des 3 acteurs suivants : RTBF, RTL et BeTV.
- **Transmedia** dont les clients sont les chaînes de tv, les médias interactifs, les nouveaux médias, ... ; le cluster a notamment développé des partenariats avec le cluster TIC, l'AWT, l'IPM, la RTBF médias interactifs, Défimédia, Imachina, RTL, Rossel, ...
- **Exportation**, le cluster a créé une grappe spécifique en collaboration avec l'UWE. Cette approche est complémentaire aux actions AWEX, tant en termes de territoires couverts qu'en termes de méthodologie de travail.

¹ L'emploi directement lié au secteur n'est pas connu.

Les **niches de marché/groupes sectoriels** sont les suivants :

- **Contenu alternatif 3D**
- **Serious Game**
- **Motion Capture**
- **Grappe Archivage**
- **Contenu Transmédia**

A moyen terme, le cluster envisage la création de sous-groupes de travail spécialisés.

Pour le **prochain triennat**, l'axe stratégique retenu à ce stade est celui de la **communication** et de **l'internationalisation**.

Le groupe communication devra travailler à la définition d'un **nouveau story telling du cluster TWIST**.

Au niveau de l'internationalisation, l'enquête auprès des membres a défini les **marchés à privilégier**, à savoir :

- Cinéma : pays limitrophes
- Broadcast : Afrique/Moyen-Orient (ex. : Missions Tunisie et Maroc)
- Transmédia : via partenaires européens au sein du projet Eurotransmédia

Au niveau du membership, il n'y a pas de stratégie de prospection systématique de tous les membres potentiels du cluster. La **prospection** s'est plutôt réalisée en ciblant les **leaders des marchés porteurs** qui ne seraient pas encore membre.

L'enquête internet montre que **60% des membres sont satisfaits à très satisfaits de la stratégie poursuivie par le cluster (-12% par rapport au précédent triennat) et 75% du choix des actions mises en œuvre (+5%)**.

5. REALISATIONS ET RESULTATS

Plus de 50% des membres se sont impliqués dans les axes 1 et 4 qui constituent pour eux l'intérêt du cluster (se rencontrer et connaître le secteur, promouvoir leurs activités).

Selon notre enquête, on remarque une **implication moins importante globalement par rapport au triennat précédent et moins diversifiée au niveau des différents axes d'actions**.

Les membres ayant répondu à l'enquête se disent globalement satisfaits des actions, plus particulièrement :

- **Relation avec des acteurs du secteur et de secteurs connexes**
- Développement d'un **répertoire technique et commercial des membres**
- Diffusion d'informations relatives aux **opportunités de marché**
- Organisation de **réunions plénières** des membres
- **Informations relatives au cluster** et figurant sur le site propre de TWIST

Néanmoins on constate une **relative insatisfaction quant aux actions visant in fine le développement de partenariats commerciaux** et un développement du chiffre d'affaires en lien avec les autres membres du cluster. Cette insatisfaction est plus marquée que lors de la précédente évaluation. On relève également un **potentiel de progrès à exploiter dans ces domaines et en**

particulier celui du développement des partenariats commerciaux et du développement des nouveaux marchés.

Le cluster contribue incontestablement au **développement de la notoriété du secteur à l'échelle régionale, nationale et internationale ainsi qu'à la mise en réseau avec divers clusters.**

Enfin, près de **86% des répondants affirment qu'appartenir à un tel réseau offre aux entreprises un avantage concurrentiel important.**

6. DYNAMIQUE INTERNE

L'ASBL « Cluster TWIST » a été constituée pour héberger le cluster. Son objet social rencontre les 6 axes prévus par le décret.

Elle compte des **membres effectifs et adhérents**. Quel que soit le statut, la cotisation annuelle est fixée en fonction du personnel occupé.

L'Assemblée Générale est convoquée par le CA au moins une fois par an, au cours du premier semestre. Les membres y sont représentés à presque 70%.

Le Conseil d'Administration est composé de 19 administrateurs. Il se réunit 4 fois par an et fait l'objet d'un procès-verbal complet et détaillé. Le CA connaît un taux de présence moyen avec en moyenne 12 administrateurs présents sur 19 (63%).

Lors du Conseil d'Administration du 15 septembre 2010, Pierre Rion a remis son mandat de président et a été remplacé par Mr Thibault Baras pour le triennat 2010-2013.

A l'occasion de ce même CA, un **nouveau bureau** a été installé dont les réunions sont, de manière générale, élargies au CA.

Au début de ce deuxième triennat, l'équipe d'animation du cluster twist a déménagé pour s'installer dans le nouveau bâtiment du Pôle Image à Liège.

Au niveau de la gestion et de l'animation du cluster, les deux piliers principaux sont Pierre Collin, qui assume le lobbying, la représentation du secteur, la détection des projets européens, ... ; et Héloïse Devaux pour la gestion quotidienne du cluster. Le cluster recourt également à des stagiaires à qui des missions spécifiques sont confiées, notamment au niveau de l'étude de certains marchés à l'exportation.

Les membres répondants sont globalement satisfaits à très satisfaits de la **dynamique globale instaurée par les animateurs** (78%), et de la **qualité des informations** diffusées (78%).

La **newsletter et les lettres d'opportunité d'affaires** représentent également des outils importants dans l'animation du cluster.

7. PARTENARIATS

Le cluster est en **relation avec un nombre important d'acteurs wallons**, qu'ils soient sectoriels ou non, à titre d'exemple :

- AWEX-WBI
- UWE
- Pôle image de Liège
- Wallimage
- Creative Wallonia

Dans le cadre de la **présidence du collège des clusters**, les responsables de TWIST ont pleinement participé à l'initiation d'une mission annuelle commune des pôles/cluster wallons afin de valoriser l'image globale de la Wallonie à travers ces structures.

Le projet européen Eurotransmédia a permis au cluster d'être reconnu comme un acteur qui compte au niveau international. Les différents partenaires permettent de renforcer le réseau international du cluster.

Par ailleurs, le projet CIPP avorté a permis au cluster TWIST d'entrer en contact avec **Cap Digital**, acteur incontournable du secteur au niveau de la francophonie.

TWIST a également participé sur un **stand de l'AWEX à différents salons internationaux** tels que celui d'Amsterdam et de Las Vegas.

Nous pouvons encore citer les **missions en Tunisie et au Maroc** et celles prévues en Scandinavie et au Liban.

8. FINANCEMENT ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Le cluster affichait un bénéfice reporté important à fin 2011, des situations de trésorerie correctes en fin d'exercices 2011 et 2012. Ainsi qu'un excédent important des créances par rapport aux dettes, ce qui couvre le besoin en fonds de roulement.

Le cluster dispose d'un outil de tableau de bord financier et assure un suivi régulier de sa trésorerie.

Le cluster s'est depuis longtemps fixé comme objectif stratégique prioritaire celui de la pérennité et a mis en place des solutions d'autofinancement en vue de la diminution de subsidiation publique pour le prochain triennat (le cluster travaille en sous-traitance pour certains services et se fait ainsi rémunérer en complément aux cotisations des membres). **Différentes pistes complémentaires ont été évoquées**, notamment :

- Proposer des services complémentaires payants aux grappes (comme par exemple le suivi des appels d'offre);
- Partir du principe que la grappe export représente un service payant ;
- Abonnement spécifique au panorama de presse, revue des appels de marché, ...
- Sponsoring externe,...