



Service public
de **Wallonie**



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET
RECHERCHE
DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

EVALUATION DU CLUSTER PLASTIWIN

N° de référence du dossier : CSCh N°06.04.02-17B89 – PLASTIWIN

Rapport de synthèse

Evaluation réalisée par :



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

Décembre 2017
Dossier : **CO/2017/0041**
Document : **CO/2017/001099/v.1**



1. Contexte et méthodologie

Ce document constitue la synthèse du rapport final de la mission d'évaluation triennale du cluster Plastiwin. Cette évaluation se situe au terme du troisième triennat du cluster et, conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, celle-ci se focalise sur cinq axes principaux, à savoir :

- La représentativité des membres du cluster ;
- L'adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
- L'analyse de la dynamique interne du cluster ;
- L'analyse des réalisations et résultats du cluster ;
- La mise en évidence des perspectives du cluster.

2. Représentativité du cluster

Concernant la **composition du cluster**, nous notons positivement la poursuite de la croissance du nombre de membres. Cette croissance se réalisant alors que le cluster souhaite être sélectif quant aux candidatures afin de garantir la qualité du membre en lien avec l'écosystème de la plasturgie. Toujours sur un plan qualitatif, on note que cette croissance ne se fait pas au détriment de la représentativité des entreprises au sein du cluster, puisque le pourcentage de membres étant des entreprises reste stable à 84%. Au-delà de ce constat positif d'une croissance du nombre de membres, il faut noter ici que le total de membres à la fin du triennat (autour de 100) est en-deçà de l'objectif affiché en début, à savoir d'atteindre le nombre de 120 membres pour la fin 2017. Il apparaît qu'il reste une marge de progression au niveau du recrutement des membres, et l'équipe d'animation confirme qu'elle reste mobilisée sur cette question.

Concernant la **représentativité**, il convient de noter le travail réalisé par le cluster afin d'affiner l'analyse de son écosystème et d'objectiver ses marges de progression, ce pour encore mieux représenter la chaîne de valeur de la plasturgie en Wallonie. Sur ce plan, on note toutefois que même si le cluster avance des chiffres de 36% sur quelques codes principaux, il reste des marges de progression sur le périmètre direct et indirect qu'il avait lui-même fixé. Il convient d'y voir une opportunité de renforcement du cluster par la poursuite de la dynamique de croissance du nombre de membre en ciblant prioritairement les entreprises de ces périmètres.

3. Stratégie poursuivie

En ce qui concerne la **stratégie**, le premier point à souligner est la formalisation importante représentée par le dossier d'agrément 2015-2017. Après y avoir précisé son domaine d'activité, le cluster Plastiwin y a défini un plan stratégique fait d'un positionnement, d'une mission & vision, de lignes de croissance stratégiques et d'axes technologiques prioritaires. Au-delà de ce document de référence, le cluster a également pris un certain nombre d'options stratégiques quant à son approche au niveau des projets européens, à sa présence au niveau des salons notamment au niveau



international, dans sa volonté de placer les attentes des entreprises membres au centre de sa stratégie. Ce positionnement permet ainsi de rencontrer les attentes des membres à court terme et d'accompagner des projets d'internationalisation et de développement à moyen terme.

4. Dynamique interne

Concernant la **dynamique interne**, si le cluster peut s'appuyer sur une stabilité au niveau de ses principales parties prenantes internes et de ses organes de gouvernance, il a toutefois connu sur le triennat plusieurs changements quant à la composition de son équipe d'animation. Pour autant, il faut souligner que cette réalité ne semble pas avoir perturbé outre mesure le fonctionnement du cluster, ce sans doute en lien avec l'implication de certains membres du Conseil d'administration afin de garantir la continuité et de soutenir les nouvelles personnes en place. Il faut également souligner l'appréciation positive des membres quant à l'implication de l'équipe d'animation, ce alors que les moyens sont limités et les axes d'intervention nombreux. La répartition des prestations paraît tout à fait justifiée en regard des priorités que le cluster s'est fixées. De plus, on note une diminution du temps affecté à la gestion administrative par rapport au précédent triennat. Enfin, les évolutions relatives aux outils – nouveaux site Internet, densification du nombre de newsletters étant donné la suppression du Plastimag – semblent appréciées par les membres qui se disent très majoritairement satisfaits de la qualité des informations reprises au niveau de la communication du cluster.

5. Réalisations et résultats

Au niveau des **actions réalisées** par le cluster, il convient en premier lieu de souligner la rencontre de la plupart des objectifs fixés par le cluster, ce sur les différents axes de travail définis dans l'arrêté ministériel portant reconnaissance du cluster. Au-delà de cette obligation de moyen renforcée par l'évolution positive de la plupart des indicateurs de réalisation, on note la mobilisation des membres qui sont impliqués à plus de 50% sur tous les axes et dont le taux de satisfaction est toujours supérieur au taux d'insatisfaction. En termes d'impact, il faut remarquer que 42% des répondants à l'enquête indiquent que l'augmentation du nombre de leurs projets menés en collaboration avec d'autres membres est dû au cluster. Près de 27% reconnaissent également un impact positif du cluster quant à l'augmentation de la valeur ajoutée au sein de leur entreprise.

Au niveau des **partenariats**, il faut noter l'approche sélective et qualitative du cluster au niveau des projets européens. Il s'agit ainsi de ne se mobiliser que lorsque la valeur ajoutée potentielle pour les membres du cluster est suffisante, ce notamment en lien avec la spécificité thématique du projet. Cette approche paraît pleinement partagée par le Conseil d'administration, l'équipe d'animation, et des membres qui expriment leur souhait d'un cluster mobilisé sur leurs préoccupations, en évitant le risque d'un cluster qui chercherait à tout prix des sources de financement alternatives, ce sous peine de s'éloigner des attentes de ses membres. A noter également le fait que deux projets importants (Economie circulaire avec Next – TRFAM) n'ont pas pu se concrétiser pour le cluster, alors que celui-ci



avait investi du temps et espérait un retour, tant en termes d'opportunités que de rentrées financières complémentaires.

6. Perspectives de pérennité du Cluster

Enfin, il convient d'évoquer la question de l'**équilibre financier** du cluster. Durant le triennat qui s'achève – et sous réserve des chiffres définitifs 2017, le cluster a globalement vu ses fonds propres diminuer. Par ailleurs, il convient de noter une amélioration de la situation de trésorerie, même si celle-ci devra rapidement s'appuyer sur de nouveaux résultats positifs, ou a minima en équilibre. Le projet d'augmentation des cotisations couplé avec la poursuite de l'augmentation des membres devrait permettre des recettes complémentaires à même de retrouver à terme un équilibre au niveau du compte de résultat. Ceci posé, l'équilibre financier reste à ce stade précaire, car si le cluster bénéficie encore de fonds propres autour de 60k€, il convient d'établir des budgets précis et de prévoir des marges permettant d'intégrer d'éventuelles événements avec un impact négatif sur le résultat.

7. Recommandations

Sur base de la présente évaluation, le **cluster Plastiwin rencontre bien, tant dans sa gestion que dans sa stratégie et les actions qui la concrétisent, les prescrits du Décret du 18/01/2007 et de l'Arrêté de reconnaissance.**

Le cluster s'est clairement **positionné comme point de contact de référence** en s'appuyant sur son expertise de la chaîne de valeur de la plasturgie.

Le cluster a **poursuivi son développement en termes de nombre de membres**, mais la plasturgie touche en Région wallonne une masse critique appréciable représentant un **potentiel d'accroissement** dont une partie reste à exploiter par le cluster.

La **majorité des entreprises membres du cluster semble impliquée et satisfaite** des différentes actions mises en œuvre.

Pour toutes ces raisons, nous estimons que, s'il en fait la demande, la reconnaissance du cluster devrait être reconduite, tout en veillant à la mise en œuvre des différentes recommandations suivantes :

- Au niveau de la **composition du cluster**, il convient de maintenir la dynamique de recrutement de nouveaux membres, ne serait-ce que pour compenser les départs naturels, mais surtout afin de viser une masse critique que l'on peut à ce stade fixer à 125 membres. Cette masse critique doit permettre de **renforcer la représentativité** du cluster, en se focalisant en termes de cibles sur les périmètres directs et indirects, ce tout en lui assurant un niveau plus important de recettes structurelles liées aux cotisations des membres.
- Au niveau de la **stratégie**, le précédent document de demande d'agrément représente un véritable travail de formalisation de la stratégie du cluster et de sa déclinaison en plan financier



et en programme opérationnel. Il convient ainsi de poursuivre cette réflexion stratégique en l'actualisant, notamment quant aux thématiques à mettre à l'ordre du jour. Sur ce plan, si Plastiwin dispose d'un groupe de travail qui traite de la question du recyclage, il apparaît opportun de mener une réflexion plus approfondie quant au rôle que le cluster doit jouer sur ce plan. La question de l'offre et de la demande en la matière pose un certain nombre de questions, ce notamment au niveau des futures évolutions législatives et des contraintes appliquées par les donneurs d'ordre. De plus, il convient, malgré l'avortement de l'implication de Plastiwin au niveau de Next, de poursuivre le travail relatif à cette ligne de croissance spécifique. Enfin et comme le cluster vient de le faire au niveau de sa dernière réunion plénière de 2017, Plastiwin doit participer – avec les fédérations sectorielles – à la construction d'une image plus positive de la plasturgie auprès des différentes parties prenantes.

- Au niveau des **actions**, tout en préservant une approche permettant de traiter des questions très techniques et à forte valeur ajoutée, l'approche bottom up que le cluster souhaite développer devra permettre l'identification de thèmes permettant de ne pas limiter la mobilisation des membres au sein des groupes de travail à un nombre trop restreint. Pour mettre en œuvre cette approche bottom up, le cluster pourrait organiser des consultations ludiques à l'occasion de ses séances plénières. Ces consultations pourraient notamment prendre la forme d'un vote entre plusieurs propositions de thèmes à traiter.
- Concernant la **dynamique interne**, le défi consiste, notamment au niveau du Conseil d'administration, à définir la trajectoire à moyen terme de l'équipe, ce afin de permettre une stabilisation au niveau de l'animation du cluster.
- Pour ce qui concerne les **partenariats**, le choix opéré de développer une approche qualitative des projets dans lesquels le cluster s'implique doit continuer à permettre de construire des relations plus fortes avec les partenaires des projets retenus.
- Au niveau de la **pérennité financière** du cluster, et tout en validant la volonté du cluster d'augmenter les cotisations, il semble opportun de réfléchir à d'autres recettes potentielles. Sur ce plan, une réflexion doit être menée sur la contribution des membres lorsque ceux-ci bénéficient d'un service plus spécifique de la part du cluster. Nous pensons plus particulièrement aux missions à l'étranger qui sont positivement évaluées et pour lesquelles, la quote-part des membres qui y participent pourraient être majorée.