
Evaluation triennale de L'INFOPOLE Cluster TIC Synthèse

Rapport synthétique

Septembre 2016

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 de l'INFOPOLE Cluster TIC.

Cette évaluation porte sur le quatrième triennat de l'INFOPOLE Cluster TIC. 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 TIC est caractérisé par des évolutions particulièrement rapides et des applications sectorielles transversales larges. Il s'avère relativement complexe d'appréhender la taille du secteur. En effet, sur base des codes NACE, le secteur tel que défini par l'OCDE¹ apparaît trop large, incluant des branches d'activités étant directement, et parfois trop indirectement impliquées dans le secteur des TIC wallons. Sur cette base, l'analyse de la représentativité a été nuancée avec une analyse du secteur réalisée par l'INFOPOLE Cluster TIC dans le cadre de la préparation de Digital Wallonia.

En termes de représentativité, il convient d'indiquer que les membres de l'INFOPOLE Cluster TIC représentent 0,9% de l'ensemble des entreprises wallonnes reprises au sein du groupe de référence défini à partir des codes NACE sur base de la définition de l'OCDE. Sur base des chiffres issus de l'analyse de l'INFOPOLE Cluster TIC, les membres du Cluster représentent près de 4% du secteur. Il est cependant intéressant d'observer que si le taux de pénétration du Cluster en termes de nombre d'acteurs était de moins de 1% au total, ceux en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée sont supérieurs à 10% et il se rapproche de 12,5% en termes d'emploi. Le Cluster semble donc regrouper davantage les acteurs clés ou les acteurs de plus grande taille du secteur.

Durant ce dernier triennat, l'INFOPOLE Cluster TIC a connu une diminution du nombre de ses membres, passant d'un total de 129 membres effectifs au début du quatrième triennat à 115 au premier semestre de la dernière année du même triennat, c'est-à-dire au 30 juin 2016. Cette réalité est principalement due au fait que le Cluster veille en priorité à assurer un service de qualité auprès de ses membres existants et se focalise moins sur la recherche de nouveaux membres.

Dans l'ensemble, il ressort de l'analyse que l'INFOPOLE Cluster TIC s'adresse à l'ensemble de la filière des technologies de l'information et de la communication, avec néanmoins un focus envers les acteurs wallons qui se déclarent appartenir au secteur TIC et se disent vouloir participer au développement économique du secteur en Wallonie. Les membres de l'INFOPOLE Cluster TIC sont essentiellement actifs dans les domaines des services en matière des TIC et il semble que les activités liées aux logiciels et systèmes d'exploitation y soient également importantes.

B. Stratégie de développement du Cluster

La stratégie que le Cluster a définie s'avère pertinente dans le cadre d'un quatrième triennat. Le Cluster se positionne dans une dynamique de transition vers une plateforme et vise principalement à promouvoir l'intégration des TIC au travers de secteurs clés tels que ceux des Pôles de compétitivité. De plus, l'importance de permettre des rencontres et des échanges entre les entreprises du Cluster, ainsi que la promotion du Cluster et

¹ OECD (2011), Guide to Measuring the Information Society 2011, Paris et OECD (2014), Measuring the Digital Economy: A new perspective, Paris, OECD

de ses membres aux niveaux local et international, ont également été mis en avant comme orientations stratégiques. Dans le même temps, l'évaluation a montré que l'objet social du Cluster défini au sein de ses statuts rencontre les 6 axes d'action du Décret du 18 janvier 2007.

Durant ce quatrième triennat, les actions planifiées ont pu répondre globalement aux attentes des membres. Le Cluster a en effet veillé à adapter son offre de services à la réalité du terrain et a adapté son programme d'actions de manière régulière afin de suivre adéquatement l'évolution du secteur. Il convient d'indiquer que, bien que les membres du Cluster n'aient pas tous connaissance des orientations stratégiques du Cluster, ils estiment que les actions menées au travers des services sont pertinentes et répondent à leurs ambitions stratégiques.

Durant son quatrième triennat, l'INFOPOLE Cluster TIC a également développé des partenariats avec d'autres acteurs wallons qui lui sont complémentaires. Le Cluster a principalement œuvré, en ligne avec sa stratégie, au déroulement de rencontres intersectorielles pour susciter des croisements de compétences. La stratégie et les actions du Cluster s'inscrivent notamment par ailleurs de manière cohérente dans la dynamique du Plan du Numérique wallon.

Parallèlement, l'évaluation a révélé que les activités de l'INFOPOLE Cluster TIC étaient souvent complémentaires à celles du Cluster TWIST. Cette réalité de terrain s'explique par le fait que les deux clusters tendent à appartenir à un même écosystème économique plus large. Outre les autres acteurs wallons, l'INFOPOLE Cluster TIC entretient également des relations avec d'autres acteurs belges et européens, notamment pour sa promotion à l'international.

C. Dynamique interne du Cluster

Les instances décisionnelles du Cluster sont composées de l'Assemblée Générale, du Conseil d'administration et du Bureau exécutif. La composition des organes de gouvernance du Cluster reflète le souci d'équilibre entre les trois piliers qui le constituent et on constate que la majorité des membres participe aux assemblées générales (proportion indicative de présence de 54% en 2015).

Comme l'a montré l'évaluation des membres au niveau de la stratégie du Cluster, ceux-ci sont largement satisfaits des choix d'activités du Cluster, celles-ci répondant aux orientations stratégiques choisies au début du triennat. Nous avons également pu constater que l'équipe mène par ailleurs ces activités avec dynamisme et professionnalisme. En effet, les entretiens menés avec les parties prenantes du Cluster lors de l'évaluation ont permis d'épingler la grande satisfaction vis-à-vis de la qualité du travail de l'équipe. Les membres sont ainsi largement impliqués dans les actions menées par le Cluster (81% d'entre eux ayant participé à au moins une action du Cluster sur la période en 2015 contre 72% en fin de troisième triennat et 69% au 31 décembre 2014).

Il convient d'indiquer qu'au terme de son quatrième triennat, l'équipe d'animation de l'INFOPOLE Cluster TIC compte 2 ETP, occasionnellement assistés par un(e) stagiaire. On constate à cet égard que le Cluster semble manquer de ressources qui pourraient davantage renforcer ce rôle de référence et lui permettre d'assurer une veille technologique et commerciale plus complète du secteur. Ce constat est particulièrement pertinent au vu de la taille du secteur, de sa caractéristique transversale, et la rapidité d'évolution dans les domaines d'activités dans lesquels les membres sont actifs. Ce constat s'est notamment traduit dans la faible dynamique observée au sein de la plupart des grappes technologiques, dont le fonctionnement est actuellement reconsidéré par le Cluster. Leurs activités peuvent en effet s'avérer fructueuses avec des débouchés de projets divers, européens notamment, spécifiquement pour le développement de domaines d'activités technologiques précis.

D. Réalisations et résultats

L'INFOPOLE Cluster TIC a mis en œuvre des activités répondant à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises. Les activités qui sont organisées par le Cluster permettent notamment à ses membres de rencontrer des acteurs de différents secteurs pertinents, donner de la visibilité à leur entreprise, mettre en œuvre des partenariats techniques et obtenir des informations relatives aux opportunités de marché.

Plus précisément, le Cluster a œuvré à assurer les échanges entre ses membres au travers de rencontres de networking mais également au travers de la diffusion d'informations relatives aux activités des membres (via notamment les newsletters, son site internet et les réseaux sociaux). Il centralise et diffuse également des informations relatives à des opportunités d'affaire et appels à projet. Dans le même temps, le Cluster a lancé au sein de ses services son Business Club. Ce service consiste en l'organisation de séances d'information thématiques ciblant des problématiques précises. Au travers de ces séances, le Cluster invite des experts et suscite des échanges d'expériences qui s'avèrent tout à fait pertinents du dire des membres concernés puisqu'ils s'en sont estimés particulièrement satisfaits au travers des contacts établis avec eux dans le cadre de cette évaluation.

Le Cluster travaille également en proche collaboration avec d'autres acteurs du secteur, dont l'Agence du Numérique. Cette collaboration en particulier est tout à fait pertinente, les deux organisations travaillant notamment actuellement de concert à la mise en œuvre de Digital Wallonia et de sa plateforme, qui a pour but de cartographier le secteur et les compétences des acteurs. Le Cluster entretient également de nombreuses collaborations avec le Cluster TWIST dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités. Le Cluster TWIST est en effet un partenaire de choix car les deux clusters animent des domaines d'activités appartenant à une même chaîne de valeur et sont, dans de nombreuses instances, complémentaires.

Par ailleurs, il est intéressant noter la fructueuse collaboration du Cluster avec l'AWEX et le réseau EEN pour son rayonnement international. Le Cluster a en effet facilité de nombreuses rencontres, suscitant à nouveau des échanges commerciaux et des croisements de compétences. La présente évaluation révèle par ailleurs que les rencontres intersectorielles organisées avec des Pôles et autres clusters sont perçues comme tout à fait pertinentes, faisant écho à la pertinence avérée de la stratégie du Cluster. Dans le même temps, les nombreuses collaborations du Cluster avec d'autres acteurs de l'animation économique en Wallonie permettent de créer des synergies et de garantir une offre importante d'activités aux membres.

De manière générale, le Cluster tient aussi compte de la satisfaction de ses membres par rapport aux actions menées, via des enquêtes de satisfaction ciblées. Dans l'ensemble, l'enquête menée auprès des membres dans le cadre de la présente évaluation révèle que ceux-ci s'estiment globalement satisfaits des actions réalisées par le Cluster (entre 76% et 98% de satisfaction selon les activités).

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 les années suivantes.

Sur l'année comptable de 2015, l'INFOPOLE Cluster TIC a dégagé un bénéfice d'exploitation de 23.360,05 euros. Le Cluster reporte cependant une perte de 11.923,07 euros après report de la perte du résultat de l'exercice précédent, qui atteignait 35.382,67 euros. La santé financière du Cluster est ainsi caractérisée par une perte reportée au bilan qui semble s'assainir progressivement sous la gestion actuelle.

Il ressort de l'analyse de la répartition des recettes une importante dépendance de l'INFOPOLE Cluster TIC à des subsides qui revêtent, par définition, un caractère ponctuel et dont la pérennité est peu certaine voire liée à des projets déterminés (à hauteur de 33%, qui correspondent à un total de 75.000 €). Cependant on constate que les cotisations et activités rapportent ensemble environ 40% des recettes (soit 93.000 €). Au niveau des dépenses, nous observons que la rémunération du personnel représentait le poste de dépenses le plus important du Cluster en 2015 avec 52% (102.000 €), suivis par les dépenses relatives à la fourniture des services avec 45% (89.000 €). Dans l'ensemble, l'analyse tend à montrer que le Cluster parvient à pérenniser ses activités sur base du critère minimal de financement par la Région wallonne (à hauteur de 50%). Dans une perspective d'autonomie financière complète, le Cluster ne semble par contre pas être à même d'assurer sa pérennité financière en l'absence de cette subvention et/ou de participation à des projets européens ou liés à des subventions spécifiques. Ces projets s'inscrivent en effet dans les activités du Cluster (les rencontres intersectorielles bénéficient par exemple de soutiens financiers dits « spécifiques »).

L'analyse des perspectives de pérennité tend à montrer que la trésorerie de l'INFOPOLE Cluster TIC est en grande partie assurée par la participation aux projets européens et ayant bénéficié de subventions spécifiques. Le Cluster travaille actuellement au développement de nouvelles pistes en vue d'assurer sa pérennité financière :

- Adaptation des cotisations et forfaits demandés aux membres et non-membres ;
- Dépôt de différents projets ou pré-projets européens et spécifiques ;
- La pérennisation des rencontres intersectorielles ICT meets ;
- En outre, il convient d'indiquer qu'il existe une volonté déjà engagée de trouver des synergies sur le contenu des actions des clusters ainsi que sur les aspects organisationnels et logistiques avec des acteurs du paysage économique wallon.

F. Evaluation par les membres

Dans le cadre de l'évaluation du quatrième triennat de l'INFOPOLE Cluster TIC, une enquête a été réalisée auprès de l'ensemble des membres et anciens membres afin de mieux appréhender leur perception de la qualité de fonctionnement du Cluster. 41 questionnaires ont été valablement complétés dont 35 par des membres du Cluster, soit un taux de participation de 26% des membres du Cluster. Nous notons que parmi les entités ayant répondu à l'enquête, 73% sont des PME.

Nous relevons que plus de 50% des membres se sont affiliés au Cluster dans le but de rencontrer des professionnels de leur secteur d'activités et d'appartenir à un réseau. Dans le même temps, les résultats de l'enquête ont montré que les anciens membres ayant répondu (6 au total) ont quitté le Cluster pour cause de l'inadéquation des activités proposées avec leurs besoins, mettant semble-t-il en lumière une difficulté du Cluster à satisfaire l'ensemble de ses membres.

Globalement, les membres interrogés se montrent satisfaits des orientations stratégiques poursuivies par le Cluster (83%). En effet, explicitement, ils se montrent satisfaits du choix des activités qui ont été mises en œuvre et qui ont permis de réaliser chacun des aspects stratégiques définis pour le quatrième triennat (83%). Par ailleurs, les membres se montrent également globalement satisfaits de la dynamique instaurée par l'équipe d'animation (92%) et de la qualité des informations diffusées par le Cluster (86%). Les niveaux de satisfaction sont globalement plus élevés concernant les actions menées dans le cadre des axes 5 (partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques), 4 (promotion locale et internationale du Cluster) et 6 (synergies entre les activités du Cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises).

Au niveau des résultats pour l'entreprise, plus de la moitié des membres de l'INFOPOLE Cluster TIC ont enregistré un accroissement du nombre de clients, de projets, de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires depuis qu'elles en sont membres. On constate au niveau de ces mêmes indicateurs que le Cluster a eu un impact positif pour plus de la moitié des membres ayant répondu à l'enquête.

Il convient par ailleurs 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. Il apparaît que les membres sont en faveur d'un soutien au Cluster par le secteur privé (71%) mais ils seraient plutôt en défaveur d'un financement direct plus élevé. Les constats de l'enquête tendent à montrer que le Cluster doit poursuivre sa réflexion concernant sa pérennité financière étant donné que les membres indiquent qu'ils seraient prêts à y contribuer davantage au travers d'événements et services payants, comme est déjà mis en œuvre pour certaines activités.

Conclusions et recommandations

Dans son ensemble, la présente évaluation met en avant l'intérêt de l'existence de l'INFOPOLE Cluster TIC, principalement pour la mise en réseau au travers de rencontres intrasectorielles et intersectorielles, la promotion du Cluster et de ses membres, notamment à l'international, et son rôle de référent dans la coordination des actions au sein du paysage économique wallon de soutien au secteur des TIC. Ces aspects sont des éléments constitutifs des orientations stratégiques du Cluster, qui se sont avérées pertinentes dans le cadre d'un quatrième triennat et par rapport auxquelles les membres se sont montrés globalement satisfaits.

- **Principales conclusions liées à l'évaluation du troisième triennat**

Au travers de ses services, le Cluster s'est pertinemment positionné dans une dynamique de transition vers une plateforme. D'une part, le Cluster a élargi son approche globale de réseau pour ses membres, en coordonnant davantage d'interactions avec des secteurs clés, comme ceux des Pôles de compétitivité wallons. D'autre part, le Cluster a également développé son approche segmentée en menant des actions et en diffusant de l'information de manière diversifiée et sur base de thématiques ciblées. On constate néanmoins que le Cluster semble manquer de ressources qui pourraient davantage renforcer son rôle de référence au sein du secteur et lui permettre d'assurer une veille technologique et commerciale plus complète sur l'ensemble de ses membres et du secteur.

Outre ces aspects, il est important de noter que la proactivité, le professionnalisme et la qualité du travail de l'équipe d'animation de l'INFOPOLE Cluster TIC sont appréciés par les membres. Cette qualité tend à servir le Cluster dans son statut de référent de son secteur, et ce particulièrement dans un paysage wallon de l'animation économique en matière des technologies de l'information et de la communication parfois complexe.

Concernant sa pérennité financière, dans l'ensemble, l'analyse tend à montrer que le Cluster parvient à pérenniser ses activités sur base du critère minimal de financement par la Région wallonne (à hauteur de 50%). Dans une perspective d'autonomie financière complète, le Cluster ne semble par contre pas être à même d'assurer sa pérennité financière en l'absence de cette subvention et/ou de participation à des projets européens ou spécifiques. Tel qu'exposé supra, l'INFOPOLE Cluster TIC est actuellement en réflexion par rapport à différentes pistes qu'il devrait envisager afin d'accroître ses propres ressources financières.

La présente évaluation a également permis de mettre en avant le rôle central de l'INFOPOLE Cluster TIC dans la mise en œuvre du Plan du Numérique, en collaboration principalement avec l'Agence du Numérique. Cette implication s'avère tout à fait pertinente au vu du rôle de référence du Cluster pour le secteur. Il convient également d'indiquer que dans ce contexte notamment du Plan du Numérique, les collaborations en particulier avec le Cluster TWIST s'avèrent tout à fait pertinentes, le Cluster TWIST étant impliqué au niveau du Plan de manière similaire et les deux clusters étant complémentaires au travers les activités qu'ils proposent à leurs membres.

- **Recommandations**

Nous recommandons à la Wallonie d'encourager la poursuite des activités de l'INFOPOLE Cluster TIC. Certaines recommandations ont dans ce cadre pu être émises lors de notre évaluation.

En ce qui concerne la **stratégie du Cluster**, elle sera à poursuivre sur base des lignes directrices tracées au cours du quatrième triennat. Particulièrement, vu la pertinence des rencontres intersectorielles, nous recommandons au Cluster de poursuivre ces démarches dans une optique de concrétisation de projets et de partenariats commerciaux. Par ailleurs, il convient de relancer une dynamique de grappes technologiques pertinente et davantage proactive. Cela peut par exemple passer par la formalisation de stratégies spécifiques au sein de chacun des groupes de travail mis en place par le Cluster. Nous recommandons également à l'équipe d'animation du Cluster d'orienter ses actions de networking pour le réseau vers une dynamique qui met davantage l'accent sur la connaissance des membres et entre membres.

En ce qui concerne ses **services**, il est en effet pertinent, tel qu'envisagé par le Cluster, d'adapter la manière dont ils sont déclinés, sur une base commune pour les services à caractère global et sur base d'offres supplémentaires et payantes pour les services plus ciblés et spécialisés. Cela permettrait au Cluster de simplifier son offre et de cibler plus facilement les membres qui seraient intéressés par des services spécialisés. Par ailleurs, une ouverture de certains services à des non-membres, sur base d'un forfait majoré, pourrait dégager davantage de capacités d'autofinancement.

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 récurrentes ou structurelles. A ce titre, la participation du Cluster à des projets européens, interrégionaux, ou pouvant bénéficier de subventions spécifiques ou de l'AWEX, et qui s'intègrent dans son projet global est également à poursuivre même s'il ne s'agit pas d'une solution structurelle au financement. Nous encourageons par ailleurs le Cluster à mettre en œuvre les autres pistes qu'il envisage actuellement en vue d'accroître ses propres ressources financières (au travers d'une adaptation de l'offre de ses services par exemple).

L'opportunité d'un rapprochement de l'INFOPOLE Cluster TIC et du Cluster TWIST pourrait par ailleurs être examinée, dans la dynamique du Digital Wallonia Hub, en collaboration avec tous les acteurs impliqués dans l'objectif d'atteindre une véritable masse critique économique et sectorielle, de réaliser des économies d'échelle de fonctionnement et dans l'organisation d'événements et de créer davantage de synergies entre les différents acteurs des deux clusters pour le développement de produits/services innovants.
