

Direction des Réseaux d'Entreprises du Service Public de Wallonie Economie Emploi Recherche

**Marché public de services relatif à la réalisation
de l'évaluation triennale d'un réseau d'entreprises
(ou cluster) : EquisFair**

Synthèse du rapport final d'évaluation
14/12/2022

1 Approche méthodologique

Afin de réaliser la première évaluation triennale du cluster EquisFair, KPMG a proposé de s'appuyer sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques, constituée de quatre étapes et basée sur différents outils de collecte et de traitement de données afin d'établir des constats et répondre à des questions d'évaluation.

Phase 1 – Structurer : L'objectif de cette première phase était de préciser et de faire valider le périmètre de la mission, le planning détaillé, l'approche méthodologique ainsi que de cadrer les analyses via l'élaboration de questions d'évaluation et d'un référentiel d'évaluation reprenant les critères à évaluer.

Phase 2 – Observer : Cette seconde étape visait à collecter un ensemble d'informations de nature quantitative et qualitative au travers de différents outils de collecte de données afin de pouvoir réaliser par la suite une série d'analyses visant à évaluer le cluster au regard des questions d'évaluation identifiées à l'issue de la phase 1.

Phase 3 – Analyser : Cette troisième étape consistait à analyser en détail les données collectées pour chacune des questions d'évaluation et d'établir des constats pour chacun des critères d'évaluation. Durant cette étape, un jugement collectif a été porté sur l'atteinte des critères et une réponse apportée à chacune des questions d'évaluation.

Phase 4 – Conseiller : L'étape finale consistait à élaborer les conclusions de l'évaluation triennale du cluster et émettre des recommandations, d'une part au cluster en vue d'améliorer son fonctionnement et sa stratégie, d'autre part à la Région wallonne afin d'apprécier la pertinence du soutien et le renouvellement de la reconnaissance du cluster EquisFair.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par les représentantes de la Direction des Réseaux d'Entreprises du Service Public de Wallonie Economie, Emploi, Recherche et les représentants du cluster. Ce jugement se base sur la note de constats élaborée par 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 que le cluster dispose d'une stratégie en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue, et qu'il assure la promotion d'une vision commune de développement conformément aux attentes du décret, 5 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
Contexte technologique	Le cluster dispose d'une vision claire en termes de positionnement technologique au travers de toute la chaîne de valeur de la filière équine.	Atteint	- Constat 1 : Le cluster dispose d'une stratégie permettant de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur équestre.
Contexte concurrentiel	Du point de vue de ses membres, le cluster poursuit une stratégie qui permet de différencier ses activités de celles des autres acteurs du secteur.	Atteint	- Constat 2 : Le cluster est une organisation orientée vers le développement des entreprises et la promotion du secteur, à la différence des autres organisations de la filière, davantage axées sur le loisir ou le sport équestre. - Constat 3 : Des initiatives similaires au cluster existent en Belgique, mais le public cible diffère.
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement.	Partiel	- Constat 4 : Le cluster a adopté une gestion prudente de sa subvention lors de son premier triennat.

			- Constat 5 : Des perspectives financières ambitieuses mais toujours dépendantes de la subvention régionale.
Représentativité	La stratégie du cluster vise à couvrir l'ensemble des domaines de la filière afin d'être représentatif au regard des entreprises actives en Wallonie.	Satisfaisant	- Constat 6 : Le cluster couvre l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, mais la répartition géographique des membres est concentrée en région liégeoise. - Constat 7 : La procédure de sélection des candidats par le cluster est discrétionnaire. - Constat 8 : Une faible évolution du nombre de membres malgré un potentiel de développement important.
Développement stratégique	Le cluster développe une vision stratégique de développement partagée par l'ensemble de ses membres.	Satisfaisant	- Constat 9 : Une stratégie en adéquation avec les besoins des membres, venus principalement pour développer leur réseau, mieux connaître le secteur et gagner en visibilité. - Constat 10 : Les membres du cluster souhaitent que le cluster fédère l'ensemble des entreprises de la filière, mais certains membres ont des attentes protectionnistes.

La plupart des critères de cette question d'évaluation, hormis celui relatif à la pérennité du cluster, ont été atteints au moins de manière satisfaisante. La stratégie mise en œuvre par EquisFair visant à représenter et promouvoir les entreprises de l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière, et de différencier ses activités de celles d'autres acteurs du secteur plutôt axés sur les domaines du sport ou des loisirs, est en totale adéquation avec son contexte.

Lors de ce premier triennat, et en adéquation avec ladite stratégie, EquisFair est parvenu à mobiliser des acteurs parmi l'ensemble de la filière. Cependant, le taux de pénétration parmi les acteurs de la filière est moins important qu'attendu au regard du potentiel du développement précisé lors de sa demande de reconnaissance. De plus, il n'a pas rassemblé, de manière équilibrée, l'ensemble des acteurs du territoire wallon. Il est également constaté que la procédure de sélection ne semble pas suffisamment objective selon les membres du cluster, malgré l'existence de certains critères. Cet aspect de la sélection s'explique notamment par la complexité de définir des critères objectifs et similaires pour tous les candidats, étant donné la multitude des domaines de la filière que le cluster souhaite représenter dans le cadre de sa stratégie.

Ces résultats sont toutefois jugés satisfaisants : le cluster est parvenu à mobiliser une masse d'acteurs intéressante pour un premier triennat et à se structurer parmi un secteur pouvant être qualifié de « niche », malgré les aléas du triennat. Le cluster a posé les fondements d'une vision stratégique en adéquation avec les besoins des membres, mais des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour que celle-ci soit partagée par l'ensemble des membres et qu'EquisFair devienne un acteur représentatif de l'ensemble du secteur en Wallonie.

Par ailleurs, dans le cadre d'un second triennat, le cluster tient compte de la dégressivité du soutien régional, et vise à multiplier les sources de revenus via de nouvelles activités. Malgré cela, la subvention constituera toujours une part majoritaire des revenus du cluster.

Par conséquent, il peut être conclu que la stratégie du cluster est en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue, malgré qu'elle puisse faire l'objet de certains ajustements.

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 question.

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	Le cluster développe des actions destinées à se connaître entre membres d'un cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine concerné.	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> - Constat 11 : Les activités du cluster renforcent la connaissance du secteur et des membres du réseau, favorisent des liens commerciaux, et facilitent dans une faible mesure, des partenariats entre des membres. - Constat 15 (transversal) : Les membres du cluster estiment que les activités du cluster couvrent l'ensemble des axes du décret. - Constat 12 : Les missions à l'international du cluster participent à la promotion du secteur équestre belge et des entreprises membres du cluster. - Constat 15 (transversal) : Les membres du cluster estiment que les activités du cluster couvrent l'ensemble des axes du décret. - Constat 13 : Le cluster a initié des relations avec d'autres réseaux d'entreprises. - Constat 15 (transversal) : Les membres du cluster estiment que les activités du cluster couvrent l'ensemble des axes du décret. - Constat 14 : Le cluster tisse des liens avec d'autres formes d'organisations, y compris au-delà de la chaîne de valeur. - Constat 15 (transversal) : Les membres du cluster estiment que les activités du cluster couvrent l'ensemble des axes du décret.
Liens commerciaux entre membres	Le cluster développe des actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres du cluster ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et à un seuil de compétitivité accrus.	Satisfaisant	
Partenariats entre membres	Le cluster développe des actions de développement de partenariats impliquant des membres du cluster dans les domaines de la production de biens et de services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale avec, le cas échéant, la création d'activités nouvelles.	Partiel	
Promotion locale et internationale	Le cluster développe des actions de promotion locale et internationale du cluster en vue éventuellement de renforcer l'attractivité de la Région wallonne à l'égard des investisseurs étrangers et la participation de celui-ci à des salons spécialisés.	Atteint	
Partage de connaissances et des bonnes pratiques entre clusters	Le cluster développe des actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international.	Partiel	
Synergie avec d'autres organisations	Le cluster développe des actions visant à renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises, notamment les pôles de compétitivité, les fédérations professionnelles, l'AWEX, ...	Atteint	

L'évaluation démontre que la moitié des critères définis dans le cadre de cette question ont été pleinement atteints, que l'un a été réalisé de manière satisfaisante, et que les autres l'ont été de manière partielle.

Le cluster a privilégié des actions relatives à l'axe 1 permettant aux membres de se rencontrer, d'échanger sur leurs activités et le secteur afin de tisser des liens, ce qui a ainsi permis d'initier de nouveaux contacts commerciaux (axe 2). Il a également participé activement à de nombreuses missions et représentations en Belgique et à l'international, tel qu'attendu au travers de l'axe 4 du décret. Ces actions sont de réelles opportunités de promotion du secteur et des membres du cluster, malgré le fait que certaines entreprises ne sont pas disposées à s'internationaliser. De plus, EquisFair a réalisé des actions en collaboration avec d'autres organisations (axe 6), internes ou externes à la chaîne de valeur équine, générant des synergies, notamment dans l'accomplissement d'autres axes et en proposant des services supplémentaires à ses membres.

Ces actions sont encourageantes et démontrent de la capacité du cluster à initier le réseautage des entreprises du secteur. Néanmoins, il est constaté que le cluster n'a pas concrétisé des actions menant à des partenariats entre membres de manière significative (axe 3). De plus, malgré les efforts identifiés visant à développer des relations avec d'autres réseaux d'entreprises (axe 5), les prises de contacts n'ont pas encore abouti à des résultats tangibles pour le cluster.

Ces résultats nuancés s'expliquent notamment par le degré de maturité d'EquisFair, dont l'existence est limitée à ce premier triennat. Celui-ci a d'abord dû se structurer et développer des actions visant à connaître les membres, il doit désormais envisager des actions afin de

développer les collaborations et partenariats entre membres et multiplier les actions avec les autres réseaux.

Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster sont en adéquation avec la plupart des axes d'action du décret, mais que les actions relatives aux axes 3 et 5 sont relativement peu nombreuses.

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 l'intérêt et la satisfaction des membres, 3 critères ont été proposés.

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	- Constat 16 : Les réalisations du cluster produisent des résultats pour les membres en termes de connaissance des acteurs, de liens commerciaux, d'accès à de nouveaux marchés et de visibilité, en adéquation avec leurs besoins lors de leur adhésion.
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.	Satisfaisant	- Constat 17 : Des premiers impacts pour les entreprises, découlant des réalisations du cluster : une hausse des projets menés, du nombre de clients et des exportations, se traduisant par une augmentation du chiffre d'affaires.
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	Atteint	- Constat 18 : Les membres satisfaits des activités proposées par le cluster, auxquelles ils participent en fonction de leur domaine d'activité et de leur besoin. - Constat 19 : Une forte implication des membres au lancement du cluster, ensuite ralentie par la crise du Covid-19.

Dans l'ensemble, les critères relatifs à cette question ont été rencontrés, au moins de manière satisfaisante. Les réalisations du cluster ont été jugées positives par les membres au regard de leurs besoins initiaux lors de l'adhésion au cluster. Ils ont eu l'opportunité de connaître les autres acteurs, de tisser des liens commerciaux, d'avoir accès à de nouveaux marchés et de jouir d'une plus grande visibilité pour leur activité.

Par ailleurs, ces réalisations ont généré des impacts pour un nombre limité de membre d'EquisFair, notamment car les contacts entre membres ont permis de développer la clientèle et d'entamer de nouveaux projets. Ces résultats sont toutefois à nuancer, d'une part étant donné la difficulté d'identifier les impacts directs induits par la participation au cluster, d'autre part étant donné qu'ils peuvent être constatés en différé par rapport aux activités du cluster.

Enfin, malgré le fait que les membres sont très satisfaits des activités proposées par le cluster, leur niveau d'implication en fin de triennat est en légère diminution en comparaison à la première année d'existence du cluster. Cette tendance en baisse peut notamment s'expliquer parce que les membres participent en fonction de leur domaine d'activité, de leur besoin ou de leur disponibilité. Elle peut également être justifiée par les mesures de restriction liées à la crise sanitaire. Enfin, il est possible que ce niveau d'implication corresponde finalement à l'atteinte du seuil moyen au regard du cycle de vie du cluster.

Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster apportent une plus-value aux membres, principalement en termes de connaissance des acteurs, de développement de liens commerciaux, d'accès à de nouveaux marchés et de visibilité.

5 Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le mode d'organisation du cluster est-il en adéquation avec les objectifs à atteindre ?

Afin d'assurer son fonctionnement et d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie, le cluster dispose d'un organe de gouvernance représenté par le Conseil d'Administration. Une animatrice est chargée de la réalisation et de la mise en œuvre des activités du cluster. Pour évaluer la dynamique interne du cluster, 4 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
Equipe et méthodes d'animation	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 et mettent en œuvre des moyens d'animation en adéquation avec les attentes des membres.	Atteint	- Constat 20 : Les membres sont très satisfaits du suivi et des contacts avec l'équipe d'animation.
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	- Constat 21 : Le cluster dispose de nombreux outils de communication et les membres sont satisfaits des contacts directs avec le cluster, en priorité ceux par mail ou téléphone.
Gouvernance	La gestion et les animations du cluster sont assumées par des membres au bénéfice d'une vision commune de tous.	Atteint	- Constat 22 : Les membres se sentent impliqués et écoutés par les représentants du cluster.
Capacité d'adaptation	Le cluster fait face aux situations imprévues (ex. Covid, évolution de l'équipe).	Atteint	- Constat 23 : Les membres sont satisfaits de l'agilité dont a fait preuve le cluster pour faire face aux événements qui ont impacté son existence. - Constat 24 : La perception différée des subsides impacte la gestion financière du cluster.

L'ensemble des critères définis dans le cadre de cette question sont atteints. En effet, les membres sont très satisfaits du travail de l'équipe d'animation, et des contacts réguliers qu'elle entretient avec chacun d'eux. Ils apprécient également être consultés afin de suggérer des activités et sont satisfaits des moyens de communication mis en œuvre par le cluster. A ce sujet, malgré que le cluster dispose de nombreux outils, les membres préfèrent les contacts directs lors des activités, par mail ou par téléphone.

De plus, les membres sont satisfaits du modèle de gouvernance institué par EquisFair, exclusivement assumé par des entreprises membres du cluster dans l'intérêt de tous. Enfin, le cluster est parvenu à s'adapter pour faire face aux situations imprévues qui ont marqué son triennat, qu'il s'agisse de la crise sanitaire, du départ d'une animatrice, ou encore de la perception des subsides régionaux.

Par conséquent, il peut être conclu que le mode d'organisation du cluster est en totale adéquation avec les objectifs à atteindre.