

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 du réseau d'entreprises
(ou cluster) : PLASTIWIN**

**Synthèse du rapport final d'évaluation
06/12/2024**

1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster Plastiwin, KPMG propose de s'appuyer sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques réparties en 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 est 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 de jugement.

Phase 2 – Observer

Cette seconde étape vise 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 consiste 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 est porté sur l'atteinte des critères et une réponse est apportée à chacune des questions d'évaluation.

Phase 4 – Evaluer

L'étape finale consiste à répondre aux questions d'évaluation, d'élaborer les conclusions de l'évaluation triennale du cluster et d'émettre des recommandations. D'une part, ces recommandations pourront être adressées au cluster afin d'améliorer sa stratégie de développement et d'extension du réseau, ses priorités d'action, ses outils d'animation et sa gouvernance. D'autre part, elles permettront à la Région wallonne d'apprécier la pertinence de son soutien au cluster, ainsi que de l'opportunité de renouveler ou la reconnaissance du cluster.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par les représentants du SPW EER, Mesdames Stéphanie Perreaux, Marylène Houben et Messieurs Christian Chatelain, Antonin Kehl, et les représentants du cluster Plastiwin, Madame Aurore Boucart, Messieurs Olivier Neiryck et Diego Lancksweert, trois représentants du Conseil d'Administration du cluster, Monsieur Alexandre Fettweis, Président sortant du CA et Administrateur chez Astra Services, Monsieur Antoine Carlhian, Administrateur chez Ipic Plastic et Président entrant du CA, et Monsieur Kevin Poelmans, Business group leader manufacturing de la fédération Agoria. Ce jugement est basé 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 si 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, 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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 1 : La diversité des activités des membres permet au cluster de couvrir l'ensemble du domaine de la plasturgie ○ Constat 2 : <i>Le cluster continue de croître avec un léger ralentissement du nombre de membres au cours du dernier triennat, mais n'a pas atteint son objectif de 150 membres</i> ○ Constat 3 : Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon, avec une majorité des sièges sociaux dans les provinces de Liège et du Hainaut ○ Constat 4 : <i>La majorité des membres du cluster prévoit de prolonger son adhésion au cluster lors du prochain quadriennat</i> ○ Constat 5 : <i>La procédure d'adhésion des membres dont le siège social est situé en Wallonie est clairement définie dans les documents du cluster, ce qui n'est pas le cas pour les candidats hors Wallonie</i> ○ Constat 6 : L'avis des membres du cluster est globalement positif sur l'ouverture à l'adhésion de nouveaux membres hors Wallonie
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 7 : La stratégie est clairement définie dans les documents du cluster ○ Constat 8 : La plupart des membres ont une vision globale de ce en quoi consiste la stratégie ○ Constat 9 : La plupart des membres accorde de l'importance aux axes stratégiques auxquels le cluster s'attèle
Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 10 : La majorité des membres estime que la stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur et pourrait être actualisée sur base des enjeux futurs

En matière de représentativité, le cluster rassemble divers acteurs du domaine de la plasturgie, permettant à Plastiwin de se positionner comme représentatif de l'ensemble du secteur. Ses membres, en croissance continue, ont leur siège social réparti de manière équilibrée sur le territoire wallon, dont une majorité d'entre eux se trouvent dans les provinces de Liège et du Hainaut, lieux où l'activité économique est la plus dense. Environ 20% des membres ont leur siège en Flandre ou dans les pays limitrophes. La grande majorité des membres se montre d'ailleurs favorable à ces nouvelles adhésions, contribuant à permettre au cluster de monter en puissance et d'étendre son réseau. Cependant, cette stratégie de prospection en dehors du territoire wallon n'est pas encore formalisée dans les documents du cluster. La stratégie, ainsi que ses principaux axes définis par l'équipe d'animation du cluster, sont connus des membres et jugés cohérents avec aux enjeux actuels du secteur des plastiques. Elle s'inspire largement des retours des acteurs de terrains, des fédérations professionnelles et de la Région wallonne, ce qui lui permet d'intégrer les besoins de chacune des parties et d'assurer une bonne représentativité des attentes. Par conséquent, il peut être conclu que la stratégie adoptée par Plastiwin est en adéquation avec le contexte dans lequel le cluster évolue.

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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 11 : Le cluster met en œuvre des initiatives permettant aux membres de se connaître entre eux ○ Constat 12 : Le cluster, via sa mise en relation, permet à une majorité des membres d'augmenter ses liens commerciaux ○ Constat 13 : Le cluster, via sa mise en relation, permet à une majorité des membres d'augmenter ses partenariats ○ Constat 14 : Le cluster met en œuvre des actions permettant d'augmenter la visibilité des membres au niveau local, cette visibilité est moindre au niveau national et international ○ Constat 15 : Le cluster met en œuvre des activités permettant le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre ses membres, mais pourrait davantage mettre l'accent sur cet aspect ○ Constat 16 : Le cluster met en œuvre des actions afin de renforcer les synergies avec d'autres formes d'organisation
Liens commerciaux entre membres			
Partenariats entre membres			
Promotion locale et internationale			
Partage de connaissances et des bonnes pratiques entre clusters			
Synergie avec d'autres organisations			

Le cluster propose une large variété d'activités destinées à ses membres, toutes alignées sur les axes du décret. De manière annuelle, le cluster assure le suivi de la participation de ses membres aux différentes activités permettant d'évaluer leur pertinence et d'améliorer leur qualité afin de mieux répondre aux à leurs attentes. L'objectif principal des activités menées au cours du dernier triennat a été de faciliter les mises en relation entre les acteurs (axe 1), ce qui constitue le fondement-même du cluster. Par ailleurs, le cluster a contribué à renforcer les relations commerciales et les partenariats entre ses membres, leur offrant ainsi un accès à des capacités d'innovation et contribuant à renforcer leur compétitivité (axes 2 et 3). Ces différentes activités se montrent en phase avec l'importance que les membres accordent à la connaissance des acteurs du secteur et du contexte dans lequel le cluster évolue. Les activités axées sur la visibilité à l'international (axe 4) et le partage de bonnes pratiques (axe 5) sont moins nombreuses au cours du triennat. Le cluster entretient des relations et partenariats (axe 6) avec diverses organisations, telles que les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité ou encore d'autres clusters. Ces collaborations sont parfois implicites, mais peuvent également être formalisées par des conventions de partenariat. En conclusion, les réalisations du cluster sont en adéquation avec les axes d'action établis par le 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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 17 : La plupart des membres a rejoint le cluster dans le but de renforcer la visibilité de son organisation en Région wallonne et d'établir des liens avec les acteurs du secteur de la plasturgie ○ Constat 18 : Les résultats des réalisations du cluster sont globalement en ligne avec les attentes des membres 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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 19 : Les réalisations du cluster produisent des impacts pour les membres, principalement en termes de valeur ajoutée et de partenariats menés
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	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 20 : Le cluster n'a pas formalisé de démarche d'amélioration continue de ses activités, mais demande régulièrement des feedbacks et prend en considération les retours de ses membres
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 21 : La plupart des membres est satisfait des activités du cluster, en particulier des événements du réseautage

La plupart des membres du cluster ont rejoint l'organisation en vue d'accroître leur visibilité sur le marché wallon et de renforcer leurs liens avec les acteurs du secteur. Cela leur permet d'approfondir leur connaissance de l'écosystème de la plasturgie, de développer leur réseau et, par conséquent, de stimuler leur activité commerciale. Les résultats obtenus semblent correspondre aux attentes des membres, grâce à une satisfaction générale concernant les activités proposées par le cluster. En termes d'impact, le cluster a apporté une véritable plus-value à ses membres, notamment en facilitant la création de nouveaux partenariats. Cependant, les impacts financiers apparaissent plus limités, ce qui pourrait notamment s'expliquer par la réticence des membres à partager des informations sur cet aspect. Dans une démarche d'amélioration continue, le cluster a commencé à recueillir les retours de ses membres, bien que ce processus ne soit pas encore entièrement formalisé. Par conséquent, il peut être conclu que les réalisations du cluster apportent une plus-value à ses membres, notamment en termes de visibilité en Région wallonne et de mise en relations.

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, 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	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 22 : La nouvelle direction a apporté un nouveau dynamisme à l'équipe d'animation ○ Constat 23 : Les membres estiment la composition de l'équipe d'animation adéquate et performante. Cette performance tient aux compétences et à la personnalité des personnes qui la composent

Gouvernance	La gestion et les animations du cluster sont assumées par des membres au bénéfice d'une vision commune de tous	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 24 : La gouvernance du cluster est organisée au travers de deux instances décisionnelles composées de membres ○ Constat 25 : Le modèle de gouvernance du cluster répond aux attentes des membres
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	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 26 : Le cluster communique principalement via la newsletter et les contacts directs avec les membres
Capacité d'adaptation	Le cluster fait face aux situations imprévues (ex. Covid)	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 27 : Le cluster fait preuve d'agilité et de résilience face aux crises auxquelles il est confronté

Ce triennat marque le premier cycle complet sous la nouvelle direction, durant lequel la stratégie a été révisée. Ce changement a favorisé les relations avec les partenaires et stabilisé les sources de financement, permettant ainsi à l'équipe d'animation de se renforcer et de gagner en légitimité aux yeux des membres grâce à l'expertise de ses collaborateurs. Grâce aux compétences et à l'engagement de l'équipe d'animation, la crise du Covid-19 a été gérée efficacement, ce qui a permis de maintenir des liens solides avec les membres du cluster. Cela a été rendu possible notamment par l'utilisation des canaux de communication privilégiés du cluster, tels que la newsletter et les échanges directs. La gouvernance du cluster satisfait pleinement ses membres notamment en raison de l'expertise de l'équipe et de la représentativité du Conseil d'Administration au regard de la composition de la chaîne de valeur du cluster. Par conséquent, il peut être conclu que le mode d'organisation du cluster est en adéquation avec les objectifs à atteindre.

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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 28 : Le résultat financier du cluster est en bénéfice et son financement s'articule principalement autour de la cotisation et des subsides
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement	Atteint	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constat 29 : Le cluster constitue son équipe en recourant à divers types de contrats de travail et en tenant compte de ses capacités financières

Le cluster a enregistré des résultats financiers positifs au cours des deux derniers triennats. Les années 2022 et 2023 ont montré une croissance du chiffre d'affaires, accompagnée d'une diversification des sources de financement. Les subventions de Circular Wallonia et ChiMérique ont notamment permis de réduire la dépendance aux cotisations des membres, autrefois la principale source de revenus. Le cluster a également renforcé son équipe avec l'arrivée de deux spécialistes, dont l'un en digitalisation et l'autre en économie circulaire, portant le nombre total de membres de l'équipe à quatre. Les types de contrats de travail proposés aux collaborateurs, et adaptés aux différents projets, permettent au cluster d'assurer sa pérennité tout prenant en considération ses capacités financières. Par conséquent, il peut être conclu que le cluster a mis en place une stratégie financière visant à diversifier ses sources de revenus et à réduire sa dépendance à la subvention clusters dégressive de la Région wallonne, tout en alignant son financement de manière cohérente avec ses activités stratégiques.