



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

**Marché de services relatif à la réalisation de  
l'évaluation triennale d'un cluster : EquisFair**

Synthèse du rapport final d'évaluation  
10 octobre 2025

## 1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster EquisFair, KPMG s'est appuyé sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques constituée de cinq 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** : La quatrième étape 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 le cluster.

**Phase 5 – Accompagner** : L'étape finale vise à accompagner le cluster dans la définition de ses objectifs permettant d'alimenter son futur contrat d'objectifs, soumis dans le cadre du renouvellement du cluster pour un nouveau quadriennat. Ces objectifs s'accompagneront d'indicateurs de performance spécifiques au cluster, permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs formulés. Le contrat d'objectifs sera rédigé selon le modèle type et la méthodologie pour fixer les valeurs cibles d'indicateurs proposées par l'administration.

## 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, 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.	Partiel	<p><b>Constat 1</b> : Au moment de l'évaluation, le cluster comptait 62 membres, majoritairement des entreprises mais aussi des fédérations et ligues, représentant indirectement d'autres acteurs du secteur.</p> <p><b>Constat 2</b> : La typologie des membres du cluster est diversifiée, avec une part importante de micro-entreprises.</p> <p><b>Constat 3</b> : Le cluster présente une distribution géographique asymétrique de ses membres sur le territoire wallon, avec une part importante des sièges sociaux situés en province de Liège.</p> <p><b>Constat 4</b> : L'ensemble de la chaîne de valeur du secteur équin est couvert au sein du cluster au travers de ses membres, avec néanmoins certains secteurs considérés comme peu représentés.</p>
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	<p><b>Constat 5</b> : La stratégie, clairement définie dans les documents du cluster, est bien comprise par la majorité des membres, qui en maîtrisent les grandes orientations.</p>



Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur.	Atteint	<p><b>Constat 6 :</b> Les objectifs opérationnels auxquels le cluster s'attèle sont considérés comme importants par les membres.</p> <p><b>Constat 7 :</b> La stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur.</p> <p><b>Constat 8 :</b> L'innovation est reconnue comme un levier stratégique dans le domaine équin par une majorité de membres.</p>
---	---	---------	---

La stratégie du cluster a été jugée alignée avec son contexte. Les résultats sont considérés comme partiels en termes de représentativité, mais atteints en ce qui concerne le développement stratégique et l'adaptation aux enjeux du secteur. Le cluster rassemble 62 membres, incluant entreprises, indépendants, centre de recherche, organismes publics et associations, et couvre la chaîne de valeur du secteur équin. La distribution géographique du cluster est asymétrique, avec une concentration des membres en province de Liège.

La stratégie du cluster, ajustée en fonction du retour des membres, s'aligne avec les évolutions sectorielles. Les membres, connaissant partiellement les détails stratégiques, reconnaissent son adéquation face aux tendances et enjeux du secteur équin. Toutefois, certains membres souhaitent renforcer le recrutement des membres pour accroître la représentativité et pour diversifier la typologie d'acteurs présents au sein du cluster.

### 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	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	<b>Constat 9 :</b> Le cluster déploie ses activités sur l'ensemble des axes définis par le 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.	Atteint	
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.	Atteint	
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...	Satisfaisant	
--------------------------------------	--	--------------	--

La majorité des critères définis pour cette question d'évaluation a été atteinte. Les réalisations du cluster sont en adéquation avec les 6 axes d'action du décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters. Une analyse des activités du cluster de janvier 2023 à juin 2025 montre que ses actions couvrent tous les axes définis, souvent de manière multidimensionnelle et cumulative.

Le cluster propose des événements et séminaires, des visites de membres et des missions de prospection pour encourager le réseautage, les échanges professionnels et renforcer la connaissance entre membres et du domaine. Il participe à des missions à l'étranger et des salons internationaux pour promouvoir le cluster localement et internationalement. Les accords de partenariat du cluster démontrent également l'engagement du cluster dans le développement de partenariats. Cependant, le cluster n'a pas mené les actions de partage de connaissances entre clusters wallons annoncées dans la demande de renouvellement. Bien qu'il ait renforcé les synergies avec d'autres organisations grâce à des événements et des participations à des salons, certaines collaborations prévues n'ont pas abouti, ce qui limite l'atteinte des exigences liées au renforcement des synergies avec d'autres formes d'organisations d'entreprises.

Les indicateurs d'activités, tels que le nombre d'événements, de visites, de missions à l'étranger, montrent une intensification des actions au fil des années. En conclusion, les réalisations du cluster répondent efficacement à la plupart des 6 axes d'action du décret, malgré des lacunes dans le partage de connaissances entre clusters et des points d'améliorations au niveau des actions visant à renforcer les synergies avec d'autres formes d'organisation.

#### 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.	Partiel	<b>Constat 10</b> : Les raisons de l'adhésion des membres au cluster sont principalement le renforcement de la visibilité en Région wallonne, le développement du réseau et la structuration de la filière équine. <b>Constat 11</b> : Les actions du cluster renforcent la visibilité et les connaissances sectorielles, mais les résultats en termes de collaborations commerciales varient d'un membre à l'autre.
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.	Partiel	<b>Constat 12</b> : Les impacts des actions du cluster sont perçus comme modérés par les membres et leurs effets sur les résultats financiers restent difficiles à évaluer.
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.	Atteint	<b>Constat 13</b> : Les sondages de satisfaction annoncés ont été formellement réalisés.
Qualité des réalisations	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	Satisfaisant	<b>Constat 14</b> : Seules les actions destinées à connaître les membres et l'environnement du domaine et les actions de promotion locale et internationale du cluster sont majoritairement reconnues comme satisfaisantes.

			<p><b>Constat 15</b> : Les actions de connaissance des membres et de l'environnement sont perçues comme des points forts des activités organisées par le cluster.</p> <p><b>Constat 16</b> : Une majorité des membres, ayant exprimé un avis, se dit satisfaite des actions mises en œuvre par le cluster pour le renforcement des liens commerciaux.</p> <p><b>Constat 17</b> : Une majorité des membres, ayant exprimé un avis, se positionne comme satisfaite des initiatives de partenariats du cluster.</p> <p><b>Constat 18</b> : Les activités du cluster renforcent la visibilité locale de ses membres et la notoriété internationale du cluster.</p> <p><b>Constat 19</b> : Une majorité des membres, ayant exprimé un avis, se positionne comme satisfaite des actions du cluster pour le partage de connaissances entre clusters et les collaborations avec les pôles de compétitivité.</p> <p><b>Constat 20</b> : Une part importante de membres estime avoir une implication moyenne au sein du cluster.</p> <p><b>Constat 21</b> : La majorité des membres du cluster interrogés prévoit de prolonger leur adhésion au cluster lors du prochain quadriennat, ceux-ci étant satisfaits de la qualité globale des activités proposées par le cluster.</p>
--	--	--	--

La majorité des critères définis pour cette question d'évaluation n'est pas atteinte ; toutes les réalisations du cluster n'apportent pas une plus-value significative à ses membres.

Les réalisations du cluster qui offrent une plus-value à ses membres concernent la connaissance des acteurs et du secteur ainsi que le partage de connaissance et de bonnes pratiques. D'autres points comme l'amélioration des compétences, les partenariats avec d'autres membres, le renforcement des synergies avec d'autres formes d'organisations d'entreprises et l'accès à des informations spécifiques sont plus mitigés, avec des résultats souvent perçus comme nuls ou non pertinents. Le cluster génère des impacts positifs sur le nombre de clients, de partenariats et la valeur ajoutée. Un nombre important de membres a considéré l'impact du cluster comme nul ou non pertinent pour le chiffre d'affaires, l'exportation, le nombre de projets, l'emploi, la rentabilité et la R&D.

Le cluster adopte une démarche d'amélioration continue en recueillant les retours des membres via un bilan annuel et une boîte à suggestions pour co-construire son programme.

Concernant la qualité des réalisations du cluster, seules les actions destinées à connaître les membres et l'environnement du domaine et les actions de promotion locale et internationale du cluster sont majoritairement reconnues comme satisfaisantes. Les autres actions ne récoltent pas une majorité de satisfaction, compte tenu d'un taux important de réponses neutres. En omettant les réponses neutres, la majorité des membres exprimant un avis se dit satisfaite des réalisations.

## 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, 3 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.	Partiel	<b>Constat 22</b> : Selon les membres, la composition de l'équipe est adéquate pour réaliser les activités du cluster, la dynamique instaurée est satisfaisante, et des limites liées à des ressources humaines insuffisantes sont identifiées.

Gouvernance	La gestion stratégique du cluster est assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres.	Partiel	<b>Constat 23</b> : Le système de gouvernance 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.	Atteint	<b>Constat 24</b> : Le cluster communique au travers de différents outils de communication pour échanger avec ses membres, parmi lesquels la newsletter est l'outil le plus largement utilisé.

L'organisation du cluster s'avère globalement bien adaptée à ses objectifs, avec des points d'amélioration pour l'équipe et les méthodes d'animation ainsi que la gouvernance. Les membres expriment une forte satisfaction vis-à-vis de l'équipe, dont la compétence et la réactivité sont appréciées, cependant des limites sont identifiées quant aux ressources humaines insuffisantes. En effet, la taille de l'équipe ne permet pas de réaliser les impacts et résultats attendus par les membres. Sur le plan de la gouvernance, le cluster dispose d'une structure qui correspond aux attentes de la majorité des membres, cependant cette structure est parfois perçue comme animée par un cercle restreint d'acteurs.

En matière de communication, la newsletter est plébiscitée par les membres, suivie des réseaux sociaux, tandis que le site internet est moins utilisé. En conclusion, les retours sur le mode d'organisation du cluster soulignent la nécessité de renforcer ses ressources humaines et d'améliorer sa gouvernance pour être en mesure de continuer à répondre aux attentes de ses membres et à atteindre ses objectifs.

## 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.	Partiel	<b>Constat 25</b> : Le cluster souhaite diversifier ses sources de revenus au travers de différentes initiatives, mais reste néanmoins dépendant de la subvention de la Région wallonne.
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement.	Partiel	<p><b>Constat 26</b> : Le résultat d'exploitation diminue de 2023 à 2025, en raison d'une croissance plus forte des dépenses par rapport aux recettes.</p> <p><b>Constat 27</b> : Le cluster prévoit une hausse de son chiffre d'affaires à partir de 2026 jusqu'en 2030, diminuant ainsi la dépendance au subside de la Région wallonne, selon les projections budgétaires.</p> <p><b>Constat 28</b> : Le système de cotisation se base sur le nombre d'employés des membres et propose des cotisations réduites pour les membres adhérents et sympathisants.</p>

Les critères définis pour cette question d'évaluation n'ont pas été atteints. Sur le plan de la stratégie financière, le cluster s'appuie majoritairement sur la subvention de la Région wallonne et n'a pas eu de partenariats avec d'autres organisations contribuant au financement du cluster dans la réalisation de ses actions.

Concernant la pérennité financière, le cluster a amélioré sa situation financière grâce à la subvention et à une augmentation des revenus issus du sponsoring entre 2023 et 2025, et ce, même si, les coûts des ventes et prestations augmentent également entre 2023 et 2025. Selon les prévisions financières du cluster, la dépendance au subside diminue, atteignant 49,7% des revenus totaux en 2030, ce qui ne permet pas d'assurer l'autofinancement du cluster. Les services, les cotisations et le sponsoring pourraient réduire la dépendance au subside, mais ne permettent pas d'assurer la viabilité financière du cluster.

En conclusion, la stratégie de financement du cluster permet d'assurer la réalisation de ses actions et de renforcer sa pérennité, seulement grâce à l'octroi de la subvention de la Région wallonne.