

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 : TWIST**

Synthèse du rapport final d'évaluation
04/11/25

1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster TWIST, 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 était de préciser et de faire valider le périmètre de la mission, le planning, 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 : Cette quatrième étape consistait à élaborer les conclusions de l'évaluation triennale du cluster et émettre des recommandations. D'une part, ces recommandations sont adressées au cluster afin d'améliorer sa stratégie de développement et d'extension du réseau, ses priorités d'action ou ses outils de communication. D'autre part, elles permettent à la Région d'apprécier la pertinence du soutien et le renouvellement de la reconnaissance du cluster TWIST.

Phase 5 – Accompagnement : L'étape finale consistait à accompagner le cluster et l'administration dans la définition du contrat d'objectifs et à la fixation des indicateurs et des cibles associées.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par les représentants de la Direction des Réseaux d'entreprises du SPW EER et le représentant du cluster TWIST, sur la base de la note de constats élaborée par l'équipe 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, 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.	Satisfaisant	<p>Constat 1 : Au cours de son sixième triennat, le cluster a d'abord connu une diminution de son nombre de membres, principalement due à des raisons internes au sein des entreprises, avant de voir ses effectifs se stabiliser</p> <p>Constat 2 : Le cluster est en grande majorité composé d'entreprises, en particulier de micro-entreprises</p> <p>Constat 3 : Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon, avec une présence significative à Bruxelles</p> <p>Constat 4 : Une part significative des membres souhaiterait que d'autres maillons de la chaîne de valeur soient davantage représentés au sein du cluster</p>
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	<p>Constat 5 : La stratégie est clairement définie dans les documents du cluster et son actualisation en 2023-2025 a fait l'objet d'un processus participatif impliquant les membres et le Conseil d'Administration</p>

Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	Constat 6 : La plupart des membres estime maîtriser les grandes orientations de la stratégie du cluster Constat 7 : La plupart des membres accorde de l'importance aux différents objectifs opérationnels auxquels le cluster s'attèle Constat 8 : La stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur selon la majorité des membres du cluster
Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur.	Atteint	

La stratégie du cluster TWIST est globalement alignée avec son contexte, atteignant les objectifs en matière de développement stratégique et d'adaptation aux enjeux technologiques et concurrentiels, avec une représentativité jugée satisfaisante et reflétant une diversité d'acteurs clés des industries culturelles et créatives. Le cluster regroupe 85 membres variés, incluant micro-entreprises, PME, grandes entreprises, centres de recherche, associations et organismes publics, avec une forte implantation en Hainaut, Liège et Brabant wallon, et une présence notable à Bruxelles, renforçant sa légitimité dans le secteur audiovisuel grâce à des acteurs majeurs comme RTL Belgium et la RTBF.

La stratégie 2023-2025, élaborée de manière participative, repose sur trois axes : le développement du réseau, l'accompagnement économique des membres et la représentation auprès des autorités publiques et privées. Ces axes se traduisent par des objectifs concrets, tels que le soutien à l'innovation, la compétitivité et l'organisation de missions à l'exportation, largement salués par les membres. Les membres reconnaissent la pertinence des thématiques abordées et saluent le rôle du cluster en matière de networking, de visibilité auprès des autorités publiques et d'accompagnement à l'innovation.

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	Constat 9 : Le cluster déploie ses activités sur l'ensemble des axes définis par le décret
Liens commerciaux entre membres		Atteint	
Partenariats entre membres		Atteint	
Promotion locale et internationale		Atteint	
Partage de connaissances et des bonnes pratiques entre clusters		Atteint	
Synergie avec d'autres organisations		Atteint	

L'ensemble des critères définis pour cette question d'évaluation ont été atteints. 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

décembre 2024 montre que ses actions couvrent tous les axes définis, souvent de manière multidimensionnelle et cumulative.

Le cluster TWIST dynamise les échanges et collaborations entre ses membres grâce à des réunions trimestrielles, des newsletters, des publications sur les réseaux sociaux, ainsi qu'à des initiatives économiques concrètes comme les Lettres d'Opportunités d'Affaires et les opérations B2B. Il stimule l'innovation et la compétitivité à travers des projets collaboratifs tels que « Green Cinema » et la Grappe XR, tout en renforçant la visibilité locale et internationale de ses membres via des missions économiques et événements majeurs, comme l'IBC Summit à Amsterdam et le MASA en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, TWIST joue un rôle clé dans le partage de bonnes pratiques et l'innovation numérique au sein des industries culturelles et créatives, notamment à travers des projets européens comme Creathriv-eu et Creativ'Up, et développe des synergies stratégiques avec des fédérations et clusters partenaires, tels que le Plan TV+M.

Les indicateurs d'activités montrent une intensification des actions sur plusieurs axes, avec une augmentation des projets collaboratifs, des missions à l'étranger et des newsletters diffusées. Cependant, certaines activités, comme les visites de membres, ont diminué.

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, 3 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.	Satisfaisant	<p>Constat 10 : La plupart des membres ont rejoint le cluster dans le but de développer des partenariats, de mieux connaître les acteurs du secteur et le contexte dans lequel le cluster évolue et d'avoir accès à des informations spécifiques, utiles à leur activité</p> <p>Constat 11 : Selon une large majorité des membres, le cluster produit des résultats en ce qui concerne le renforcement des connaissances des acteurs et du secteur, le partage de connaissance et de bonnes pratiques et l'accès à des informations spécifiques utiles pour leur activité</p>
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	<p>Constat 12 : Selon les membres, les impacts des réalisations du cluster sont reconnus pour favoriser les partenariats, la valeur ajoutée et le nombre de projets, tandis que l'influence sur des indicateurs économiques comme les volumes d'exportation et le chiffre d'affaires est plus limitée</p>
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	Atteint	<p>Constat 13 : Une large majorité des membres est globalement satisfaite de l'organisation et des activités proposées par le cluster au regard de leurs attentes</p> <p>Constat 14 : Le réseautage est perçu comme l'un des points forts des activités organisées par le cluster</p> <p>Constat 15 : Une majorité de membres estime que le cluster met en œuvre des activités qui permettent de renforcer les liens commerciaux entre membres</p>

Qualité des activités	<p>Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.</p>	Atteint	<p>Constat 16 : Une grande majorité des membres, ayant exprimé un avis, sont au moins satisfaits des actions de développement de partenariats des membres du cluster dans les domaines de la production de biens et de services, de la recherche et développement ou l'approche commerciale</p> <p>Constat 17 : Une majorité de membres estime que les activités du cluster renforcent la visibilité locale de ses membres et la notoriété internationale du cluster</p> <p>Constat 18 : La majorité des membres estime être satisfaite des actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international</p> <p>Constat 19 : La majorité des membres est satisfaite des actions visant le renforcement des synergies entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises</p> <p>Constat 20 : L'implication des membres au sein du cluster montre une participation majoritairement limitée, avec une tendance globale à la baisse depuis 2024</p> <p>Constat 21 : La quasi-totalité des membres du cluster interrogés prévoit de prolonger leur adhésion au cluster lors du prochain quadriennat</p>
------------------------------	---	----------------	--

Les réalisations du cluster TWIST apportent une plus-value significative à ses membres, notamment en renforçant les connaissances sectorielles, le partage de bonnes pratiques et les opportunités de collaboration. La majorité des membres juge ces actions très positives ou positives, bien que les résultats liés à l'accès à de nouveaux marchés et à la visibilité internationale soient perçus de manière plus mitigée. Les impacts perçus par les membres sur des indicateurs économiques tels que le chiffre d'affaires ou l'exportation restent limités, mais les membres apprécient les impacts indirects, comme le réseautage et le renforcement de leur crédibilité. La qualité des activités, en particulier celles de réseautage et de promotion, est largement saluée, et la quasi-totalité des membres prévoit de renouveler leur adhésion, témoignant de leur satisfaction globale et de la pertinence des actions menées.

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	<p>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.</p>	Satisfaisant	<p>Constat 22 : Les membres estiment que la composition de l'équipe est adéquate pour réaliser les activités du cluster et sont satisfaits de la dynamique instaurée, bien qu'ils soulignent que la taille restreinte de l'équipe limite le déploiement des actions du cluster</p>
Communication	<p>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.</p>	Satisfaisant	<p>Constat 23 : Le cluster a mis en place différents outils de communication pour échanger avec ses membres, parmi lesquels la newsletter est l'outil le plus largement utilisé</p>

Gouvernance	La gestion stratégique du cluster est assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres	Atteint	<p>Constat 24 : Le modèle de gouvernance du cluster répond aux attentes des membres</p> <p>Constat 25 : Le Conseil d'Administration est principalement composé d'entreprises, en particulier de petites et moyennes entreprises ainsi que de grandes entreprises, tandis que les micro-entreprises y sont moins représentées</p> <p>Constat 26 : La majorité des membres se sent informée des décisions du Conseil d'Administration, mais une part notable exprime un manque d'information ou se déclare sans avis</p>
--------------------	---	---------	---

L'organisation du cluster TWIST est globalement en adéquation avec les objectifs à atteindre. L'équipe d'animation est perçue comme compétente et équilibrée, avec des profils adaptés aux besoins du cluster. Cependant, sa taille restreinte limite le déploiement des actions. Le récent recrutement d'un profil en communication renforce la visibilité et l'impact des actions, une avancée saluée par les membres.

Les outils de communication, tels que la newsletter et les infos-membres, sont largement utilisés et très appréciés, bien que le site internet nécessite une modernisation. La gouvernance, structurée et transparente, est jugée satisfaisante par une majorité de membres, avec une diversité d'acteurs enrichissant les décisions. En conclusion, TWIST dispose d'une organisation solide et en amélioration continue, bien positionnée pour répondre aux attentes de ses membres et 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	Satisfaisant	<p>Constat 27 : La stratégie financière du cluster s'appuie sur la recherche de financements complémentaires au subside cluster de la Région Wallonne, notamment via le biais de subsides européens</p> <p>Constat 28 : Le plan financier du dossier de renouvellement a été mis en œuvre dans un contexte marqué par un redressement de la stratégie du cluster et la fluctuation des subventions des projets européens</p> <p>Constat 29 : Les revenus propres constituent une part limitée mais stable des produits d'exploitation du cluster</p>
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement	Satisfaisant	<p>Constat 30 : Le cluster poursuit une recherche active de financements alternatifs, notamment à travers la participation à des projets européens, afin d'assurer sa pérennité et de limiter sa dépendance à la subvention régionale</p> <p>Constat 31 : Le cluster TWIST bénéficie d'un soutien régional limité en comparaison avec d'autres acteurs du secteur numérique et créatif reconnus dans le cadre de la stratégie Digital Wallonia</p>

La stratégie de financement du cluster TWIST est jugée satisfaisante, grâce à une diversification efficace des ressources, notamment via des financements européens qui représentent une part croissante de ses revenus. Ces subventions, issus de projets tels que Creathriv.eu et Interreg Creativ'Up, renforcent les capacités d'action du cluster tout en limitant sa dépendance à la subvention régionale. Par ailleurs, des projets structurants comme Eurocluster témoignent de la capacité de TWIST à sécuriser des ressources sur plusieurs années, consolidant ainsi sa stabilité financière. Cependant, les revenus propres, bien que stables, restent limités. En conclusion, TWIST dispose d'une base financière solide pour soutenir ses actions, mais une stratégie renforcée sur les revenus propres et la planification à long terme pourrait encore améliorer sa pérennité.