

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 : INFOPOLE cluster
TIC**

Synthèse du rapport final d'évaluation
10 octobre 2025

1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation de l'INFOPOLE cluster TIC, 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'accompagnent 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.	Atteint	<p>Constat 1 : Au cours de son septième triennat, le nombre de membres du cluster a augmenté de 50% par rapport à la fin du triennat précédent.</p> <p>Constat 2 : Le cluster est composé en grande majorité d'entreprises, en particulier de petites ou moyennes entreprises (PME).</p> <p>Constat 3 : Le processus d'adhésion au cluster est considéré comme satisfaisant par les membres du cluster.</p> <p>Constat 4 : Le cluster présente une distribution géographique équilibrée de ses membres sur le territoire wallon, à l'exception de la province du Luxembourg qui ne répertorie aucun membre à ce jour.</p> <p>Constat 5 : La composition du cluster est représentative de l'ensemble des domaines liés au secteur dans lequel se positionne le cluster.</p>
Développement stratégique	Le cluster dispose d'une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses membres.	Atteint	<p>Constat 6 : La stratégie a été revue pour le septième triennat et est clairement identifiée dans les documents du cluster.</p>
Contexte technologique et concurrentiel	Le cluster poursuit une stratégie en adéquation avec les enjeux du secteur.	Atteint	<p>Constat 7 : La majorité des membres maîtrise les grandes orientations de la stratégie du cluster.</p>

		Constat 8 : La stratégie du cluster est en adéquation avec les enjeux du secteur.
--	--	--

La stratégie du cluster a été jugée alignée avec son contexte, avec des résultats atteints dans les domaines de la représentativité, du développement stratégique et de l'adaptation aux enjeux du secteur. Le cluster rassemble un éventail diversifié de 183 membres, incluant entreprises, centres de recherche, écoles et universités, organismes publics et associations ainsi que des centres de formations, et couvre efficacement la chaîne de valeur du secteur TIC. Bien que n'ayant pas de membre issu de la province du Luxembourg, le cluster affiche une présence équilibrée en Wallonie, en tenant compte de la répartition géographique des membres du secteur TIC en Wallonie.

La stratégie du cluster, clairement définie et partagée par l'ensemble de ses membres, s'aligne avec les évolutions sectorielles et régionales. Les membres, bien que connaissant partiellement les détails stratégiques, reconnaissent son adéquation face aux enjeux du secteur TIC et sa capacité à favoriser le développement de l'écosystème numérique.

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	
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 accru.	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	Constat 9 : Le cluster déploie ses activités sur l'ensemble des axes définis par le décret.
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.	Atteint	
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	Atteint	

	de compétitivité, les fédérations professionnelles, l'AWEX...		
--	---	--	--

L'ensemble des critères définis pour cette question d'évaluation a été atteint. 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 mène une variété d'activités visant à renforcer les interactions entre ses membres, à promouvoir l'écosystème numérique wallon et à soutenir l'innovation. Les événements, ateliers et groupes de travail organisés par le cluster jouent un rôle central dans le partage de connaissances et l'émergence de nouveaux projets. Parallèlement, les groupes de travail thématiques permettent de favoriser les partenariats et liens commerciaux entre les membres.

Les visites de membres et partenaires permettent de mieux comprendre leurs besoins, de faciliter les connaissances entre membres et de renforcer le réseautage. Par ailleurs, le cluster réalise un travail de mapping des initiatives numériques en Wallonie, identifiant et valorisant les entreprises innovantes pour accroître leur visibilité et leur attractivité.

En participant à des missions économiques et salons internationaux, le cluster promeut ses membres et ses initiatives à l'échelle internationale, tout en explorant de nouvelles opportunités de collaboration. Les partenariats stratégiques avec des centres de recherche, des pôles de compétitivité et d'autres clusters renforcent les synergies et soutiennent le développement de projets innovants. Enfin, les webinaires et séminaires en ligne favorisent le partage de connaissances et de bonnes pratiques au sein de l'écosystème. En conclusion, ces réalisations répondent efficacement aux six axes d'action du 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.	Satisfaisant	<p>Constat 10 : Les principales raisons de l'adhésion au cluster sont le développement de la connaissance des acteurs du secteur, des liens commerciaux et des partenariats avec d'autres membres du cluster, de la visibilité des membres en Région wallonne et d'accéder à de nouveaux marchés.</p> <p>Constat 11 : Le cluster produit des résultats majoritairement (très) positifs pour ses membres, sauf pour l'amélioration des compétences du personnel et la visibilité des membres à l'international n'étant majoritairement pas pertinent ou nul pour les membres.</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.	Satisfaisant	<p>Constat 12 : Les impacts des réalisations du cluster sont majoritairement positifs, sauf en termes d'emploi, de volume d'exportation, de rentabilité et d'activités R&D.</p>
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.	Partiel	<p>Constat 13 : Le cluster a procédé en 2025 à une évaluation formelle de la satisfaction de ses membres.</p>
Qualité des réalisations	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	Atteint	<p>Constat 14 : Les membres du cluster sont majoritairement satisfaits de la qualité des activités organisées par le cluster, hormis celles organisées pour le partage de connaissances et l'échange de bonnes pratiques.</p>

			<p>Constat 15 : Le réseautage est perçu comme l'un des points forts des activités organisées par le cluster.</p> <p>Constat 16 : Une majorité des membres estime que le cluster met en œuvre des activités qui permettent de renforcer les liens commerciaux entre membres.</p> <p>Constat 17 : Une majorité des membres estime que le cluster favorise le développement de partenariats.</p> <p>Constat 18 : Une majorité des membres estime que les activités du cluster renforcent la visibilité locale de ses membres et la notoriété internationale du cluster.</p> <p>Constat 19 : Seule une part minoritaire des membres se sent satisfaite des actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques.</p> <p>Constat 20 : Le cluster développe des collaborations avec des pôles de compétitivité et d'autres clusters, dont certaines pourraient néanmoins être davantage exploitées.</p> <p>Constat 21 : Seule une faible part des membres est peu ou pas du tout impliquée, et l'implication des membres tend à progresser au fur et à mesure des années.</p> <p>Constat 22 : La majorité des membres du cluster interrogés prévoit de prolonger leur adhésion au cluster lors du prochain quadriennat.</p>
--	--	--	---

Les réalisations du cluster offrent une plus-value à ses membres, notamment en renforçant les connaissances sectorielles et en favorisant la mise en réseau. La majorité des membres perçoit ses actions comme très positives pour le renforcement des connaissances sectorielles et le développement de liens commerciaux, ainsi que la visibilité régionale, bien que les résultats concernant l'amélioration des compétences du personnel et la visibilité internationale soient plus nuancés. Les impacts concrets des actions du cluster sont positifs sur la valeur ajoutée, le développement de projets et de partenariats ainsi que le chiffre d'affaires et le nombre de clients. Les impacts en termes de volume d'exportations, d'activités de R&D, de rentabilité et d'emploi sont moins ressentis par les membres. Dans l'ensemble, le cluster répond aux attentes de ses membres.

Le cluster démontre une volonté d'amélioration continue, en prévoyant une étude d'impact annuelle et une étude de satisfaction lors des évènements principaux. Néanmoins, ces évaluations sont informelles et l'évaluation formelle de la satisfaction des membres n'a pas obtenu de réponse de la majorité des membres.

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	Atteint	Constat 23 : Les membres estiment que la composition de l'équipe est adéquate pour réaliser les activités du cluster et sont satisfaits de la dynamique instaurée.
Gouvernance	La gestion stratégique du cluster est assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres.	Atteint	Constat 24 : Le modèle de gouvernance est en adéquation avec les attentes des membres.
Communication	Le cluster développe des outils de communication et d'échange d'information régulièrement consultés par	Atteint	Constat 25 : La newsletter et les réseaux sociaux sont les outils les plus largement utilisés par les membres du cluster.

	les membres afin d'être informés des activités proposées et des évolutions du secteur.		Constat 26 : Les réseaux sociaux et la newsletter sont les moyens de communications qui offrent le meilleur taux de satisfaction concernant la qualité des informations relatives aux évolutions du secteur partagées par le cluster
--	--	--	---

L'organisation du cluster s'avère globalement bien adaptée à ses objectifs, avec des critères d'évaluation atteints dans les domaines de l'équipe, de la gouvernance et des outils de communication. Les membres expriment une forte satisfaction vis-à-vis de la composition de l'équipe et de la dynamique instaurée, saluant la multidisciplinarité et la capacité à générer des relations pertinentes. Concernant la gouvernance, la gestion stratégique du cluster est bien assumée par des membres et la gestion opérationnelle est réalisée au bénéfice des membres. De plus, le cluster dispose d'une structure efficace, permettant d'assurer la transparence et la qualité des échanges lors des assemblées générales. Les membres apprécient la représentativité du conseil d'administration, incluant des centres de recherche et des membres du secteur privé.

En matière de communication, la newsletter est plébiscitée par les membres, suivie des réseaux sociaux, tandis que le site internet est moins utilisé. Dès lors, les retours sur le mode d'organisation du cluster confirment que celui-ci est 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.	Satisfaisant	Constat 27 : La stratégie financière du cluster repose sur l'obtention de multiples subsides.
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement.	Partiel	Constat 28 : Le cluster a amélioré sa situation financière entre 2023 et 2024 grâce à une augmentation de son revenu issu d'autres subsides. Constat 29 : Le cluster prévoit de terminer le prochain quadriennat avec un solde cumulé positif, avec néanmoins quelques incertitudes quant à l'obtention de futurs subsides et le potentiel de revenus issus de fonds privés.

Les critères définis pour cette question d'évaluation n'ont pas été totalement atteints. Sur le plan de la stratégie financière, le cluster a pu percevoir des subventions contribuant à son financement dans les réalisations de ses actions, au bénéfice de ses membres. Dans ce cadre, le cluster s'est appuyé substantiellement sur deux programmes stratégiques wallons lui permettant d'accéder à des subventions, renforçant ainsi ses activités. Ces subventions ont permis de développer les opérations du cluster et les ressources humaines du cluster.

Concernant la pérennité financière, le cluster poursuit une stratégie qui lui permet de tendre vers son autofinancement, avec un objectif d'atteindre 40% de revenus non liés aux subsides. Cependant, cette perspective est basée sur des hypothèses incertaines comme l'octroi de financements régionaux et européens ainsi que le succès de services payants. Durant le triennat, les revenus du cluster ont montré une croissance significative, principalement grâce à la multiplication des subventions. Entre 2023 et 2024, le chiffre d'affaires augmente mais sa part dans les revenus diminue et la proportion du subside cluster reste faible.

En conclusion, la stratégie de financement du cluster a permis d'assurer la réalisation de ses actions et de renforcer sa pérennité au cours du triennat, mais les incertitudes quant au financement futur ne permettent pas d'assurer la pérennité de l'activité du cluster dans les conditions actuelles.