

A photograph of a rowing team in a boat on water, with a yellow overlay on the left side containing text.

Evaluation de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises

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

Rapport final

Janvier 2021



Building a better
working world

REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du Comité d'accompagnement qui nous ont apporté tout l'éclairage nous permettant de mener à bien l'évaluation de la politique de mise en réseaux d'entreprises ou clusters de la Wallonie, ainsi que toutes les personnes que nous avons rencontrées au travers d'entretiens individuels et/ou lors des ateliers prospectifs. Nous remercions particulièrement les équipes d'animation des clusters wallons, et spécifiquement, les directeurs de cluster qui ont collaboré tout au long du processus d'évaluation au travers d'échanges ouverts et constructifs.

LISTE DES ABREVIATIONS

ADN	Agence du Numérique
Art.	Article
CA	Conseil d'Administration
ASBL	Association sans but lucratif
DPR	Déclaration de politique régionale
DRE	Direction des Réseaux d'Entreprise (SPW)
NCP	National Contact Point
p.ex.	par exemple
PME	Petite et moyenne entreprise
R&D	Recherche et développement
Réf.	Référence à
SPW	Service Public de Wallonie
TPE	Très petite entreprise
càd	c'est-à-dire
i.e.	id est
etc.	et cetera

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	2
TABLE DES MATIÈRES.....	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION	10
A. LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L’EVALUATION	10
B. LA MÉTHODOLOGIE ET LES OUTILS	13
CHAPITRE 2 – LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE CLUSTERING.....	14
A. LES FONDEMENTS	14
B. L’ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE CLUSTERING EN WALLONIE	15
C. LES ENJEUX MAJEURS	17
CHAPITRE 3 – CARACTERISATION DES CLUSTERS WALLONS.....	19
A. LE PANORAMA GÉNÉRAL	19
B. UN PUBLIC CENTRÉ SUR LES (T)PME	20
C. UNE GOUVERNANCE MAJORITAIREMENT AUX MAINS DES ENTREPRISES	24
D. DES MISSIONS À LARGE SPECTRE	26
E. DES MOYENS LIMITÉS	28
F. UN POSITIONNEMENT SECTORIEL À DIFFÉRENTS NIVEAUX.....	30
G. UNE ARTICULATION FLOUE ET PEU CADRÉE.....	32
CHAPITRE 4 – EVALUATION DU DISPOSITIF GÉNÉRAL	34
A. UN OUTIL UNIQUE DONT L’APPLICATION EST HOMOGÈNE.....	34
B. UN DÉCRET NON CADRÉ PAR UNE VISION POLITIQUE PLUS LARGE	36
C. UN COMITÉ D’EXAMEN DONT LE FONCTIONNEMENT ET LA COMPOSITION SONT APPRÉCIÉS	36
D. UNE PROCÉDURE DE RECONNAISSANCE TRANSPARENTE MAIS SOURCE DE CHARGE ADMINISTRATIVE IMPORTANTE	37
E. UN COMITÉ D’ACCOMPAGNEMENT QUI POURRAIT MONTER EN PUISSANCE.....	39
F. UNE CHARGE ADMINISTRATIVE IMPORTANTE EN RAISON DE REPORTINGS CONSÉQUENTS ET RÉGULIERS.....	40
G. UN FINANCEMENT DÉGRESSIF LIMITÉ ET LIMITANT	43
CHAPITRE 5 – LES RÉALISATIONS DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RÉSEAU	50
A. DES MEMBRES GLOBALEMENT SATISFAITS	50
B. DIVERSES ACTIONS MENÉES AVEC UNE PRIORISATION PROPRE À CHAQUE CLUSTER	52
C. UN IMPACT DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RESEAUX DIFFICILE A MESURER.....	54
D. UN BUSINESS MODEL DIFFICILE A DÉFINIR POUR LES CLUSTERS.....	55
E. UN DISPOSITIF DE SUIVI ET DE PILOTAGE PERFECTIBLE	55
CHAPITRE 6 – CONCLUSIONS DE L’ÉVALUATION DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RÉSEAUX.....	57
CHAPITRE 7 – REFLEXION PROSPECTIVE	61
A. RAISON D’ÊTRE ET VISION DES CLUSTERS.....	61
a. <i>Raison d’être</i>	61
b. <i>Vision</i>	63
B. DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES AUX MISSIONS DES CLUSTERS	63
C. LE POSITIONNEMENT DES CLUSTERS AU SEIN DE L’ÉCOSYSTÈME WALLON	66
D. DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNISATION D’UN CLUSTER.....	68

E.	PRINCIPES D'ÉVALUATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES CLUSTERS	70
F.	AUTRES ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX	71
a.	<i>Principes de gouvernance au sein des clusters</i>	71
b.	<i>Mutualisation opérationnelle</i>	72
ANNEXES		73
ANNEXE 1:	BIBLIOGRAPHIE (NON EXHAUSTIVE)	73
ANNEXE 2:	CADRE D'ANALYSE	75
ANNEXE 3 :	ENTRETIENS MENÉS	76
ANNEXE 4 :	COMPOSITION DES ENTRETIENS PROSPECTIFS.....	77
ANNEXE 5 :	ENTRETIENS MENÉS - GUIDE D'ENTRETIEN.....	78
ANNEXE 6 :	ENQUÊTE EN LIGNE - QUESTIONNAIRE	80
ANNEXE 7 :	ENQUÊTE EN LIGNE – PANEL DES RÉPONDANTS.....	85
ANNEXE 8 :	ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU DOSSIER DE CANDIDATURE DE RECONNAISSANCE OU DE RENOUVELLEMENT DE CELLE-CI.....	87
ANNEXE 9 :	ANNEXES DES RAPPORTS SEMESTRIELS ET ANNUELS A RÉALISER PAR LES CLUSTERS.....	88
ANNEXE 10 :	CRITÈRES D'ÉVALUATION	89

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

En 2007, le Gouvernement wallon a décidé de pérenniser l'expérience des réseaux d'entreprises ou « clusters » au travers d'un décret. Ce dernier organise et cadre la politique de mise en réseaux ainsi que son financement et institue les clusters en tant que structure à part entière. Il prévoit également deux formes d'évaluation externe : l'évaluation régulière de chaque cluster en vue de statuer sur le maintien de leur agrément et l'évaluation régulière de la politique de mise en réseaux. Le présent rapport constitue les résultats de cette deuxième forme d'évaluation, c.à.d. l'exercice d'évaluation externe de la politique wallonne de mise en réseau.

Par ailleurs, ce rapport porte un regard sur les perspectives à venir des clusters wallons et leur évolution au regard des enjeux et des ambitions de la Région. La finalité de la présente évaluation est donc double : amener à des propositions de révision du décret, resté inchangé depuis plus de 13 ans, et capitaliser sur l'expérience acquise pour maximiser l'effet levier des clusters en termes de développement économique pour la Région.

Neuf questions d'évaluation sont adressées dans le présent rapport. L'approche méthodologique adoptée pour répondre aux questions d'évaluation se structure en 4 phases : le cadrage méthodologique, l'analyse de l'existant, la définition du modèle prospectif et la formulation de propositions d'adaptation.

Quatre outils principaux de collecte de données ont été mobilisés : une revue documentaire, la réalisation d'entretiens (individuels) avec les clusters mais également d'autres interlocuteurs régionaux, la diffusion d'une enquête en ligne auprès des entreprises membres des Conseils d'Administration (CA) des sept clusters et l'organisation de groupes de travail.

Les objectifs de la politique de clustering

Si le concept sous-jacent remonte à la fin du 19^{ème} siècle, il a été popularisé en 1990 par la mise en évidence de pôles d'activités performants au niveau international. Aujourd'hui, le phénomène des clusters s'est généralisé dans les économies développées et ce dans des domaines d'activités diversifiés.

Les formes de mise en réseau d'entreprises sont multiples et peuvent coexister sur un même territoire. L'objectif fondamental des politiques de clustering porte sur l'amélioration de la compétitivité des territoires au travers de la facilitation des interactions entre acteurs. Une définition unique n'existe pas et la politique de mise en réseaux ou de clustering est liée à divers enjeux de développement économique : développement territorial, politique industrielle, politique de science/technologie/innovation et politique de formation.

En Wallonie, la politique de clustering est axée autour de deux outils : les clusters et les pôles de compétitivité ; l'un étant complémentaire à l'autre. Il est à noter que l'outil « clusters » en tant que levier du développement économique régional n'a finalement jamais été intégré dans une vision politique, et à fortiori n'a pas été couplé aux objectifs stratégiques de la Région. Il est à noter que les clusters wallons reposent sur une base décrétable qui est restée inchangée depuis 2007 malgré un contexte institutionnel, économique et politique en évolution tout comme les besoins des membres.

Caractérisation des clusters wallons

a. Le panorama général

Actuellement, la Région wallonne compte 7 clusters agréés pour une période de 3 ans renouvelable, répartis sur plusieurs secteurs/filières et qui couvrent **l'ensemble du territoire wallon**. La Wallonie est caractérisée par une large majorité de **clusters historiques** (la plupart des clusters existent depuis plus de 10 ans) dont la tendance est à la **concentration** : les clusters se tournent vers des structures plus englobantes ou sont liquidés. **Peu de nouvelles initiatives** ont été présentées à l'Administration (4 en 11 ans) avec un seul nouvel agrément de cluster depuis 2009.

b. Un public centré sur les (T)PME

Les clusters sont principalement **constitués de (T)PME** avec une proportion plus faible de grandes entreprises. Cette caractéristique n'est pas différenciante au sein des outils de la politique de clustering wallonne. La **communauté de membres croît** globalement, démontrant un intérêt et un niveau de satisfaction du public cible. On note une présence relativement faible et disparate des acteurs de la **recherche** et de la **formation**, se justifiant selon les besoins et initiatives propres de chaque cluster.

La notion de **masse critique représentative**, reprise comme une condition à la définition d'un cluster dans le décret, est **difficile à définir** et donc **à apprécier** dans les faits. En effet, le périmètre d'un domaine d'activités est à géométrie variable selon les clusters et reste à l'appréciation de ceux-ci à travers la définition de leur stratégie. De plus, par définition, le périmètre est mouvant, le cluster se devant d'épouser l'évolution de son domaine d'activité.

c. Une gouvernance majoritairement aux mains des entreprises

Initiatives émanant des entreprises, les clusters ont mis en place une gouvernance axée autour d'un Conseil d'Administration. Les **CA** sont **majoritairement composés d'entreprises**, ce qui reflète leur poids prépondérant dans la communauté des membres. La **gouvernance** des clusters se caractérise avec des CA de taille et de composition différentes, laissant apparaître des déséquilibres. Les modalités de gouvernance sont **hétérogènes**, laissant chaque cluster organiser ses outils et instances de gouvernance.

d. Des missions à large spectre

La Région wallonne demande aux clusters qu'elle agrée de développer des activités qui s'intègrent dans 6 axes. Si les clusters **remplissent généralement les missions** qui leur ont été allouées, ces dernières sont **mal cadrées et ne reflètent pas un exercice de planification stratégique** de l'outil « cluster » dans la politique de clustering, et plus largement dans la politique de développement économique de la Région. Notons que le cœur des missions d'un cluster se situe dans le triptyque : **Promotion - Innovation - Structuration** ; l'innovation devenant un vrai enjeu pour les clusters.

e. Des moyens limités

Les **moyens humains** rapportés au nombre de membres **sont faibles** et laissent **peu de marge de manœuvre** pour opérer le pivot vers le modèle de l'auto-portage. Il n'existe **pas de logique de mutualisation, de standardisation de processus** ou de **partenariat** permettant de soulager la charge de travail et d'améliorer la qualité des services rendus.

Le **financement** de la politique wallonne des réseaux d'entreprises capte **une part négligeable du budget wallon**, et mobilise près de 4x moins de ressources publiques que les pôles (pour un nombre de structures quasi équivalent).

f. Un positionnement sectoriel à différents niveaux

Les clusters wallons s'intéressent à des domaines d'activités dont le périmètre ne fait pas l'objet de restrictions ou d'orientations dans les textes réglementaires, ni dans les orientations données par l'Administration. Cette approche « **bottom-up** » implique que les acteurs choisissent leur domaine d'activités sans qu'il leur soit explicitement demandé d'assurer une cohérence avec les enjeux de la politique économique de la Région. Il en résulte que les clusters wallons, tout comme les pôles, couvrent des domaines d'activités à **géométrie variable**.

g. Une articulation floue et peu cadrée

Les réseaux d'entreprises ou cluster wallons sont un outil d'une politique de clustering dans laquelle gravitent également les pôles de compétitivité. Cette politique de clustering s'intègre elle-même dans une politique de développement économique régionale plus large au sein de laquelle évoluent différents outils publics et qui impliquent également des acteurs privés de l'animation économique. Par conséquent, les clusters sont amenés à tisser des liens avec de multiples organisations (monde de l'entreprise, pouvoirs publics et monde académique et société civile). Cependant, il apparaît un **manque d'articulation et d'intégration** des clusters dans les écosystèmes et les stratégies régionales (pôles de compétitivité, acteurs complémentaires dans la politique de clustering, et avec les autres acteurs publics régionaux du développement économique). Des **initiatives de décroisement** émergent, principalement menées par des clusters à vocation transversale, démontrant progressivement la nécessité et les avantages de plus de collaborations.

Evaluation du dispositif général

a. Un outil unique dont l'application est homogène

Seul le développement des clusters est encadré par un **décret unique**, ce qui a permis une institutionnalisation et le cadrage de ces structures. Ce décret a certainement permis de structurer la politique de mise en réseaux. Notons que son application du décret s'opère de manière quasiment **homogène** à tous les clusters (seule l'âge

des clusters fait varier le financement), et ce malgré l'**hétérogénéité** observée au sein des clusters wallons, que ce soit en termes de maturité, de secteur, de la taille ou encore des ambitions.

b. Un décret non cadré par une vision politique plus large

La politique de mise en réseaux d'entreprises au travers des clusters n'est pas portée par une vision politique. Le décret **ne définit pas les objectifs stratégiques** poursuivis par la Région, la raison d'être ni la vision des clusters.

c. Un Comité d'Examen dont le fonctionnement et la composition sont appréciés

L'existence même d'un Comité d'Examen et sa composition (inclusion d'experts indépendants) permet d'apporter une **certaine objectivité** et de garantir une **mise en perspective des demandes des clusters avec les besoins de terrain**, au vu de la situation socio-économique régionale. La composition actuelle du Comité assure une **meilleure imbrication avec les pôles** de compétitivité ; un rapprochement similaire avec les autres acteurs et institutions de la Région wallonne est souhaité.

d. Une procédure de reconnaissance transparente mais source de charge administrative importante

Le **processus de reconnaissance** représente une **charge administrative conséquente** dans le chef des clusters et ce dans une période déjà relativement chargée (i.e. la fin d'un triennat). La pertinence et l'adéquation des critères de sélection peuvent poser question ; ils n'ont pas fait l'objet d'une révision depuis 2005. De plus, l'imbrication avec les pôles et autres politiques publiques régionales ne semble pas être un critère important, ne permettant donc pas d'assurer un bon l'alignement général.

Le **processus d'accompagnement** des clusters dans leur demande de (première) reconnaissance est **perfectible** ; peu d'outils sont mis à disposition et systématisés.

e. Un comité d'accompagnement qui pourrait monter en puissance

L'accompagnement des clusters se traduit principalement par **du suivi et du contrôle administratif**. Cet accompagnement souffre du **manque de ponts** vers la dimension stratégique de la politique économique. Les **moyens (ressources humaines)** de la DRE ne lui permettent pas, à l'heure actuelle, d'organiser un **accompagnement proactif**. Il est à noter que le Collège des Clusters est un **cénacle de partage d'expériences** intéressant à l'**initiative uniquement des clusters** et dont le positionnement et le rôle mériteraient d'être renforcés.

f. Une charge administrative importante en raison de reportings conséquents et réguliers

Les clusters préparent des rapports au SPW tous les 6 mois et tous les 3 ans, une évaluation plus conséquente est réalisée par un consultant externe ; ils **subissent donc une charge administrative importante** indépendamment du fait de rendre des comptes pour l'utilisation de l'argent public. Un effort de **simplification administrative** a déjà été réalisé par le biais de la mise en place, notamment, de nouvelles pratiques de **reporting des dépenses éligibles**.

Les évaluations triennales des clusters **ne mettent pas en perspective** la valeur ajoutée des clusters au sein de l'écosystème régional ; d'où la nécessité de garder une évaluation externe de la politique des réseaux d'entreprises.

g. Un financement dégressif limité et limitant

Les moyens financiers publics mis à disposition des clusters restent **relativement faibles**, et ne sont **pas suffisants** pour couvrir les dépenses de fonctionnement des clusters. Les clusters bénéficient principalement d'une **subvention de fonctionnement** qui est **dégressive dans le temps**, mais qui ne s'arrête pas (sauf en cas de non-renouvellement de la reconnaissance du cluster). Ils **restent fortement dépendants** de cette subvention tout au long de leur cycle de vie.

Dans l'ensemble, la **part du financement public** reste largement **majoritaire** au sein des clusters, avec un déplacement des financements prévu par le décret vers d'autres sources de financement public au cours des triennats. Les **membres des clusters ne souhaitent pas** et/ou ne sont pas capables de **contribuer** de manière considérable à la **pérennité financière** de leur cluster, sauf pour modifier le business model (p.ex. panel de services rendus payants).

Les réalisations de la politique wallonne de mise en réseau

a. Des membres globalement satisfaits

Les membres des clusters sont **globalement satisfaits** des résultats de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises. Néanmoins, ils souhaiteraient être **plus valorisés et reconnus comme un véritable outil de la politique wallonne** de développement économique, les **subventions triennales** sont **largement perçues comme insuffisantes**, en particulier dans la durée, et la **lisibilité de la politique wallonne de clustering** est **perçue comme insuffisante**.

b. Diverses actions menées avec une priorisation propre à chaque cluster

Le décret témoigne d'une **volonté de garder le champ d'activités** des clusters **large** ; il **n'invite pas les clusters à se spécialiser** en fonction des besoins de leurs membres ou des enjeux spécifiques auxquels ils doivent répondre. Il en résulte que les **activités menées par les clusters sont diverses** et les poids qu'attribuent les clusters aux différents axes du décret sont variables ; l'animation restant une activité prioritaire par rapport au montage de projets. La **valeur ajoutée des clusters** à travers leurs **actions de réseautage** fait l'unanimité. La **fonction de structuration** et de **cartographie** d'une filière n'est **pas suffisamment systématisée**, alors qu'un réel effet de levier est à la clé.

c. Un impact de la politique wallonne de mise en réseaux difficile à mesurer

Les **réalisations** des clusters sont **nombreuses** et contribuent au dynamisme des entreprises de la communauté de membres, mais le **lien n'est pas explicite** ; une relation de cause à effet est difficile à établir. Les **indicateurs d'activités** sont courants, mais des indicateurs d'impact pertinents et faisant sens sont compliqués à interpréter.

d. Un business model difficile à définir pour les clusters

Le **modèle économique** des clusters n'est **pas encore défini**, avec un positionnement flou et une offre de services variable. Les clusters **peinent à viabiliser leur modèle économique sur le long terme**. En effet, les structures « clusters » ont des difficultés à devenir **autoportantes** comme l'imaginait le législateur dans l'élaboration de telles structures.

e. Un dispositif de suivi et de pilotage perfectible

Le pilotage est principalement axé sur **les activités** des clusters, et moins sur leur impact. Une **professionnalisation** dans les outils et pratiques de suivi et de pilotage est nécessaire. Le **pilotage stratégique** de la politique wallonne des réseaux d'entreprises est faible.

Conclusions de l'évaluation de la politique wallonne de mise en réseaux

La synthèse des principaux constats est reprise sous le format d'une matrice FFOM (forces-faiblesse-opportunité-menaces). Les forces et les faiblesses de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises (facteurs internes) sont analysées au regard des opportunités et des menaces générées par l'environnement (facteurs externes).

Forces	Faiblesses
- Existence d'une base juridique - Une forte présence des PME au sein de la communauté des membres - Des réalisations effectives avec relativement peu de moyens - Une procédure de reconnaissance transparente et stricte, encadrée par un comité d'examen pluridisciplinaire - Des clusters ayant des niveaux de maturité différents - Des expériences prometteuses, avec de belles dynamiques au sein des clusters wallons	- Absence de vision politique quant à l'outil « cluster » - Difficultés d'articulation et de positionnement des clusters dans l'écosystème (lisibilité de l'outil) - Faibles moyens structurels - Difficultés à trouver un équilibre financier à terme (modèle d'autofinancement), ce qui tend à penser que le modèle économique sous-jacent n'est pas encore défini et/ou n'est pas mature - Les différentes vitesses de développement des clusters ne sont pas prises en compte dans le cadre de la politique des réseaux d'entreprises
Opportunités	Menaces
- Une crise sanitaire qui remet au cœur des débats les enjeux de réindustrialisation et d'ancrage local des chaînes de valeurs - Nouvelles stratégies régionales en termes de développement économiques : S3 et Get up Wallonia - Nouvelle programmation européenne (2021-2027) - Un environnement macroéconomique instable qui appuie, plus que jamais, la nécessité des collaborations et des réseaux - Une émulation entrepreneuriale au cœur des politiques économiques, multipliant les PME et les nouvelles activités avec un besoin de collaboration et d'articulation grandissant - Une volonté des pouvoirs publics de poursuivre des partenariats public-privé	- Une contraction des moyens budgétaires (financement public) avec une volonté de rationalisation des outils publics - Le positionnement d'autres acteurs - croisement de métiers et de missions avec les clusters (ex. domaines connexes entre les pôles et clusters) - Difficulté à objectiver l'impact des politiques de clustering

Réflexion prospective

Dans le cadre de la réflexion prospective relative au développement des réseaux d'entreprises, des recommandations sont faites à différents niveaux :

- Nécessité pour la **Région** de se donner une **vision** et de se fixer des **objectifs réalistes et pragmatiques**, en considérant les clusters comme étant un maillon-clé dans l'animation économique régionale, et ce notamment à travers la définition d'une raison d'être et d'une vision pour les clusters ;
- **Différenciation entre les missions prioritaires** et les **missions secondaires** des clusters et différenciation des mécanismes de financement respectifs ;
- Nécessité de mener une réflexion sur les **potentiels chevauchements** entre les **acteurs régionaux existants**. Plus particulièrement, il s'agit d'éclaircir et de différencier le rôle des clusters par rapport à celui des pôles et des fédérations ;
- Nécessité de fixer les **conditions** que doit remplir un groupement d'entreprises **en matière de collaboration** afin de pouvoir prétendre à un soutien public ;
- Révision des **modalités de développement et de reconnaissance des clusters** en redéfinissant les objectifs de résultats et d'impacts propres à une phase d'amorçage et une phase de pérennisation, ainsi que les indicateurs y afférents ;
- Révision des **modalités d'octroi de financement** en différenciant les **financements structurels** propres à la **phase d'amorçage** et à la **phase de pérennisation** ;
- Révision des **responsabilités du Comité d'examen** en développant le rôle majeur qu'il joue dans l'opérationnalisation de l'approche « top-down », et dans l'évaluation de l'adéquation du projet dans le cadre plus large de la politique de développement économique de la Région ;
- Révision et simplification des **critères pris en compte par ce dernier lors des évaluations** et **alignement des périodes d'évaluation** afin de permettre une meilleure mise en perspective des résultats ;
- Mise en place de **conditions** que doit remplir un cluster en matière **d'organisation interne** afin de pouvoir prétendre à un financement régional.

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

A. LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Les prémices de la politique des réseaux d'entreprises en Wallonie datent du début des années 2000. Après quelques expériences pilotes et une étude externe¹, le Gouvernement wallon a décidé de pérenniser l'expérience des réseaux d'entreprises ou « clusters » au travers d'un décret en 2007². Au-delà d'organiser, de cadrer et de financer la politique de mise en réseaux et d'instituer les clusters en tant que structure à part entière, le décret prévoit deux formes d'évaluation externe : l'évaluation régulière de chaque cluster en vue de statuer sur le maintien de leur agrément (art. 8 du décret du 18/01/07) et l'évaluation régulière de la politique de mise en réseaux (art. 9 du décret du 18/01/07). C'est dans le cadre de cette dernière forme d'évaluation que le Gouvernement wallon a mandaté un consultant externe. Le présent rapport constitue les résultats de l'exercice d'évaluation externe de la politique wallonne de mise en réseau. Il s'agit de la 2^{ème} évaluation externe; la première ayant été menée en 2011.

Outre l'exercice d'évaluation prévu par le décret fondateur, permettant de faire le point sur l'impact de cette politique et d'en identifier les facteurs de succès, le Gouvernement wallon souhaite que soit porté un regard sur les perspectives à venir des clusters wallons. Il s'agit de mener une réflexion sur l'évolution de la politique des réseaux d'entreprises au regard des enjeux et des ambitions de la Région. La finalité de la présente évaluation est donc double, amenant des propositions de révision du décret. Cette révision permettra non seulement de mettre à jour un texte resté inchangé depuis plus de 13 ans, mais également de capitaliser sur l'expérience acquise pour maximiser l'effet levier des clusters en termes de développement économique pour la région.

Le périmètre retenu pour cet exercice d'évaluation se décline en trois volets, à savoir :

- ▶ **En termes temporels** : l'évaluation couvrira la période 2007 à 2020. Cette période permet à la fois de couvrir la politique de mise en réseaux des entreprises dès sa formalisation au travers d'un décret wallon. Une évaluation externe a déjà été menée en 2011 (couvrant la période 2007-2011); les principales conclusions émises il y a près de 10 ans seront reprises pour autant que leur pertinence reste d'actualité.
- ▶ **En termes thématiques** : le périmètre portera sur la politique wallonne des réseaux d'entreprises dans son ensemble, et non sur les actions ou résultats individuels des clusters wallons. Il s'agit donc d'évaluer si, et dans quelle mesure, les objectifs du décret instituant les clusters en Wallonie ont été rencontrés. Au-delà du regard sur le passé, il est également important de s'interroger sur l'évolution future de cette politique, et de proposer, le cas échéant, des amendements au décret.
- ▶ **En termes évaluatifs** : l'évaluation se concentre principalement sur les critères d'efficacité et d'efficience, tout en abordant la cohérence externe, au travers des relations avec les pôles de compétitivité et les autres acteurs de l'écosystème, au sein même de la région, mais également à l'international (ex. les liens avec les clusters à l'international).

Plus précisément, neuf questions d'évaluation sont adressées. Le tableau ci-dessous reprend ces questions d'évaluation et apporte des clarifications quant à leur périmètre d'investigation.

¹ MERIT. (2004). « Evaluation des programmes wallons de clustering et de grappage », Rapport au CESRW pour le compte du Gouvernement wallon.

² Parlement wallon, Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters (publié au Moniteur Belge le 9 février 2007)

Tableau 1: Interprétation des questions d'évaluation

Question d'évaluation	Critère d'évaluation	Interprétation
Evaluation de la politique de clustering en Wallonie		
Q1 - Quels sont les résultats tangibles de la politique de clustering depuis 2007 ?	Efficacité	Résultats au niveau macro de la politique de clustering (impact au niveau de la structuration et du dynamisme de l'économie régionale); les résultats au niveau de chacun des clusters faisant l'objet d'évaluations triennales distinctes.
Q2 - Quels sont les facteurs-clés de succès des clusters pouvant notamment expliquer des différences de performances entre les clusters ?	Efficacité	Identification des éléments clés du succès d'un cluster en général. Expliquer les différences de performances entre les clusters sur base de ces critères (isoler les cas particuliers).
Q3 - Quelle est la plus-value de l'élaboration de cartographies et de l'analyse de chaînes de valeurs ?	Efficacité	En tant qu'acteur favorisant l'animation économique et les partenariats innovants (de nature industrielle, commerciale ou technologique), les clusters disposent d'une vue claire sur les chaînes de valeurs dans leur domaine, d'où l'importance de capitaliser sur cette connaissance au service d'une politique de développement économique cohérente.
Q4 - Dans quelle mesure les moyens alloués permettent-ils de rencontrer les objectifs du décret ?	Efficiences	Interroger la hauteur et les modalités de financement public des clusters compte tenu des objectifs qu'on leur assigne.
Q9 - Dans quelle mesure les procédures administratives pourraient-elles être simplifiées tout en assurant un suivi de qualité ?	Efficiences (et indirectement la cohérence interne)	L'application du décret implique une charge administrative tant pour les clusters que pour l'Administration - cette charge est-elle justifiée ? ⇒ Questionner l'équilibre entre la nécessité de contrôle et les charges administratives en découlant.
Q7 - Quel doit être le rôle du cluster en matière d'innovation et comment peut-il interagir avec les pôles de compétitivité ?	Cohérence externe	L'articulation entre les pôles et les clusters est essentielle pour la Région, et leur complémentarité est à préserver. Comment positionner ces deux acteurs, et assurer une complémentarité pertinente et cohérente, selon le prisme de l'innovation ?
Q8 - Comment les clusters wallons interagissent-ils avec leurs homologues européens ? Quelles sont les tendances au niveau européen ? Quels sont les bons exemples (maximum 2) au niveau des autres États membres ?	Cohérence externe	L'internationalisation des chaînes de valeurs est un enjeu que doivent adresser les clusters, en assurant à leurs membres une connexion inter-cluster. ⇒ Comprendre comment se déroule cette connexion actuellement, et les tendances en termes de politiques de clustering à l'échelle EU. ⇒ Identifier des bons exemples (clusters exemplaires).

Question d'évaluation	Critère d'évaluation	Interprétation
Vision prospective		
Q5 - Quels rôles les clusters peuvent-ils être amenés à jouer dans les prochaines années ? Quelles sont les pistes d'évolution ?		Les objectifs à allouer aux clusters compte tenu de l'expérience passée et des ambitions futures de la Région. Discuter des pistes d'évolution des clusters : leur rôle dans l'écosystème, leur mission, leur organisation, leur financement,...
Q6 - Des catégories de clusters différentes devraient-elles être proposées ? Faut-il distinguer des clusters qui, directement ou indirectement, participent à la mise en œuvre de politiques publiques (au sens large, y compris en termes de mission sociétale) ?		Le différentiel de performance entre clusters pose la question d'une possible segmentation des clusters entre eux. Si la segmentation est pertinente, définir les critères et les paliers (de maturité / développement), ainsi que les moyens mis à disposition.

Pour ce faire, le présent rapport est structuré en quatre grands volets, sans compter l'introduction et la conclusion. Tout d'abord, le Chapitre 2 - Les objectifs de la politique de clustering entend recadrer les fondements de la politique de clustering, en Europe et dans le monde, et décrire l'apparition de cette politique en Wallonie. Le chapitre décrit également l'intérêt de ce type de politiques au sein du contexte socio-économique wallon actuel.

Le second volet adresse la caractérisation des clusters wallons, c-à-d. la façon dont les politiques de clustering, et plus précisément le soutien aux réseaux d'entreprises ou clusters, s'est traduit en Wallonie. Les questions suivantes y sont adressées : Quelles sont les caractéristiques des clusters wallons ? Quels moyens sont mis à leur disposition pour effectuer quelles missions ? Quel est leur rôle au sein du tissu productif wallon ?

Le Chapitre 4 - Evaluation du dispositif général constitue le troisième grand volet du présent rapport. Il est construit sur base de la caractérisation des clusters wallons, et met en lumière la pertinence et l'adéquation de l'outil « cluster », le décret du 18 janvier 2007. En outre, les dispositions du décret sont analysées : moyens financiers publics, accompagnement des clusters mis en place, procédures de reconnaissance et de renouvellement de celle-ci.

Pour finir, les réalisations de la politique wallonne en matière de réseaux d'entreprises ou clusters sont évaluées. Pour ce faire, la satisfaction des clusters et de leurs membres vis-à-vis de cette politique est analysée et les réalisations et l'impact sont décrits. De plus, le chapitre adresse des éléments plus généraux tels que le business model des clusters ou encore le dispositif général de pilotage des clusters.

Le rapport intermédiaire est clôturé par une conclusion, alimentée sous la forme d'une matrice SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats), qui, dans un deuxième temps, constituera la base pour la seconde phase de la présente mission : la construction d'une vision future pour la politique wallonne de soutien aux clusters. Cette étape aboutira sur la formulation de propositions d'adaptation du cadre réglementaire et notamment en matière de financement en distinguant, si cela s'avère pertinent, des catégories de clusters. Par ailleurs, le cas échéant, des propositions visant à simplifier les procédures administratives seront également formulées.

B. LA METHODOLOGIE ET LES OUTILS

L'approche méthodologique adoptée pour répondre aux questions d'évaluation se structure en 4 phases telles que présentées dans le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Articulation de la méthodologie



Le présent rapport marque la fin des troisième et quatrième phases, respectivement la « Définition du modèle prospectif » et la « Formulation des propositions d'adaptation ». Par conséquent, il constitue le rapport final qui est divisé en deux parties principales : La première concerne l'analyse de l'existant, c.à.d. l'état des lieux et l'évaluation de la politique wallonne de mise en réseau actuelle, qui ont donné lieu à un rapport intermédiaire, et la seconde construit la vision prospective de cette dernière.

L'ensemble des questions d'évaluation détaillées dans le Tableau 1 ont été adressées par la mise en œuvre du cadre d'analyse présenté dans l'annexe 2, mettant en relation chacune des questions d'évaluation avec une ou plusieurs méthodes de collecte d'informations. Quatre outils principaux de collecte de données ont été mobilisés :

- ▶ Une **revue documentaire**, dont le détail se trouve dans la bibliographie (annexe 1)
- ▶ La réalisation de 29 **entretiens (individuels)** avec les clusters mais également d'autres interlocuteurs régionaux (p.ex. les pôles de compétitivité, l'AWEX ou encore l'Agence du Numérique ou ADN) sur base d'un questionnaire semi-directif (annexe 3)
- ▶ La diffusion d'une **enquête en ligne** auprès des entreprises membres des Conseils d'Administration (CA) des sept clusters, dont le contenu se trouve dans l'annexe 6
 - Le questionnaire en ligne était accessible pendant 12 jours
 - Parmi les 88³ organisations visées, 46 ont répondu
- ▶ L'organisation de **deux ateliers prospectifs** dont la composition détaillée se trouve dans l'annexe 4
 - Groupe 1 - Atelier avec les partenaires et autres acteurs régionaux : discussions axées principalement sur les missions et le positionnement des clusters au sein de l'écosystème, dans le but de clarifier les complémentarités et d'amplifier les effets levier
 - Groupe 2 - Atelier avec les responsables des clusters : discussions axées sur les missions, le positionnement et les modalités pratiques de fonctionnement au regard du décret

³ Sans compter le CA d'Equisfair dont le nombre de membres n'est pas connu.

CHAPITRE 2 - LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE CLUSTERING

A. LES FONDEMENTS

Si le concept sous-jacent remonte à la fin du 19^{ème} siècle (A. Marshall, 1890), il a été popularisé par M. Porter en 1990 par la mise en évidence de pôles d'activités performants au niveau international⁴. Les clusters, de manière générale, sont alors identifiés comme « *des concentrations géographiques d'entreprises et d'autres institutions connexes dans un domaine d'activités particulier* ». A partir de là, le concept de cluster s'est rapidement propagé aussi bien dans les milieux académiques que politiques. De nombreuses initiatives privées et publiques ont alors fleuri dans le monde pour soutenir des clusters régionaux ou nationaux. Le concept s'est décliné sous différentes formes (cluster, grappe, district, système productif local, pôle de compétitivité,...) qui coexistent ou évoluent sur un même territoire. Aujourd'hui, force est de constater que le phénomène des clusters s'est généralisé dans les économies développées et ce dans des domaines d'activités diversifiés. Cette tendance s'explique principalement par la reconnaissance de trois bénéfices principaux liés aux pratiques de clustering⁵ :

- ▶ *Tout d'abord, les clusters permettraient d'augmenter la productivité des entreprises au sein d'une zone géographique délimitée.* En effet, la mise en réseau permet aux entreprises de s'approvisionner de manière plus efficace, que ce soit en termes de matières premières, de technologies ou d'informations sectorielles. Les circuits courts sont rendus possibles et la coordination avec des institutions et entreprises connexes est facilitée par la proximité géographique.
- ▶ *Ensuite, le potentiel d'innovation serait positivement influencé par la présence de réseaux d'entreprises.* Les entreprises membres d'un cluster bénéficient d'une diffusion plus facile des informations ainsi que d'une collaboration accrue lorsqu'une relation de confiance existe. En parallèle, la pression concurrentielle constante au sein d'un cluster pousse les entreprises à se réinventer constamment et à commercialiser des produits innovants en continu.
- ▶ *Pour finir, les clusters stimuleraient la création de nouvelles entreprises et permettraient d'augmenter la taille des entreprises déjà existantes.* D'après Porter, de nombreuses raisons expliquent ce phénomène. Notamment, les obstacles à l'entrée sont plus faibles qu'ailleurs. Les compétences, les inputs et le personnel nécessaires sont souvent facilement disponibles au sein des clusters. En outre, les institutions financières et les investisseurs locaux, déjà familiers avec le cluster, exigent souvent une prime de risque plus faible sur le capital. Pour finir, le cluster est souvent fortement établi au sein d'un marché local dont un nouvel entrepreneur membre du cluster peut directement bénéficier.

De manière générale, les objectifs des politiques de clustering sont l'amélioration de la compétitivité, une visibilité et une attractivité accrues du territoire, un ancrage territorial plus fort, une meilleure performance économique des entreprises,... au travers de la facilitation d'interactions entre les acteurs.

En Europe, les politiques de clustering se sont principalement développées au cours des années 2000. En 2019, l'Europe comptait plus de 3 000 clusters spécialisés, représentant 54 millions d'emplois au sein de plus de 67 700 entreprises. Ces clusters sont présents dans toutes les régions d'Europe et se sont montrés résilients face à de nombreuses crises régionales, nationales ou encore internationales.⁶

En 2011, la Commission Européenne a publié le « guide intelligent de la politique de clustering », dans lequel elle balise un certain nombre de lignes directrices et de bonnes pratiques en matière de mise en réseau et de politique de clustering. Dans ce guide, la Commission définit les clusters comme « *la concentration d'activités économiques dans un lieu spécifique et au sein de groupes d'industries connexes liées par des liens et des retombées multiples* ». Outre cette définition, la Commission définit quatre principes sous-jacents, ou conditions clés de succès :

⁴ M. Porter (1990). "The competitive advantage of nations "

⁵ M. Porter (1998). "Clusters and the New Economics of Competition"

⁶ https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en

l'atteinte d'une masse critique qui est difficile d'objectiver a priori, la création de liens forts avec des industries connexes, la proximité géographique (ou la densité), le maintien d'interactions systématiques avec les acteurs proches géographiquement.

En résumé...

- ▶ Les **formes de mise en réseau** d'entreprises sont **multiples** et peuvent coexister sur un même territoire.
- ▶ L'**objectif** fondamental des politiques de clustering porte sur **l'amélioration de la compétitivité** des territoires au travers de la facilitation des interactions entre acteurs.
- ▶ Une **définition unique n'existe pas** ; la politique de mise en réseaux ou de clustering étant liée à divers enjeux de développement économique : développement territorial, politique industrielle, politique de science/technologie/innovation et politique de formation.

B. L'EVOLUTION DE LA POLITIQUE DE CLUSTERING EN WALLONIE

Face aux constats d'une production industrielle wallonne en mutation à la fin des années 90, mais considérant qu'une base industrielle reste un facteur de croissance et d'innovation, le Gouvernement wallon a décidé d'inscrire davantage sa politique industrielle dans les lignes directrices européennes, s'intéressant alors aux politiques de clustering.⁷ La structure du tissu productif wallon n'ayant jusque-là pas favorisé l'éclosion naturelle de clusters (poids de l'industrie traditionnelle, faible dynamisme entrepreneurial, culture du partenariat peu développée, absence de leaders industriels à capitaux régionaux,...), la Wallonie avait alors marqué sa volonté de susciter la coopération et les partenariats entre entreprises wallonnes dans son Contrat d'Avenir en janvier 2000. Une phase expérimentale avait alors été lancée en 2001 sur base d'une étude de faisabilité réalisée par l'administration, MERIT (Université de Maastricht) et Ernst & Young France ayant permis de consolider l'intérêt du concept de cluster auprès d'un large panel d'industriels. Les premières expériences de cluster ont été évaluées en 2004, recommandant la continuation de cette politique, moyennant certains ajustements.

Sur base de ces expériences et analyses, il a été décidé de bâtir la politique wallonne de clustering autour de deux outils qui coexistent sur le territoire:

- ▶ Les **pôles de compétitivité** qui se définissent comme une combinaison d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publics et privés engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs et au caractère innovant⁸. Les trois priorités des pôles sont le partenariat, les projets communs concrets et la visibilité internationale. Aujourd'hui, la Wallonie compte six pôles de compétitivité :
 - **Biowin** : biotechnologie et santé
 - **Wagralim** : agro-industrie
 - **Mecatech** : génie mécanique
 - **Logistics in Wallonia** : transport-logistique
 - **Skywin** : aéronautique-spatial
 - **Greenwin** : chimie verte, biotechnologies environnementales et matériaux de constructions innovants

⁷ Voir à ce sujet les études de McKinsey « S'inspirer des succès d'autres régions pour relancer la création d'activités en Wallonie » (2005) et de l'ULB-DULBEA « Les Pôles de compétitivité wallons » (2005)

⁸ B. Bayenet, 2019. « Les pôles de compétitivité wallons : le renouveau d'une politique industrielle durable en Wallonie »

- Les **clusters** qui rassemblent des acteurs s'inscrivant dans un mode d'organisation du système productif, établis à l'initiative, majoritairement, d'entreprises ayant une activité en Région wallonne, qui peuvent éventuellement s'adjoindre la participation d'institutions universitaires, de centres de recherche, de centres de formation. Aujourd'hui, la Wallonie compte 7 clusters (réf. Chapitre 3).

Ces deux outils répondent à des objectifs communs en créant des interactions synonymes de synergies et permettant les conditions d'une meilleure compétitivité dans l'optique d'une émergence de nouvelles compétences industrielles et la croissance des entreprises. Ils ont été mis en place dans une optique de complémentarité dans le paysage économique de la Région, favorisant les partenariats innovants de nature industrielle, commerciale ou technologique. En effet, là où les clusters devaient être financés pour développer l'animation économique et favoriser les partenariats, les pôles devaient trouver leur raison d'être dans la réalisation de projets innovants – le tout dans un objectif de relance de l'économie wallonne et de valorisation de l'expertise wallonne à l'international.

Ils se sont véritablement structurés en 2006 pour les pôles de compétitivité, avec la labellisation par le Gouvernement des pôles⁹ et le financement des premiers projets, et en 2007 pour les clusters, avec l'adoption de leur base décrétole (*décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters*). Ayant fait l'objet d'un arrêté d'exécution le 16 mai 2007, ce dispositif est en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2007 et confère depuis lors aux clusters un cadre unique qui légitime l'existence et le soutien public des clusters en Wallonie.

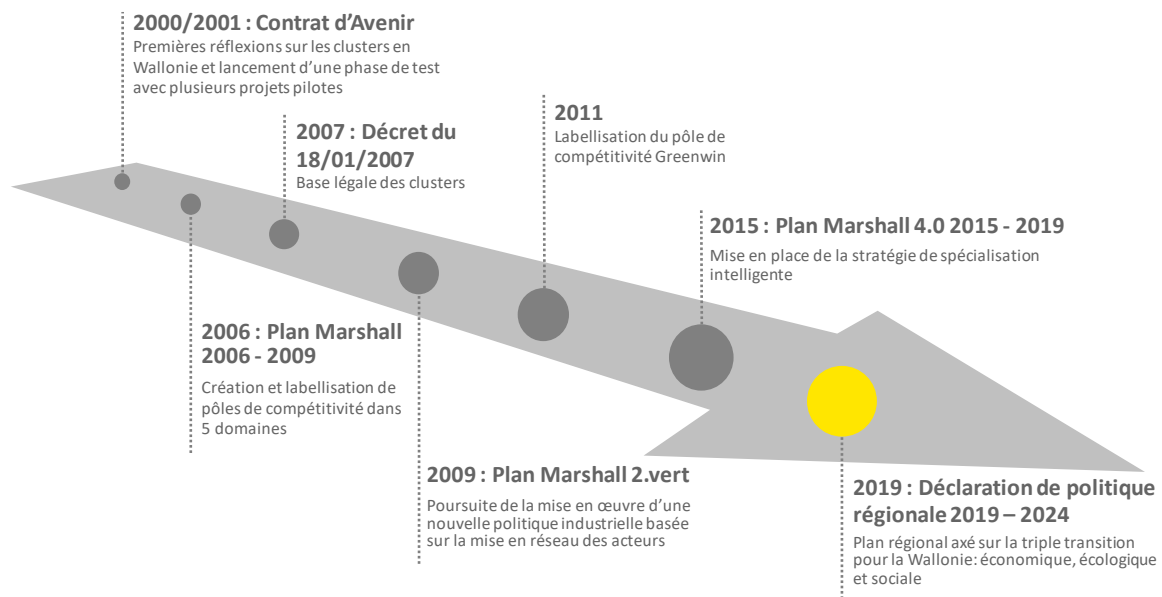
Depuis lors, les gouvernements successifs ont poursuivi leur soutien à la politique de clustering dans son ensemble. D'un côté, les pôles de compétitivité ont été mis au cœur des politiques de développement économique et d'innovation. En effet, le Plan Marshall 2.vert qualifie les pôles de compétitivité comme l'élément structurant et central à la politique industrielle wallonne. Ensuite, en 2015, alors que la Wallonie publie son Plan Marshall 4.0, elle met en place sa stratégie de spécialisation intelligente avec en son cœur la politique des pôles : « *La politique des pôles de compétitivité servira de base à la consolidation globale de la politique régionale d'innovation industrielle durable* »¹⁰. Ils sont devenus de véritables pierres angulaires des différents plans qui se sont succédés, et des charnières de la stratégie de spécialisation intelligente. Le Gouvernement actuel entend néanmoins ouvrir la question du rôle et des missions des pôles et établir un contrat d'objectifs pour chacun d'eux.

De l'autre côté, la Région wallonne a également poursuivi le soutien aux réseaux d'entreprises ou clusters en maintenant le décret en application. Cette base décrétole n'a fait l'objet d'aucune modification depuis son adoption. Cependant, l'outil « cluster » n'a pas bénéficié de la même exposition que les pôles, et il n'a jamais été inscrit comme tel dans une vision politique. Depuis 2007, les documents stratégiques et structurants de la politique wallonne (Plan Marshall 2.vert, Plan Marshall 4.0, DPR, etc.) ne mentionnent les clusters que de manière auxiliaire, contrairement aux pôles de compétitivité qui y bénéficient d'une place stratégique et centrale. Les clusters ont donc évolué, dans le respect de leur cadre réglementaire, mais sans réelle appropriation et valorisation de l'outil par les politiques publiques. Notons que dans sa dernière déclaration de politique régionale, le Gouvernement entend associer les clusters dans certaines actions (les clusters sont cités à quatre reprises : « améliorer l'intégration des PME dans les pôles de compétitivité », « développement des métiers du numérique », « définir les moyens nécessaires pour « décarboner » en profondeur les processus industriels et le cycle de vie des produits et services », « renforcer les efforts de R&D dans les niches les plus pertinentes en matière de transition énergétique »).

⁹ Cinq pôles ont fait l'objet d'une labellisation en 2006, à savoir Biowin, Skywin, Wagrallim, Mecatech et Logistics in Wallonia. Le 6^{ème} pôle, à savoir Greenwin, a été labellisé en 2011.

¹⁰ Source : Plan Marshall 4.0

Graphique 2: Evolution des politiques de réseaux d'entreprises en Wallonie



Ce manque de vision politique pour et autour des clusters wallons alimente le raccourci souvent emprunté par le quidam entre politique de clustering et politique des pôles de compétitivité, laissant pour compte la politique de développement et de soutien aux réseaux d'entreprises (i.e. clusters).

En résumé...

- ▶ La politique de clustering en Wallonie est axée autour de **deux outils** : les clusters et les pôles de compétitivité ; l'un étant complémentaire à l'autre.
- ▶ L'outil « clusters » en tant que levier du développement économique régional **n'a finalement jamais été intégré dans une vision politique**, et à fortiori n'a pas été couplé aux objectifs stratégiques de la Région.
- ▶ Les clusters reposent sur une **base décrétable** qui est restée **inchangée** depuis 2007 malgré un contexte institutionnel, économique et politique en évolution tout comme les besoins des membres.

C. LES ENJEUX MAJEURS

Alors que la Wallonie était entrée dans une phase d'expansion en 1995, notamment grâce à des investissements publics considérables, elle connaît un repli dans les années 2000 et une crise économique et financière importante en 2009. A partir de 2010, la Wallonie expérimente une phase d'expansion soutenue par un regain de l'activité internationale, mais la relance économique reste lente. Le contexte international s'étant une nouvelle fois brutalement et durablement dégradé jusqu'au premier trimestre de 2013, la Wallonie fait alors face à un net ralentissement de l'activité économique.

Si depuis 2014 la croissance économique est redevenue positive, les indicateurs socio-économiques restent inquiétants. Les ressources investies dans le déploiement de plans d'envergure destinés au redéploiement économique wallon, au soutien de la compétitivité régionale, à la création d'emplois, au soutien en matière de R&D, au développement de l'innovation, etc. n'ont jusqu'aujourd'hui pas eu tous les effets escomptés. La Région peine à trouver un nouveau souffle suffisamment important pour redresser l'ensemble de son économie.

En 2019, le rapport sur l'Economie wallonne de l'IWEPS¹¹ indiquait que :

- ▶ « Les performances de croissance enregistrées depuis 2014 en Wallonie, et dans une moindre mesure en Belgique, sont plutôt décevantes si on les place dans une perspective européenne »;
- ▶ « Dix ans après la débâcle bancaire et financier de 2008 et la récession de 2009, les taux de progression du PIB demeurent alanguis, suggérant un ralentissement durable de la capacité productive régionale ».

Face à ces constats, la Région wallonne comprend la nécessité d'un redressement économique afin d'assurer sa prospérité future, notamment en misant sur l'international, le soutien à l'innovation et le renforcement de la compétitivité de ses entreprises. Dans le but de créer des conditions favorables pour une économie compétitive au niveau national mais également mondial, la Wallonie s'est notamment inscrite dans le processus de spécialisation intelligente tel que proposé par la Commission Européenne en 2014. Face au constat que de nombreuses régions peinent à retrouver une croissance économique forte, la Commission Européenne avait envisagé cette stratégie comme levier déterminant pour la dynamisation des écosystèmes régionaux de la recherche et de l'innovation. Elle pousse les régions à investir dans les créneaux où elles occupent une position concurrentielle, en utilisant notamment des outils de politique industrielle tels que le clustering.

La Wallonie se trouve aujourd'hui face à un enjeu de taille, qui dépasse la seule sphère économique. Alors qu'elle dispose d'une santé socio-économique faible et fragile, elle se voit tirée par un Gouvernement qui a posé ses priorités et qui défend des ambitions environnementales, sociétales et économiques fortes.

Enfin, la crise sanitaire sans précédent que nous connaissons actuellement a plongé la Région dans un environnement économique et social inédit et des plus alarmants. La remise en question des chaînes de production mondiales et la nécessité de travailler sur la résilience de nos sociétés met en avant le travail des politiques de clustering dans leur fonction d'interrelation entre des acteurs plus locaux.

En résumé...

- ▶ Les **indicateurs** socio-économiques wallons restent **inquiétants**, malgré une reprise économique depuis les années 2014 et des ressources importantes investies dans l'espoir de relancer l'économie wallonne de manière durable.
- ▶ Utilisées dans de nombreuses régions européennes, les politiques de clustering au sens large semblent avoir tout leur **intérêt dans un contexte socio-économique fragile**.

¹¹ Source : Rapport sur l'économie wallonne (IWEPS, 2019)

CHAPITRE 3 - CARACTERISATION DES CLUSTERS WALLONS

A. LE PANORAMA GENERAL

Actuellement, la Région wallonne compte 7 clusters agréés pour une période de 3 ans renouvelable, répartis sur plusieurs secteurs/filières. Ils couvrent l'ensemble des provinces wallonnes, et ils sont localisés dans des grands centres urbains, hormis le dernier cluster créé. Ils prennent la forme juridique d'ASBL. Généralement, ces clusters existent depuis plus de 10 ans, et certains d'entre eux ont fait partie des expériences pilotes avant la mise en place du décret. Les nouvelles demandes d'agrément ont finalement été très limitées, avec un seul cluster Equisfair qui a émergé au cours de ces 11 dernières années¹². Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance : un processus d'agrément contraignant et cadrant, un manque d'intérêt pour ces structures en tant que telles ou encore la difficulté de fédérer des acteurs sur des niches ou des secteurs peu ou pas matures en Wallonie. Le tableau ci-dessous présente les clusters actuellement couverts par le décret de 2007 de la Région wallonne.

Tableau 2: Liste des clusters wallons (2020)

Nom	Objet	Localisation	Province	Membres (2019)	Date de reconnaissance	# triennats
Environnement et Développement Durable						
	Développement économique de la construction durable	Gembloux	Namur	202 membres	2008	5
	Promotion de l'éco-construction et de l'éco-rénovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur	Namur	Namur	252 membres	2004	5
	Transition énergétique & promotion des investissements en production et exploitation de l'énergie durable	Liège	Liège	132 membres	2008	5
Technologies transversales						
	Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	Charleroi	Hainaut	128 membres	2004	5
	Plasturgie	Nivelles	Brabant wallon	110 membres	2008	4
	Médias numériques (cinéma, TV, jeu vidéo, Internet, mobile, publicité, AR/VR, etc.)	Liège	Liège	89 membres	2007	5
Autres						
	Filière équestre en Wallonie, tous secteurs confondus (alimentation, élevage, aménagement d'infrastructures, etc.)	Vielsalm	Luxembourg	35 membres	2019	1

Avant 2007, quelques neuf initiatives reprises dans des phases pilotes de la politique de clustering en Wallonie ont été rapportées. Suite à l'entrée en vigueur du décret, le nombre de clusters wallons a augmenté : 15 organisations en 2009, ce qui est une année record. Depuis, leur nombre n'a cessé de diminuer avec deux fois moins de clusters agréés aujourd'hui. Un effet de concentration s'est opéré amenant des clusters à se rattacher à des pôles (p.ex. Mitech par le pôle MecaTech ou Nutrition par le pôle Wagralim), voire même à se muer en pôle de compétitivité (les clusters Aéronautique et Espace vers le pôle de compétitivité Skywin, le cluster Transport & Logistique vers le pôle Logistics in Wallonia).

¹² 4 nouvelles demandes d'agrément depuis 2009 (1 en 2010, 2 en 2011 et 1 en 2018), et seule la demande d'Equisfair a été reçue positivement. Notons qu'en 2008, 8 nouvelles demandes d'agrément avaient été déposées et la moitié d'entre elles (4) ont été validées.

Au-delà de cet effet de concentration, quatre clusters ont été mis en liquidation, la majorité d'entre eux au terme de leur 3^{ème} triennat, ce qui semble donc être un tournant dans la pérennisation de l'activité d'un cluster. L'aspect de la pérennité financière est certainement un enjeu qui est abordé dans le Chapitre 5, section D.

Tableau 3: Liste des clusters wallons qui ont disparu

Cluster	Raison de la disparition	# triennats
Automobile	Liquidation (en 2011)	3
Déchets solides	Liquidation (en 2014)	3
Recherche Clinique / ARESA	Liquidation (en 2012)	3
Photonique	Liquidation (en 2015)	2
Aéronautique	Vers un pôle : Skywin	
Espace	Vers un pôle : Skywin	
Mitech	Vers un pôle : Mecatech	
Nutrition	Vers un pôle : Wagralim	
Transport & Logistique	Vers un pôle : Logistics in Wallonia	

En résumé...

- ▶ La Wallonie est caractérisée par une large majorité de **clusters historiques** dont la tendance est à la **concentration** : les clusters se tournent vers des structures plus englobantes ou sont liquidés.
- ▶ **Peu de nouvelles initiatives** présentées à l'Administration (4 en 11 ans) avec un seul nouvel agrément de cluster depuis 2009.

B. UN PUBLIC CENTRE SUR LES (T)PME

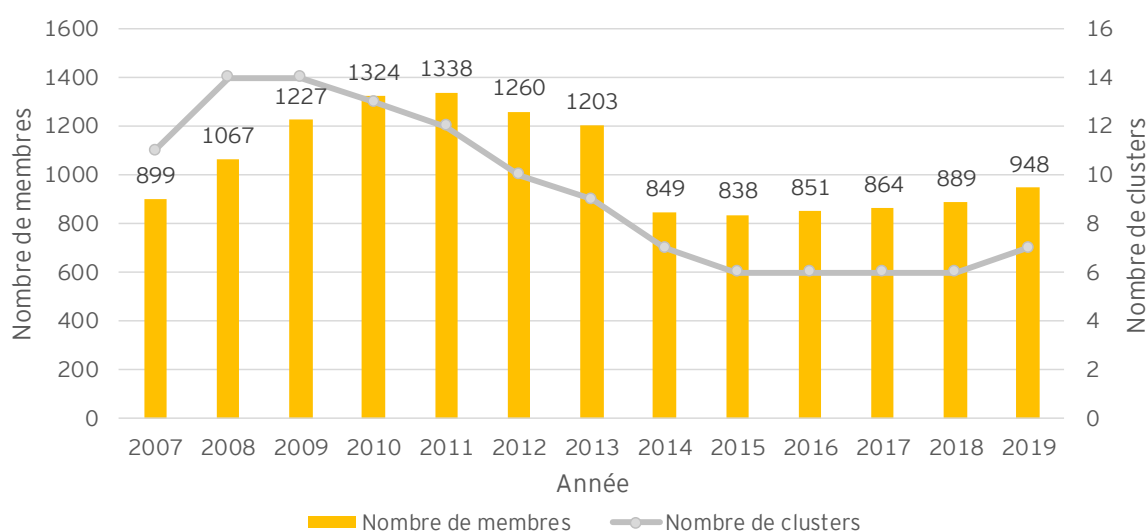
Le paysage entrepreneurial wallon se compose de 96,8% de TPE (< 10 employés) dont un peu plus de 8 entreprises sur 10 sont des entités sans employé. En ne comptant que les entreprises avec employés, 84% des entreprises wallonnes sont des TPE (< 10 employés)¹³. Il en résulte une densité forte de petits acteurs économiques pour lesquels tout effort de structuration mène à plus d'efficacité et à une meilleure compétitivité.

La taille des clusters varie selon le domaine, entre 35 et 252 membres, avec une tendance générale de faible croissance du nombre de membres¹⁴. Même si faible, cet accroissement doit s'apprécier à la lumière de la représentativité au sein du domaine du cluster, mais il reflète également un niveau de satisfaction de la pratique des réseaux d'entreprises en Wallonie (réf. les enquêtes de satisfaction menées tous les trois ans et les résultats de la consultation des membres des CA dans le cadre de cette étude : 66% des répondants se disent (très) satisfaits). Dans l'ensemble, le total des membres a pratiquement quadruplé depuis l'entrée en vigueur du décret : la communauté de membres est passée de 249 en 2007 à 948 en 2019, alors que le nombre de clusters a été divisé de moitié.

¹³ Données Statbel, 2018

¹⁴ La croissance des membres a tendance à diminuer au cours des 5 dernières années, en tenant compte du fait que l'année 2019 est marquée par l'avènement d'un nouveau cluster, et donc un surplus de nouveaux membres.

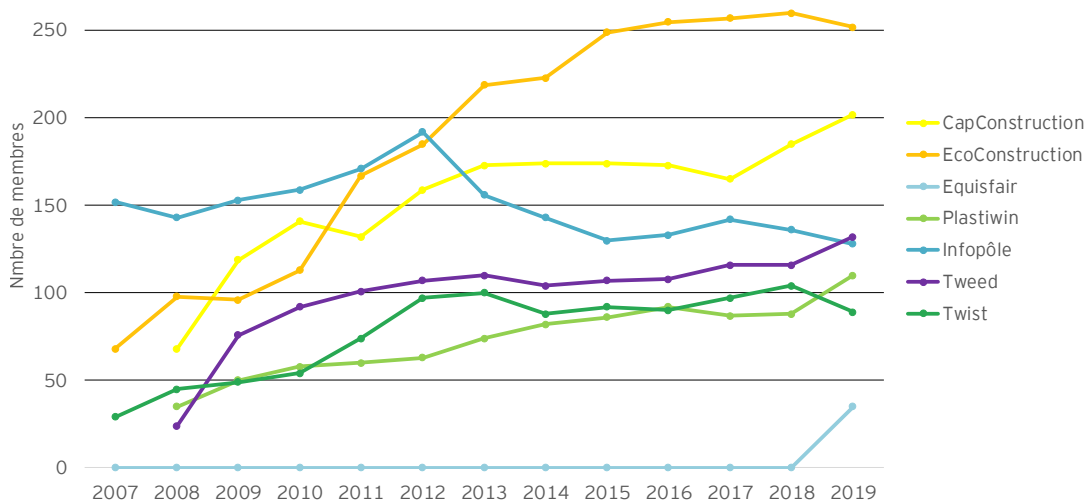
Graphique 3: Evolution du nombre de membres au sein des clusters wallons



Source: Liste des membres Clusters (SPW)

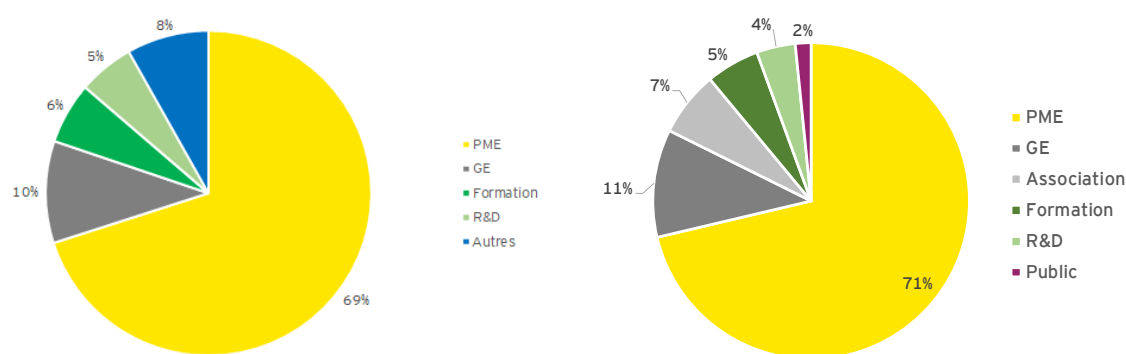
Graphique 4: Evolution du nombre de membres au sein des clusters wallons, par cluster

En termes de représentativité, les résultats sont variables selon le cluster, allant de moins d'1% à près de 30% pour un secteur ou domaine d'activités. Bien entendu, cette représentativité dépend de la définition du périmètre d'activités sur lequel le cluster a choisi de se positionner ; celui-ci étant sujet à l'appréciation des clusters au travers de la définition de leur stratégie.



Source: Liste des membres Clusters (SPW)

Graphique 5: Répartition des membres en 2013 vs. 2020

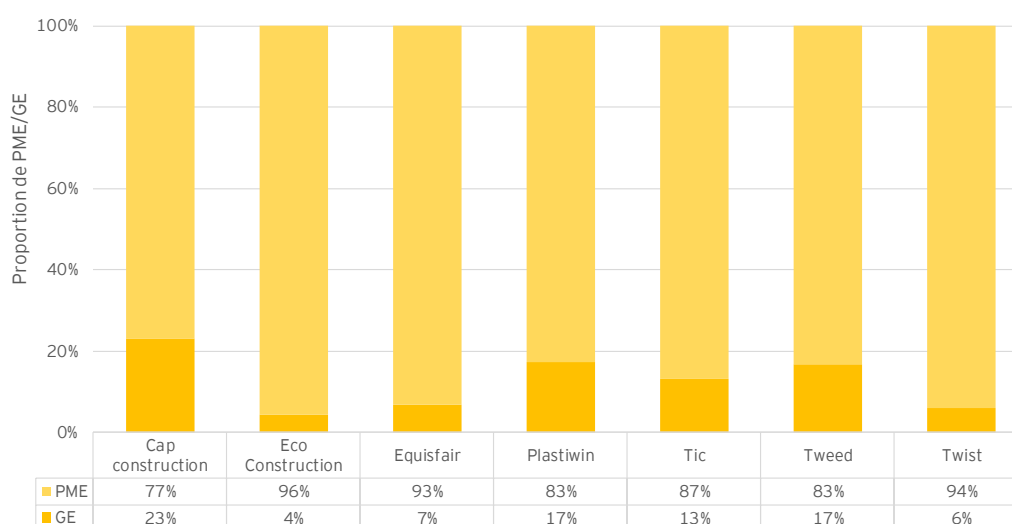


Source: Liste des membres Clusters (SPW)

La composition des communautés de membres des clusters wallons a très légèrement évolué au cours des dernières années. Elle est essentiellement tournée vers les entreprises et plus particulièrement les (T)PME avec, en moyenne, 71% de PME parmi les membres (ce pourcentage est de 59% pour les pôles). Le ratio de PME au sein des entreprises membres est élevé avec, en moyenne 87%, un minimum de 77% et un maximum de 96% au sein des clusters. L'implication des PME est également forte au sein des pôles de compétitivité (82% des entreprises membres en 2020 sont des PME).

La présence des GE dans les communautés de membres augmente légèrement. Leur présence est importante dans les clusters non seulement pour assurer l'articulation avec les pôles de compétitivité, mais également pour favoriser les rapprochements GE-PME au travers des projets d'innovation que peuvent insuffler les plus grandes entreprises.

Graphique 6 : Répartition de la proportion de PME et GE par cluster



Source: Liste des membres Clusters (SPW)

Aux côtés des entreprises, largement majoritaires au sein des membres (GE et PME : 82%), les clusters rassemblent également au sein de leur communauté:

- des organismes liés à la **formation**, soit 5% (centres de compétences, hautes écoles et université et autres acteurs essentiellement tournés vers la formation) ;

- la Wallonie compte 24 centres de compétences dont 7 se retrouvent dans certains clusters comme le montre le tableau ci-dessous. Trois clusters ne possèdent aucun centre de compétences au sein de leurs membres.

Tableau 4: Centre de compétence membres des clusters wallons

Centre de compétence	Cap Construction	Eco Construction	Equisfair	Infopôle	Plastiwin	Tweed	Twist
CEFOCHIM					X		
Forem						X	
Environnement				X		X	X
Technifutur					X	X	
TechnoCampus				X			
Technofutur				X			
TIC				X			X
TechnocITé				X			
Techno.bel				X			
Université / Haute Ecole	X		X	X	X	X	X

- des entités dans la **recherche et développement**, soit 4% (les centres de recherche universitaires et les centres de recherche) ;
 - la Wallonie compte 19 centres de recherches (dans le réseau Wal-Tech) dont 10 se retrouvent dans certains clusters comme le montre le tableau ci-dessous. Hormis un cluster, chaque cluster possède au moins un centre de recherche dans sa communauté. A la lecture du tableau, l'absence de certains centres dans certains clusters pose question (p.ex. la transversalité de Sirris).

Tableau 5: Centre de recherches membres des clusters wallons

Centre de recherches	Cap Construction	Eco Construction	Equisfair	Infopôle	Plastiwin	Tweed	Twist
Celabor					X		
Centexbel					X		
Cebedeau						X	
Cenearo	X	X			X	X	
Cetic				X		X	X
CERTECH					X	X	
CSTC	X	X				X	
Materia Nova	X	X					
Multitel				X			X
SIRRIS					X		
TOTAL #	3	3	/	2	5	5	2

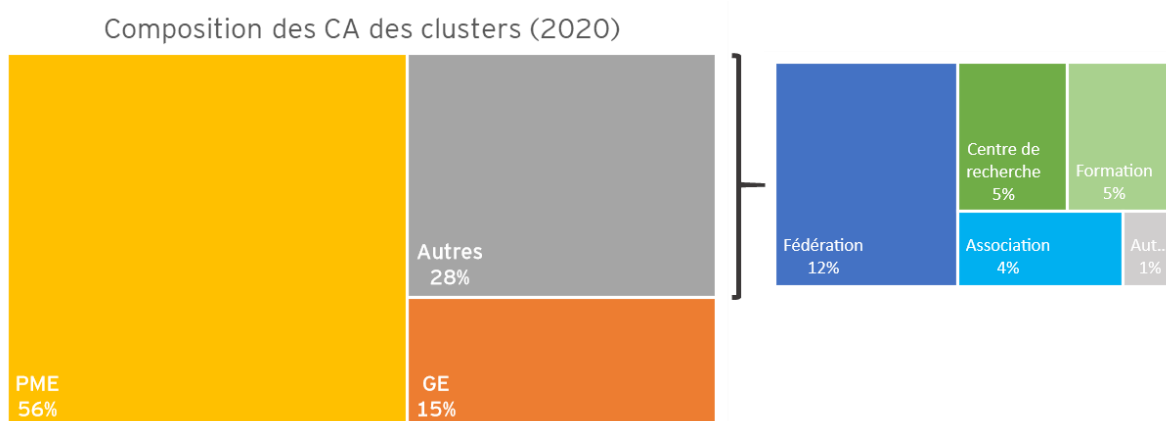
- des **associations**, soit 7% (des ASBL et unions professionnelles telles que les fédérations, les pôles de compétitivité,...). Seuls les pôles Mecatech et Greenwin sont membres de clusters, respectivement Tweed et Cap construction) ;
- des **acteurs publics**, soit 2% (intercommunales, invests, AdN, AWEX,...).

En résumé...

- ▶ Les clusters sont principalement **constitués de (T)PME** avec une proportion plus faible de grandes entreprises. Cette caractéristique n'est pas différenciante au sein des outils de la politique de clustering wallonne.
- ▶ La **communauté de membres croît** globalement, démontrant un intérêt et un niveau de satisfaction du public cible.
- ▶ La notion de **masse critique représentative**, reprise comme une condition à la définition d'un cluster dans le décret, est **difficile à définir**, et donc à **apprécier** dans les faits. En effet, le périmètre d'un domaine d'activités est à géométrie variable selon les clusters et reste à l'appréciation de ceux-ci à travers la définition de leur stratégie. De plus, par définition, le périmètre est mouvant, le cluster se devant d'épouser l'évolution de son domaine d'activité.
- ▶ Une **présence relativement faible et disparate** des acteurs de la **recherche** et de la **formation**, se justifiant selon les besoins et initiatives propres de chaque cluster (comme souhaité par la politique des réseaux d'entreprises - réf. Art. 1 du décret du 18/01/2007).

C. UNE GOUVERNANCE MAJORITAIREMENT AUX MAINS DES ENTREPRISES

Initiatives émanant des entreprises, les clusters ont mis en place une gouvernance axée autour d'un Conseil d'Administration dont 7 membres sur 10 sont des entreprises. La proportion de PME au sein de ces conseils est sensiblement plus faible que leur proportion dans la communauté de membres. Mobiliser ces plus petites structures reste un défi, mais est essentiel dans l'esprit même des clusters qui se veut être un outil principalement orienté vers les PME et leurs interactions avec l'écosystème.

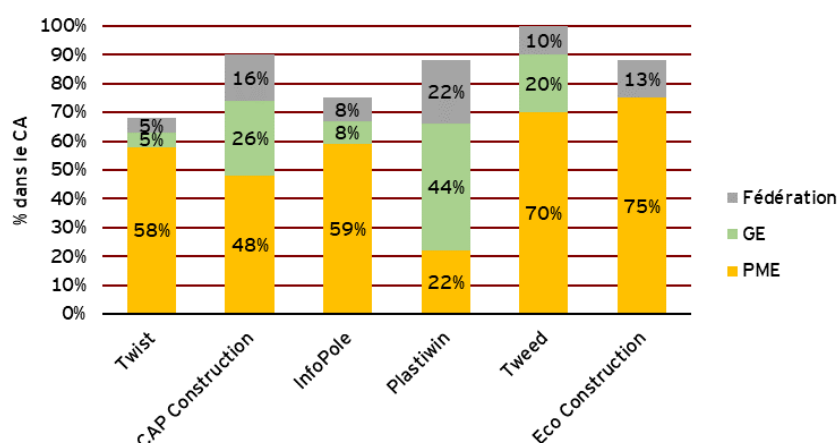


Source : Liste des membres des CA publiées par les clusters

L'image de la composition des CA est différente selon les clusters et laisse apparaître des déséquilibres:

- ▶ une plus forte présence des grandes entreprises chez Plastiwin et CAP Construction ;
- ▶ une plus forte présence des fédérations (>10%) chez Plastiwin et les clusters liés à la construction.

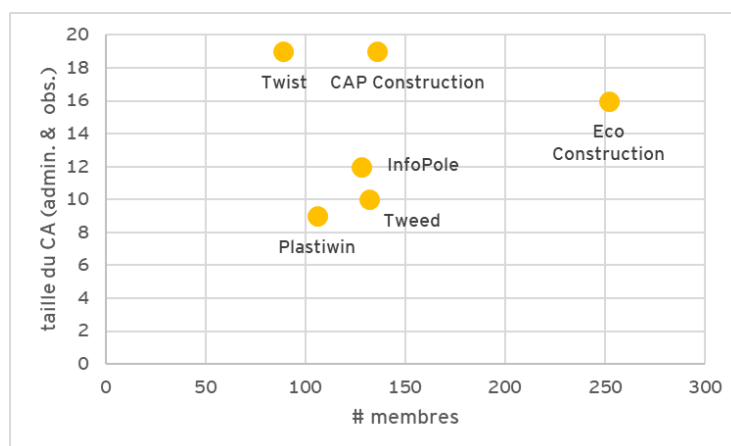
Graphique 7: Composition des CA par cluster



Source : Liste des membres des CA publiées par les clusters

La taille des CA des clusters varie considérablement entre clusters, allant de 9 à 19 administrateurs, et semble être liée à la taille du cluster pour la majorité d'entre eux. Deux clusters font exception: Twist et Cap Construction dont la taille du CA est particulièrement élevée avec des ratios d'un membre du CA pour 5 ou 7 membres du cluster respectivement. Même si deux membres du CA sont observateurs dans le CA de Twist, et que CAP Construction a mis en place un bureau exécutif, l'élargissement des CA pose question quant à la possibilité de mener des débats de qualité dans ces cénacles.

Graphique 8: Taille du cluster vs. taille du CA



Source : SPW & Liste des membres des CA publiées par les clusters

Or, la qualité des débats au sein du CA est reconnue comme un facteur de succès des clusters, comme dans toute organisation d'ailleurs. L'importance d'un CA fort afin d'éviter un CA de complaisance est soulignée de manière unanime. En d'autres termes, il s'agit de miser sur des CA composés d'un nombre limité d'administrateurs qui doivent accepter de s'engager dans le projet « cluster » qui comprend des enjeux de biens communs¹⁵.

Au-delà de la composition de ces conseils qui pose question, leur rôle est également à questionner. S'il est admis que le CA définit la stratégie d'une organisation, l'orientation stratégique du cluster résulte finalement d'un compromis entre la vision politique, relayée notamment par l'Administration, la vision du manager et les arbitrages opérés par le CA.

¹⁵ Il est à noter la liberté des membres fondateurs des ASBL dans l'établissement de leurs statuts leurs confèrent l'opportunité de constituer des CA à la hauteur de leurs enjeux.

Enfin, chaque cluster dispose de ses propres modalités de gestion du CA et de ses organes de gouvernance connexes (ex. la durée des mandats d'administrateurs varie, principe de la présidence tournante, mise en place d'un bureau exécutif, participation d'observateurs, ...).

En résumé...

- ▶ Les **CA** sont **majoritairement** composés d'**entreprises**, ce qui reflète leur poids prépondérant dans la communauté des membres.
- ▶ La **gouvernance** des clusters se caractérise avec des CA de taille et de composition différentes, laissant apparaître des **déséquilibres**.
- ▶ Les modalités de gouvernance sont **hétérogènes**, laissant chaque cluster organiser ses outils et instances de gouvernance.

D. DES MISSIONS A LARGE SPECTRE

Les clusters wallons se sont construits autour d'une mission de base qui consiste à mettre en réseau des entreprises industrielles et commerciales dans le but d'encourager l'activité économique dans un domaine d'activité. La Région wallonne demande aux clusters qu'elle agrée de développer des activités qui s'intègrent dans 6 axes:

- AXE 1** La **connaissance entre membres** et la connaissance du **domaine d'activité**
- AXE 2** Les **liens commerciaux** entre les membres et l'accès à une capacité innovatrice et à un seuil de compétitivité accrus.
- AXE 3** Les **partenariats** entre membres dans les domaines de la production de biens et de services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale avec création d'**activités nouvelles**.
- AXE 4** La **promotion locale et internationale** du Réseau d'entreprises en vue de renforcer l'attractivité de la Région wallonne à l'égard des investisseurs étrangers.
- AXE 5** Le **partage de connaissances** et l'échange de bonnes pratiques entre Réseaux d'entreprises.
- AXE 6** La **synergie** entre les activités du Réseau d'entreprises et celles d'**autres formes d'organisation d'entreprises**, notamment les Pôles de compétitivité.

Ces 6 axes cadrent l'action des clusters et doivent leur permettre de construire leur propre stratégie de développement. On y retrouve, en toile de fond, les 3 objectifs clés du cluster, à savoir : le réseautage/la promotion, l'innovation et la structuration. Ce dernier objectif est régulièrement apparu dans les entretiens comme étant une mission clé pour les clusters, comme un préalable à toute autre forme d'actions à entreprendre et comme une mission d'utilité publique. Or, peu de clusters wallons ont investi des ressources dans des cartographies des chaînes de valeurs de leur filière ou secteur. Ce genre de résultats serait éminemment précieux pour la Région dans l'exercice de définition de la stratégie de spécialisation intelligente ou, simplement dans l'objectivation des forces vives de la Wallonie.

Une lecture plus attentive des énoncés de ces axes indique :

- ▶ Une confusion entre objectifs et activités : les axes sont tantôt orientés sur des objectifs (stratégiques et/ou opérationnels) tantôt sur des activités permettant de rejoindre ces objectifs ;
- ▶ Une absence de distinction entre des axes de développement et de professionnalisation de l'organisation « cluster » en tant que telle (ex. échange de bonnes pratiques entre clusters) et des axes « métier » assurant la croissance d'un secteur et des entreprises qui forment sa communauté ;
- ▶ L'absence de priorisation des axes que ce soit de manière globale ou selon le degré de maturité des clusters ;

- ▶ La volonté de garder le champ d'action des clusters très large puisque ces axes recouvrent des métiers différents : promoteur à plusieurs échelons : local et international, intégrateur (avec des liens « innovation »), catalyseur, développeur, ...

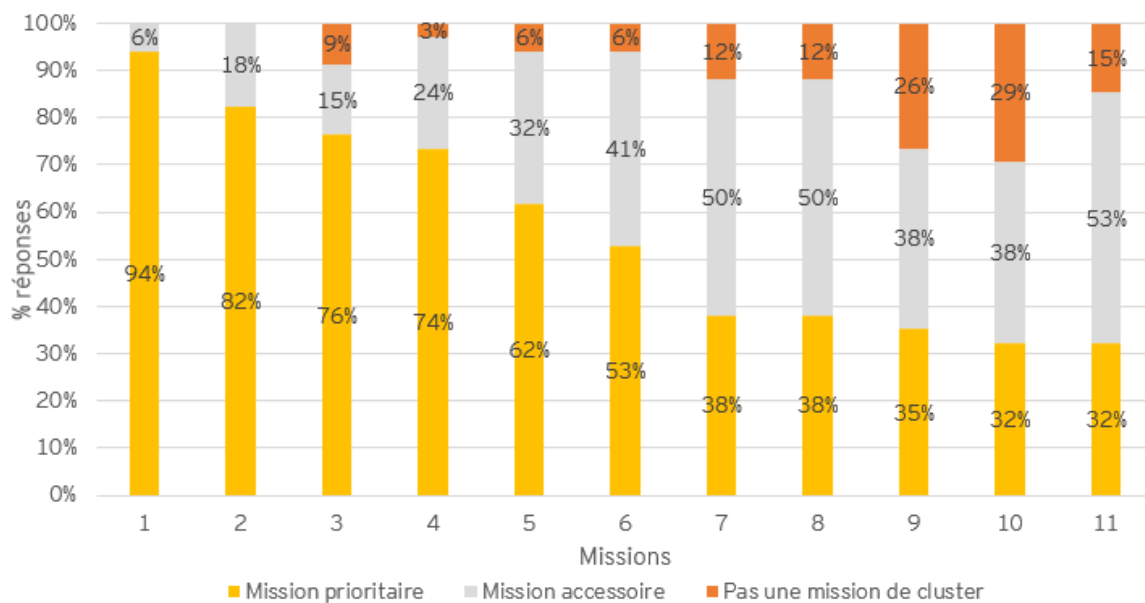
Pendant de nombreuses années, les clusters wallons ont été évalués sur cette base. Etant entendu que le champ d'actions est très large et permet une large interprétation des actions du cluster, il est difficile de pouvoir juger de la réelle performance du cluster. Depuis peu, il est demandé aux clusters de définir leur propre stratégie et priorités, et d'ensuite établir les liens avec ses axes. Si ce changement va dans le bon sens, les objectifs des clusters restent mal définis, ne remplissant pas leur rôle de cadre de référence.

Ce constat laisse à penser que l'exercice de planification stratégique de l'outil « cluster » dans la politique de clustering wallonne, et dans la politique de développement économique (outils d'animation économique) n'a pas été mené ou du moins, ne l'a pas été jusqu'à son terme.

Lorsque la question de la priorité des missions est posée aux membres des clusters, il est intéressant de remarquer que :

- ▶ La promotion des membres des clusters (en interne et en externe des clusters), la promotion de l'innovation et le renforcement des synergies avec d'autres acteurs sont largement considérés comme prioritaires (>74% des répondants). Le besoin de structurer une filière/un secteur ainsi que le partage de bonnes pratiques suivent (>50% des répondants).
- ▶ D'autres missions sont également mises en avant, mais de manière secondaire comme les actions de veille, le montage de projets, l'internationalisation des entreprises, ...
- ▶ Près de 30% des répondants indiquent que la veille technologique et la promotion de la Région à l'égard des investisseurs étrangers ne doivent pas figurer parmi les missions des clusters ; l'attractivité d'une région découlant de facto d'une meilleure structuration et performance économique de secteurs sans pour autant que ce soit un objectif en soi pour un cluster.

Graphique 9: Missions prioritaires du cluster



- 1 *Faire connaître les membres du cluster entre eux*
- 2 *Mener des actions de promotion locale et internationale du cluster et de ses membres*
- 3 *Promouvoir l'innovation*
- 4 *Renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises*
- 5 *Structurer le (sous-)secteur/filière en identifiant les chaînes de valeurs actives*
- 6 *Partage de connaissances et de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international*
- 7 *Aide au montage et suivi de projets (R&D, investissement)*
- 8 *Effectuer une veille commerciale*
- 9 *Effectuer une veille technologique*
- 10 *Renforcer l'attractivité de la Région à l'égard des investisseurs étrangers*
- 11 *Supporter l'internationalisation des entreprises du cluster*

Source : Enquête EY (2020)

En résumé...

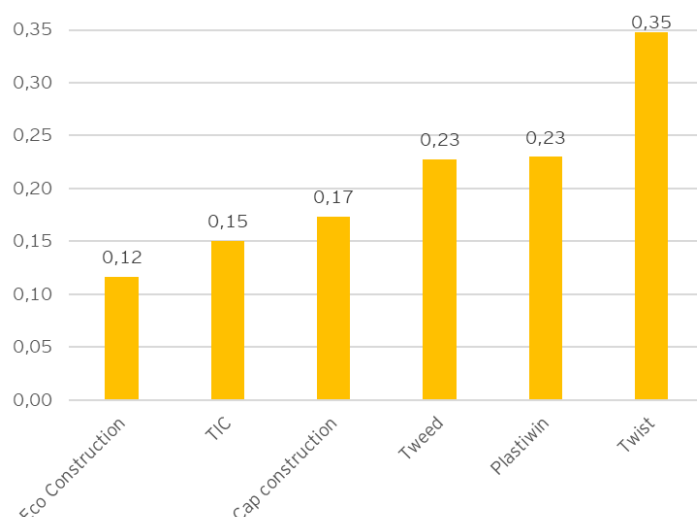
- ▶ Les clusters **remplissent généralement les missions** qui leur ont été allouées.
- ▶ Mais ces missions sont **mal cadrées et ne reflètent pas** un exercice de planification stratégique de l'outil « cluster » dans la politique de clustering, et plus largement dans la politique de développement économique de la Région.
- ▶ Le cœur des missions d'un cluster se situe dans le triptyque : **Promotion - Innovation - Structuration**. L'innovation devenant un vrai enjeu pour les clusters.

E. DES MOYENS LIMITES

Les moyens humains dont disposent les clusters sont très limités et relativement stables dans le temps. En moyenne, les clusters wallons disposent de 3 personnes (ou 2,7 ETP) afin d'animer et gérer le cluster. Comme le montre le graphique ci-dessous, le ratio du nombre d'ETP par 10 membres objective la faiblesse des moyens humains utilisés par les clusters wallons. A titre de comparaison, ce ratio était de 0,3 pour les cellules d'animation des grappes d'entreprises en France en 2013. La taille de la communauté de membres n'est pas un facteur expliquant l'utilisation plus ou moins importante de moyens humains au sein des clusters. La taille des équipes d'encadrement a stagné alors que les communautés de membres se sont agrandies. Néanmoins, certains clusters

font appel à des ressources humaines externes ponctuelles ou non (consultant, stagiaire, indépendant,...) pour les aider, ce qui fausse l'exercice de comparaison entre les clusters. A titre d'exemple, le cluster EcoConstruction, dont le ratio est le plus faible, emploie autant de personnel via des contrats externes que d'employés « internes ».

Graphique 10: Nombre d'ETP par 10 membres selon les clusters



S'il est fait état de moyens humains limités au sein des équipes d'animation, il n'y a pas ou peu de logique de mutualisation (ex. web/graphiste, secrétariat, IT, RH,...) ou de standardisation des processus, ni de partenariats avec d'autres acteurs (AdN, incubateurs, pôles,...). Récemment, certains clusters se sont tournés vers l'AdN afin de bénéficier de la plateforme IT pour la gestion de la base de données de leurs membres, mais sans que cette expérience soit généralisée.

La direction et l'équipe d'animation se partagent les différentes tâches, qu'elles soient administratives ou relatives au cœur du métier du cluster, sans oublier le temps consacré à la recherche de financement pour le cluster. Le principe de la dégressivité de la subvention publique de fonctionnement implique que les clusters sont amenés à diversifier leurs services et à opérer un pivot dans leur modèle économique tout en assurant leurs missions de base auprès d'un public qui a vocation à devenir plus large au cours du temps (nécessité d'obtenir une masse critique). Aussi, les équipes sont amenées à solliciter différentes sources de financement public (en sus de la subvention de fonctionnement) dans le cadre de projets particuliers. Ces autres subventions publiques sont parfois plus intéressantes pour le cluster, lorsque le taux de financement public est supérieur à 50%. Le temps consacré à la recherche et à l'optimisation du financement n'est pas du temps directement investi dans les missions clés des clusters. Il en résulte des arbitrages dans le choix et l'organisation des activités : spécialisation accrue sur des missions à plus forte visibilité au détriment d'autres activités comme le maintien d'un contact récurrent avec chaque membre.

A côté des moyens humains, l'ensemble des acteurs et des bénéficiaires des clusters déplorent le peu de moyens financiers mis à la disposition de la politique des réseaux d'entreprises en Wallonie. Globalement, le financement public couvert par le décret et son arrêté (subventions de fonctionnement et spécifiques) s'élève à 524.035,97 € en 2019 (paiements effectués) : 446.029,76€, soit 85%, en subventions triennales et 78.006€, soit 15%, en subventions spécifiques, ce qui représente une part négligeable de l'ensemble du budget wallon voué aux « entreprises, emploi et recherche » qui était de € 3,4 milliards en 2019. En comparaison, le montant déboursé au profit des pôles en 2019 était de 1.961.969 €, soit presque 4 fois plus que le montant total versé aux clusters.

En résumé...

- ▶ Les **moyens humains** rapportés au nombre de membres **sont faibles** et laissent peu de marge de manœuvre pour opérer le pivot vers le modèle de l'auto-portage.
- ▶ **Peu de logique de mutualisation, de standardisation** de processus ou de **partenariat** permettant de soulager la charge de travail et d'améliorer la qualité des services rendus.
- ▶ Le **financement** de la politique wallonne des réseaux d'entreprises capte une part **négligeable** du budget wallon, et mobilise près de 4x moins de ressources publiques que les pôles (pour un nombre de structures quasi équivalent).

F. UN POSITIONNEMENT SECTORIEL A DIFFERENTS NIVEAUX

Les clusters wallons s'intéressent à des domaines d'activités dont le périmètre ne fait pas l'objet de restrictions ou d'orientations dans les textes réglementaires, ni dans les orientations données par l'Administration. Seul le besoin de justifier une masse critique représentative oriente le périmètre à couvrir par un cluster. A la lecture du décret, les clusters wallons ne doivent pas justifier un lien avec la vision politique (DPR) ou les enjeux de la Région wallonne (S3, Digital Wallonia, Circular Wallonia ou tout autre plan stratégique de la région¹⁶), ce qui n'est pas surprenant étant donné que ces textes et initiatives n'existaient pas lors de la rédaction du décret (absence d'actualisation du décret). Néanmoins, un effort d'alignement est réalisé lors de l'évaluation des demandes d'approbation. Dans les faits, certaines initiatives n'ont pas reçu l'approbation du Ministre de l'Economie lorsque la valeur ajoutée pour la Région n'était pas démontrée.

Actuellement, certains recouvrements entre les domaines d'activités peuvent se dessiner. Les activités des clusters Cap construction et Eco construction montrent le plus de liens, non seulement par leur rattachement au secteur de la construction, mais également au travers de la matrice croisée des membres. Celle-ci montre que 10% des membres sont communs entre ces deux clusters. Par ailleurs, les clusters Tweed et Infopole (ou TIC) qui se positionnent sur une logique transversale (voir ci-dessous) ont également plus de connexions avec les autres clusters.

Graphique 11: Matrice croisée des membres des clusters

Nombres de membres en fonction des clusters (% relatif)							
Cluster	Cap construction	Eco construction	EQUISFAIR	Plastiwin	Tic	Tweed	Twist
Cap construction	100%	10%	0%	0%	2%	5%	0%
Eco construction		100%	0%	0%	1%	2%	0%
EQUISFAIR			100%	0%	0%	0%	0%
Plastiwin				100%	3%	3%	1%
Tic					100%	8%	8%
Tweed						100%	2%
Twist							100%

Source : SPW & calculs d'EY

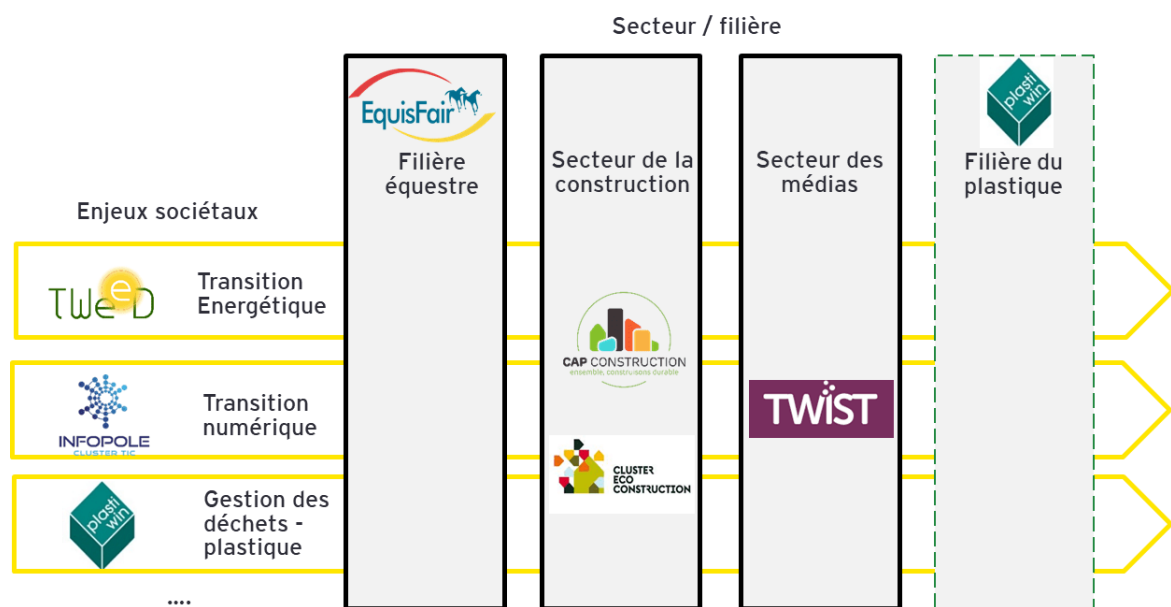
L'approche « bottom-up » ou émulation provenant des entreprises elles-mêmes souhaitant se regrouper au sein d'un réseau d'entreprises a permis l'éclosion de clusters dont le domaine d'activités se positionne à différents niveaux. Afin de mieux comprendre ces différentes logiques de positionnement, une grille de lecture en 3 volets est proposée:

¹⁶ Au moment de la mise en œuvre du décret, ces stratégies n'étaient pas encore en place.

- ▶ **Enjeux sociétaux (transversalité)** : un domaine d'activité ou une thématique qui recoupe de nombreux secteurs ou filières, qui est capable de se connecter avec de multiples acteurs tant son périmètre est au cœur de la transition de nos sociétés.
 - Exemples : Tweed et Infopole, et, de manière moins tranchée, Plastiwin
- ▶ **Enjeux filière (verticalité)** : un domaine d'activité qui s'apparente plus à une filière ou un secteur qui est lui-même traversé par les enjeux sociétaux.
 - Exemples : Equisfair, et de manière moins tranchée, Plastiwin
- ▶ **Enjeux croisés** : un domaine d'activité qui se situe à la croisée d'un secteur ou d'une filière et d'un enjeu sociétal ; il est donc plus précis dans son périmètre et se situe à l'intersection de la matrice.
 - Exemples : Cap construction, EcoConstruction et Twist

Le schéma ci-dessous illustre ces différents positionnements actuels des clusters wallons, et permet donc de visualiser les enjeux différents auxquels s'adressent les clusters et les potentiels interrelations entre eux. Cette différence n'est pas reflétée dans les dotations publiques aux clusters, puisque chacun d'entre eux dispose du même financement public.

Graphique 12: Grille de lecture des domaines d'activités des clusters wallons



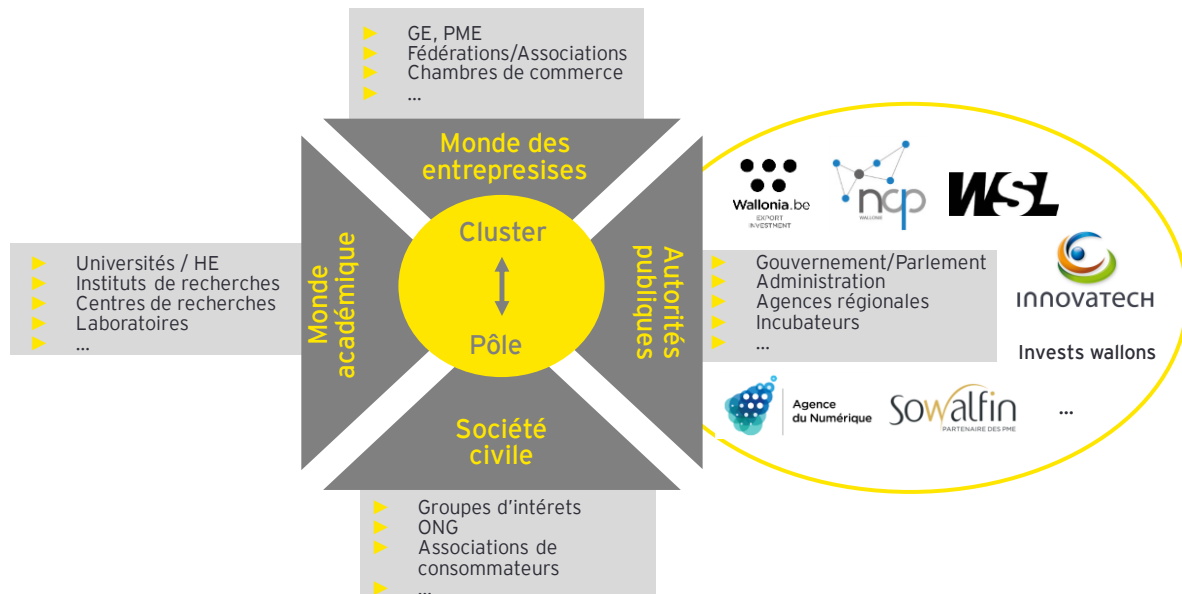
En résumé...

- ▶ L'approche « **bottom-up** » implique que les acteurs délimitent leur domaine d'activités, sans qu'il leur soit explicitement demandé d'assurer une cohérence avec les enjeux de la politique économique de la Région.
- ▶ Les clusters wallons, tout comme les pôles, couvrent des **domaines d'activités à géométrie variable** : transversalité versus verticalité, avec les points d'intersection.

G. UNE ARTICULATION FLOUE ET PEU CADREE

Les réseaux d'entreprises ou cluster wallons sont un outil d'une politique de clustering dans laquelle gravitent également les pôles de compétitivité. Cette politique de clustering s'intègre elle-même dans une politique de développement économique régionale plus large au sein de laquelle évoluent différents outils publics et qui impliquent également des acteurs privés de l'animation économique. Par conséquent, les clusters sont donc amenés à tisser des liens avec de multiples organisations sur le principe de la triple hélice (monde de l'entreprise, pouvoirs publics et monde académique) voir de la quadruple hélice (monde de l'entreprise, pouvoirs publics et monde académique et société civile).

Graphique 13: Quadruple hélice - Les clusters et leur écosystème



Au-delà de tisser des liens dans leur rôle de mise en réseau, les clusters doivent également articuler efficacement leur offre de services par rapport aux nombreux acteurs présents. Il s'agit de pouvoir maximiser les effets de levier et assurer la meilleure utilisation possible des fonds (publics et privés). Le problème de lisibilité dû à la multiplicité des structures d'animation économique et l'absence d'économies d'échelle pose question quant à l'efficacité du système. La nécessité des structures d'animation économique n'est pas remise en cause, mais leur articulation générale doit être améliorée dans un souci d'efficacité. Le choix de subsidier des structures et non des (porteurs de) projets révèle ses limites et mérite une remise en question.

Articulation au sein de la politique de clustering

L'articulation entre les deux outils de la politique de clustering en Wallonie, les pôles et les clusters wallons, n'est ni définie ni organisée. Les collaborations ont longtemps été ponctuelles ou opportunistes. Certains pôles n'ont toujours aucune collaboration avec des clusters, malgré l'enjeu transversal de certains d'entre eux. Ils ne se connaissent finalement pas ou peu. D'ailleurs, peu de pôles figurent parmi les membres des clusters (hormis Greenwin et Mecatech). Certains n'envisagent pas de valeur ajoutée d'une meilleure articulation. Récemment, certains clusters ont noué des partenariats privilégiés avec certains pôles (p.ex. appel à projets communs, co-organisation d'événements de réseautage, ...). Mais cela ne concerne qu'un nombre limité de clusters (Tweed, Infopole, Plastiwin, EcoConstruction) avec des expériences plus ou moins réussies. Or, les clusters peuvent prétendre à une double valeur ajoutée au regard des missions des pôles :

- **En amont** : étant au plus proches des entreprises, et plus particulièrement des PME dans des domaines d'activités relativement délimités, les clusters sont un vivier d'entreprises susceptibles d'être intéressées par des projets d'innovation portés par les pôles.

- **En aval** : dans la valorisation des projets d'innovation conduits par les pôles, les clusters peuvent intervenir pour informer et connecter des entreprises susceptibles d'être intéressées par les débouchés commerciaux.

Afin de promouvoir le partage de bonnes pratiques, les clusters ont mis en place un Collège des Clusters qui se réunit plusieurs fois par an selon les besoins des clusters. Seuls les représentants des clusters y participent. Cet outil de coordination est particulièrement apprécié par les clusters, et mériterait certainement qu'on puisse le développer. Des réflexions stratégiques telles que le modèle économique des clusters, la typologie des services offerts/payants aux membres, un système de cotisations croisées, les pratiques de gestion,... pourraient y être abordés sous un format plus professionnel (ex. invitation d'experts, de managers de clusters étrangers,...).

Articulation en termes d'outils publics de développement économique

Le même constat s'applique à l'articulation actuelle avec les outils de développement économique dans leur ensemble. L'articulation n'est pas établie et s'organise de manière ad-hoc, et de façon non structurée. Les clusters ne jouent pas un rôle d'intégrateur à ce niveau-là.

- **Focus AWEX** : L'activité des clusters sur le volet international doit se faire en collaboration avec l'AWEX qui est reconnue comme l'acteur de référence sur le volet de l'internationalisation des entreprises wallonnes. A ce titre, des prises de contact existent principalement dans le cadre du financement qu'offre l'AWEX. Les clusters peuvent bénéficier d'un financement au même titre que les fédérations ou autres groupements (contrairement aux pôles qui disposent d'une ligne de financement propre). L'AWEX n'est pas impliquée, ne serait-ce qu'à titre d'observateur, dans la définition de la stratégie des clusters. Or le volet « international » est important pour de nombreuses entreprises, à l'heure des chaînes de valeurs transnationales et compte tenu de l'étroitesse du marché local.
- **Focus AdN** : Au-delà des recoupements évidents entre le travail de l'AdN et le domaine d'activités d'Infopole, l'AdN développe des outils numériques permettant de gérer et d'enrichir les bases de données des membres. Or, une connaissance fine de sa communauté est le fer de lance d'un cluster. C'est au travers des liens qu'il pourra faire au sein de sa communauté, et vers l'extérieur, que le cluster valorise sa raison d'être. Ces outils de type « CRM » sont indispensables dans la professionnalisation des clusters. Tous les clusters n'utilisent pas ces outils de bases de données, pourtant mis gratuitement à leur disposition. Par ailleurs, le projet « Innovation numérique » (09/2019) supporté par Digital Wallonia, invite le cluster Infopole à collaborer avec les pôles afin d'accentuer la dimension numérique dans les projets de Pôle.

En résumé...

- Il apparaît un **manque d'articulation et d'intégration** des clusters dans les écosystèmes et les stratégies régionales (pôles de compétitivité, acteurs complémentaires dans la politique de clustering, et avec les autres acteurs publics régionaux du développement économique).
- Des **initiatives de décroisement** émergent, principalement menées par des clusters à vocation transversale, démontrant progressivement la nécessité et les avantages de plus de collaborations.

CHAPITRE 4 - EVALUATION DU DISPOSITIF GÉNÉRAL

A. UN OUTIL UNIQUE DONT L'APPLICATION EST HOMOGENE

Alors que la phase pilotage de la politique de clustering se terminait, la Région wallonne a décidé de maintenir son soutien aux réseaux d'entreprises à travers un décret, publié le 18 janvier 2007 et entré en vigueur le 16 mai 2007 avec la publication d'un arrêté du Gouvernement y portant application. Le décret définit :

- ▶ la procédure de sélection et d'agrément des initiatives ;
- ▶ le caractère dégressif du financement public ;
- ▶ des évaluations triennales de chaque cluster, mais aussi de la politique dans son ensemble ;
- ▶ un soutien spécifique à la coopération internationale et inter-clusters.

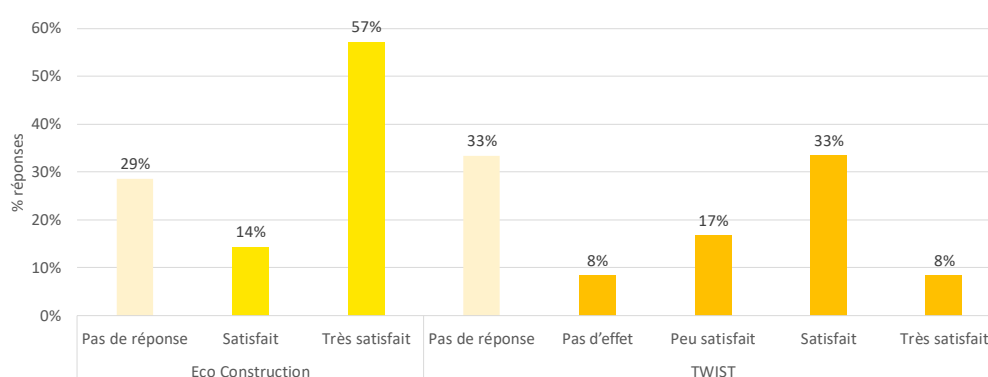
Il a joué un rôle crucial dans la pérennisation de l'outil « clusters » dans le temps dans le sens où il institutionnalise le soutien et le développement de ces derniers par la Région et leur met à disposition une enveloppe financière. Il témoigne également d'une relative importance donnée aux clusters à l'époque, alors que les pôles de compétitivité n'ont jamais fait l'objet d'une base décrétole similaire. Il a été question de rassembler l'ensemble des outils de clustering sous un même décret, mais l'idée n'a finalement pas abouti.

Le décret n'a jamais fait l'objet d'une révision quelconque, malgré une évaluation de la politique de clustering en 2011, proposant des modifications du décret. Lors de sa rédaction, il avait toute son importance afin de cadrer les initiatives et le soutien aux réseaux d'entreprises au sein d'un tissu productif régional, et d'une réalité socio-économique bien précise. La pertinence actuelle du décret peut donc être remise en question au vu du nombre d'années écoulées.

Outre sa pertinence compte tenu de la situation régionale actuelle, l'absence de différenciation des clusters par le décret pose aujourd'hui question. Le décret est unique et s'applique de façon homogène à tous les clusters, mis à part le financement qui est dégressif en fonction du nombre d'années d'existence des clusters. Or, comme le démontre la caractérisation des clusters wallons, ceux-ci sont hétérogènes sur plus d'aspects que le nombre d'années d'existence : le secteur d'activités et donc les enjeux traités (transversalité vs. verticalité), la taille de la communauté de membres et la caractérisation des membres. De plus, le type de projets menés et les ambitions poursuivies par les clusters diffèrent fortement. Cette hétérogénéité résulte en des besoins différenciés, ce qu'illustrent les graphiques ci-dessous.

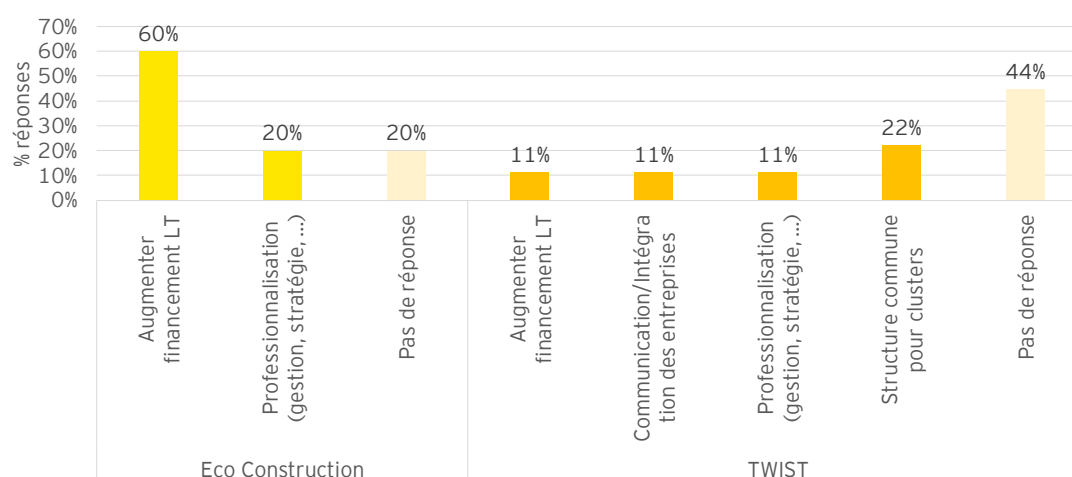
A titre d'illustration, prenons EcoConstruction et Twist, deux clusters très différents en termes de taille (252 membres vs. 89 membres), de secteur d'activités (éco-construction et éco-rénovation vs. médias numériques) et dans une moindre mesure d'ancienneté (2004 vs. 2008). Au sein d'EcoConstruction, 71% des membres sont satisfaits de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises ou clusters, 29% s'étant abstenus. Au sein de Twist, le taux de satisfaction est de 41%, avec 25% des membres se disant insatisfaits et 33% s'étant abstenus. Par ailleurs, si EcoConstruction souhaiterait principalement que le financement soit augmenté (60% des répondants), seuls 11% des répondants au sein de Twist sont de cet avis.

Graphique 14: Satisfaction des clusters - EcoConstruction vs. Twist



Source : Enquête EY (2020)

Graphique 15 : Recommandations des clusters - EcoConstruction vs. Twist



Source : Enquête EY (2020)

La taille des clusters devrait être une variable explicative pour les besoins en ressources humaines et financières : dans les faits, les clusters disposent d'une équipe d'animation en interne de taille similaire et des ressources financières égales pour un même triennat, mais tous sont unanimement d'accord sur le besoin criant de relever le niveau de moyens mis à disposition. Les moyens, notamment financiers, sont également fortement corrélés aux ambitions (type de projets menés, stratégie d'internationalisation, projets d'innovation, etc.) ainsi qu'à la disposition à payer des membres pour le fonctionnement du cluster et les services rendus. La hauteur des fonds privés dépend par ailleurs de la caractérisation des membres du cluster ; les grandes entreprises ayant généralement plus de ressources pour s'investir dans un réseau d'entreprises.

En résumé...

- Seul le développement des clusters est encadré par un **décret unique**, ce qui a permis une institutionnalisation et le cadrage de ces structures. Ce décret a certainement permis de structurer la politique de mise en réseaux.
- L'application du décret s'opère de manière quasiment **homogène** à tous les clusters (seule l'âge des clusters fait varier le financement), et ce malgré l'**hétérogénéité** observée au sein des clusters wallons, que ce soit en termes de maturité, de secteur, de la taille ou encore des ambitions.

B. UN DECRET NON CADRE PAR UNE VISION POLITIQUE PLUS LARGE

Comme l'avait déjà pointé l'évaluation externe de 2011, « le décret ne fait pas de référence explicite aux objectifs de la politique de clustering ». Ce constat reste d'application puisqu'aucune modification n'a été apportée au décret, et qu'aucune vision stratégique n'a été apportée par le Gouvernement pour compléter cette base décrétales. Les 6 axes définis dans le décret pointent vers un certain nombre d'objectifs plus larges, tels que le renforcement de la « capacité innovatrice » ou encore de « l'attractivité de la Région wallonne à l'égard des investisseurs étrangers », mais aucune référence n'est faite à la vision de la Région wallonne ou aux ambitions poursuivies par celle-ci par le biais de son soutien aux clusters. Si le décret mentionne le positionnement des clusters vis-à-vis des pôles, il ne mentionne pas le positionnement ou l'articulation des clusters vis-à-vis des autres outils de la politique économique (p.ex. l'Awex, la Sowalfin, l'UWE). La valeur ajoutée des clusters par rapport à ces autres outils et institutions n'a jamais été définie clairement.

En d'autres termes, si le dispositif au travers du décret et de son arrêté d'application cadre les structures « clusters », ce dispositif lui-même n'est pas cadré dans un exercice à vocation stratégique, par une vision politique plus large.

En résumé...

- ▶ La politique de mise en réseaux d'entreprises au travers des clusters n'est pas portée par une vision politique. Le décret **ne définit pas les objectifs stratégiques** poursuivis par la Région, la raison d'être ni la vision des clusters.

C. UN COMITE D'EXAMEN DONT LE FONCTIONNEMENT ET LA COMPOSITION SONT APPRECIES

L'article 4 du décret prévoit la création d'un Comité devant statuer sur les demandes de première reconnaissance ou de renouvellement de celle-ci, ainsi que les demandes de subventions de la part des clusters. D'après le décret, ce comité est composé de minimum 7 personnes, choisies par le Gouvernement et ayant un mandat de base de cinq ans. Il s'agit de :

- 1 Un représentant du Ministre qui a l'Economie dans ses attributions et un suppléant
- 2 Un membre et un suppléant issus de la DRE du Ministère de la Région wallonne
- 3 Un membre et un suppléant issus de la Direction générale des Technologies, de la Recherche et de l'Energie
- 4 De deux experts et de deux suppléants mandatés par le Conseil économique et social de la Région wallonne
- 5 De deux experts indépendants extérieurs et de deux suppléants, issus du monde académique et industriel

En théorie, seuls les membres visés aux points 1 à 3 inclus ont une voix délibérative. Les deux dernières catégories de membres ne peuvent donc jouer qu'un rôle de conseil. Cependant, dans les faits et jusqu'à ce jour, les décisions sont prises en consensus tenant compte des avis du Conseil économique et social et des experts. Le Comité se réunit au moins deux fois par an, mais peut prévoir des réunions supplémentaires en fonction du nombre de demandes de reconnaissance déposées. Lorsque le Comité est saisi d'une demande, il dispose, au minimum, des informations suivantes sur base desquels il devra se prononcer :

- 1 L'analyse du dossier de candidature par la DRE (réf. section D)
- 2 Une évaluation triennale indépendante en cas de renouvellement de la reconnaissance (réf. section F)

3 L'appréciation de chacun de ses membres au regard des critères de sélection fixés par le Décret

L'existence d'un Comité d'examen, composé de membres dépendants et indépendants, est globalement reconnue comme positive et la composition du Comité est jugée pertinente. L'obligation d'avoir des experts issus du monde industriel et académique est particulièrement saluée vu qu'elle permet de garantir la bonne compréhension des problématiques et des besoins du terrain dans plusieurs secteurs. Le Comité permet également d'apporter une certaine objectivité au processus de reconnaissance et de mettre en perspective les demandes des clusters (reconnaissance et financement) au vu de l'état de la situation socio-économique régionale. La composition effective du Comité a été renouvelée en janvier 2020 : il compte aujourd'hui six membres effectifs et un suppléant (les deux experts indépendants extérieurs suppléants ainsi que les deux membres suppléants mandatés par le Conseil Economique, Social, et Environnemental de Wallonie n'ont pas encore été désignés). Un point important à souligner est l'inclusion récente de deux membres du Jury des Pôles en tant qu'experts indépendants extérieurs. Il s'agit d'une première étape vers une meilleure imbrication de ces deux outils de la politique économique et industrielle régionale. De nombreux interlocuteurs ont d'ailleurs évoqué leur volonté d'aller encore plus loin dans cette dynamique, en incluant d'autres acteurs régionaux au sein du Comité d'examen, tels qu'un représentant de l'AWEX, de l'UWE ou encore du WBI. Ces derniers pourraient alors avoir un rôle de conseil plutôt qu'une voix délibérative.

Des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation, il ressort que le fonctionnement du Comité d'examen est reconnu comme très satisfaisant. Les réunions sont régulières et efficaces, dans le sens où elles poussent à la professionnalisation du secteur. Le déroulement et le contenu des réunions permettraient de mettre les bonnes questions sur la table afin de soutenir les clusters dans leurs démarches.

Si l'évaluation réalisée en 2011 pointait du doigt le fait que le Comité était parfois amené à statuer sans avoir les résultats de l'évaluation triennale indépendante, ce point n'a pas pu être vérifié. Au contraire, il ressort des entretiens qu'une quantité importante d'informations est disponible et que ces dernières permettent au Comité d'examen de prendre des décisions fondées. En particulier, les dossiers d'analyse préparés par la DRE s'avèrent généralement d'une grande qualité car réalisés avec rigueur et objectivité, de sorte que les membres du Comité s'appuient fortement sur ces derniers dans leurs réflexions.

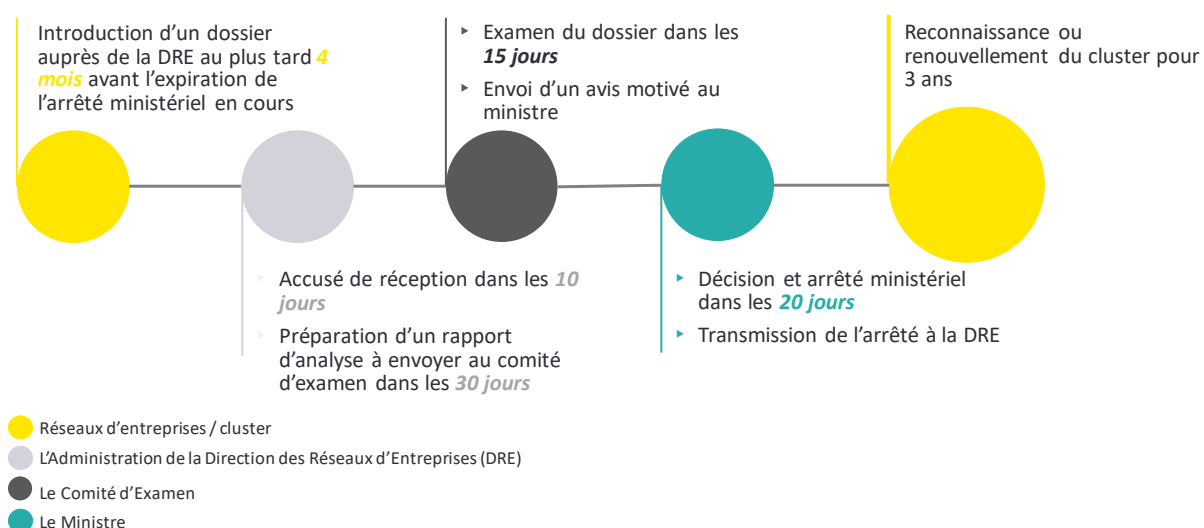
En résumé...

- ▶ L'existence même d'un Comité d'Examen et sa composition (inclusion d'experts indépendants) permet d'apporter une **certaine objectivité** et de garantir une **mise en perspective des demandes des clusters avec les besoins de terrain**, au vu de la situation socio-économique régionale.
- ▶ La composition actuelle du Comité assure une **meilleure imbrication avec les pôles** de compétitivité ; un rapprochement similaire avec les autres acteurs et institutions de la Région wallonne est souhaité.

D. UNE PROCEDURE DE RECONNAISSANCE TRANSPARENTE MAIS SOURCE DE CHARGE ADMINISTRATIVE IMPORTANTE

Les procédures de reconnaissance et de renouvellement de celle-ci sont définies dans les articles 4, 5 et 6 du décret du 18/01/2007 ainsi que dans les articles 3 à 6 de l'arrêté du Gouvernement wallon portant application au décret du 18/01/2007. Lorsqu'un réseau d'entreprises non-reconnu ou cluster reconnu introduit un dossier auprès de l'Administration, un processus d'évaluation de la candidature est lancé tel que décrit dans le schéma ci-dessous.

Illustration 1: Processus de reconnaissance ou de renouvellement de la reconnaissance



La demande de reconnaissance ou de renouvellement de celle-ci auprès de l'Administration de la DRE se présente sous la forme d'un simple courrier signé par le(s) représentant(s) de l'ASBL en question. Dans le cadre d'un renouvellement d'une reconnaissance, la demande doit être introduite au plus tard 4 mois avant l'expiration du décret ministériel en cours. L'Administration envoie un accusé de réception et/ou une demande d'informations complémentaires si le dossier est incomplet dans les 10 jours de sa réception. Une fois le dossier complet, la Direction des Réseaux d'Entreprises réalise l'analyse du dossier en maximum 30 jours ; analyse qui servira de base pour l'analyse ultérieure par le Comité d'Examen. Cette analyse est basée sur 10 critères de sélection, définis à l'article 5 du décret et basés sur la définition du cluster au sens du décret. On y retrouve la nécessité d'atteindre une masse critique, les notions de coopération et de développement volontaire de relations et d'activités communes et la mise en place d'une vision commune. Le Comité d'examen a 15 jours pour statuer sur le dossier de candidature et envoyer un avis motivé au Ministre en charge. Ce dernier prend sa décision et rédige un arrêté ministériel dans les 20 jours, qu'il envoie ensuite à la DRE pour transmission au cluster en question. La durée totale du processus de reconnaissance, de l'introduction d'un dossier de candidature complet à la décision finale du Ministre, peut prendre jusqu'à 75 jours, soit deux mois et demi.

La procédure de reconnaissance dans son ensemble est claire aux yeux des clusters. Ceux-ci comprennent bien les différentes étapes et intervenants et à quel moment la décision est prise. Néanmoins, il existait auparavant une confusion au sujet des éléments à présenter par le cluster dans le cadre du dossier de candidature. Ceux-ci sont définis dans le décret mais de manière relativement vague. La DRE a donc rédigé un document qu'elle transmet aux clusters depuis 2020 afin de clarifier les attentes envers ceux-ci (voir annexe 8 pour le détail).

Selon les clusters, les dossiers de candidature représentent une charge administrative conséquente, et ce à intervalle relativement régulier, i.e. tous les 3 ans. Cette procédure doit être réalisée en parallèle de l'évaluation externe réalisée tous les 3 ans, la clôture des comptes en fin de triennat et la préparation du triennat suivant. De plus, l'Administration se dit accessible et prête à accompagner les clusters dans la préparation des dossiers, mais en pratique peu d'outils sont mis à disposition. On pourrait imaginer un accompagnement plus poussé de l'Administration dans l'élaboration de la stratégie des clusters ou encore dans la définition d'indicateurs pertinents (le cluster devant bien entendu garder la position d'initiateur dans sa définition stratégique). L'accompagnement lors de la première reconnaissance semble également perfectible, dans le sens où le concept de cluster et sa plus-value peuvent parfois manquer de clarté auprès des initiateurs de projets pour qui l'accompagnement lors de la première élaboration du dossier de candidature n'est pas toujours suffisamment structuré. Le rôle des interlocuteurs principaux au sein de la DRE et des cellules du SPW mériteraient également d'être clarifiés..

Les 10 critères d'évaluation permettent de brasser un nombre important d'éléments pertinents au processus d'évaluation d'une candidature. Néanmoins, il s'agit principalement de conditions clés de réussite identifiées lors des premières expériences pilotes de clustering en Wallonie, et n'ont jamais été modifiées depuis. De plus, les critères ne tiennent pas compte du cycle de vie d'un cluster. Or, entre 2005 (fin de la phase pilote) et 2020, le contexte a changé et les clusters ont évolué, de sorte que la pertinence de chacun des critères et leur formulation posent question. Par ailleurs, si la complémentarité avec les pôles est abordée, il n'est pas demandé aux clusters de démontrer l'alignement et d'investiguer le potentiel de collaboration avec un ou plusieurs pôles en amont ; l'absence d'intégration n'est pas un critère d'exclusion. En outre, les autres politiques régionales sont peu mobilisées. Il en découle qu'un réseau d'entreprises souhaitant être reconnu cluster n'est pas tenu de réfléchir aux interconnexions qu'il pourrait avoir avec les autres politiques publiques régionales (p.ex. avec l'Awex sur la stratégie d'internationalisation).

La décision prise par le Ministre est alignée avec celle du Comité d'examen, qui a donc indéniablement un rôle crucial dans le cadre du processus reconnaissance ou de renouvellement de celle-ci. En outre, les membres du Comité d'Examen soulignent la qualité des dossiers d'analyse qui leur sont remis par l'Administration ; cette dernière réalise donc un travail de préparation important et surtout de bonne qualité.

En résumé...

- ▶ Le processus de reconnaissance représente une **charge administrative conséquente** dans le chef des clusters et ce dans une période déjà relativement chargée (i.e. la fin d'un triennat).
- ▶ Le **processus d'accompagnement** des clusters dans leur demande de (première) reconnaissance est **perfectible** ; peu d'outils sont mis à disposition et systématisés.
- ▶ La **pertinence et l'adéquation des critères de sélection** peuvent poser question ; ils n'ont pas fait l'objet d'une révision depuis 2005.
- ▶ De plus, **l'imbrication avec les pôles et autres politiques publiques régionales** ne semble pas être un **critère important**, ne permettant donc pas d'assurer un bon l'alignement général.

E. UN COMITE D'ACCOMPAGNEMENT QUI POURRAIT MONTER EN PUISSANCE

L'article 7 de l'arrêté portant application au décret prévoit que soit créé un Comité de soutien et d'accompagnement au sein de l'Administration. Ce Comité se compose « d'un représentant du Ministre, de deux représentants de l'Administration et de trois représentants du réseau d'entreprises ou cluster qui ont une voix consultative. Au niveau de l'Administration, il s'agit de membres de la DRE-SPW, direction en charge du suivi administratif des outils de clustering. A côté de la DRE, une autre direction du SPW se charge de la politique économique comme, notamment, la définition de la stratégie de spécialisation intelligente. Alors que des liens sont évidents entre les outils de clustering et le volet stratégique d'une politique économique, ces deux directions gagneraient à assurer plus de transversalité et de collaboration, premier pas vers une plus grande cohérence dans l'articulation générale des outils et des plans stratégiques.

Les missions de ce comité consistent à :

- 1 Vérifier semestriellement l'adéquation de l'activité de chaque réseau d'entreprises ou cluster au prescrit du Décret et de l'arrêté de subvention ;

- 2 Formuler ses observations au Comité d'examen dans le cadre de la procédure de demande de renouvellement de reconnaissance et de subvention en se basant notamment sur l'évaluation globale réalisée par un organisme extérieur (voir ci-dessus).

C'est principalement à travers ce Comité que l'Administration est l'interlocuteur direct des clusters reconnus (lors du suivi semestriel et de l'évaluation triennale). Comme le prévoit le décret, le Comité se réunit semestriellement.

La vision de ce Comité était de créer un cénacle d'accompagnement, de conseil et de soutien aux clusters, tout en assurant leur suivi, notamment financier. Généralement, le Comité réalise un accompagnement purement administratif, et non stratégique. Cet accompagnement n'est pas proactif, dans le sens où l'Administration ne met pas proactivement à disposition des clusters des outils (guides, points d'attention, etc.), mis à part le site portail. Ceci n'est cependant pas surprenant au vu de la taille limitée de l'équipe en charge au sein de l'Administration.

La création du Collège des Clusters (réf. Chapitre 3, section G) semble répondre à un besoin des clusters : ils sont demandeurs de plus de partage. Le Collège leur permet de se rencontrer plus ou moins régulièrement, en fonction des besoins et de partager les bonnes pratiques, les expériences et autres outils utiles. Se pose donc la question du positionnement de ce cénacle par rapport au Comité d'Accompagnement et de la nécessité de baliser leurs rôles respectifs, ou encore que le Comité d'Accompagnement reprenne certaines fonctions du Collège des Clusters et les systématisé (partage de bonnes pratiques, veille d'informations, etc.). On pourrait imaginer un accompagnement purement administratif d'un côté, tout en pérennisant le Collège des Clusters et en lui donnant un rôle d'accompagnement stratégique. A titre de comparaison, la France a institutionnalisé ce même type de cénacle à travers une initiative privée « France Clusters », qui est aujourd'hui l'association principale d'accompagnement opérationnel et stratégique aux clusters français qui y sont inscrits.

En résumé...

- ▶ L'accompagnement des clusters se traduit principalement par **du suivi et du contrôle administratif**.
- ▶ L'accompagnement souffre du **manque de ponts** vers la dimension stratégique de la politique économique.
- ▶ Les **moyens (ressources humaines)** de la DRE ne lui permettent pas, à l'heure actuelle, d'organiser un **accompagnement proactif**.
- ▶ Le Collège des Clusters est un **cénacle de partage d'expériences** intéressant à **l'initiative uniquement des clusters** et dont le positionnement et le rôle mériteraient d'être renforcés.

F. UNE CHARGE ADMINISTRATIVE IMPORTANTE EN RAISON DE REPORTINGS CONSEQUENTS ET REGULIERS

Outre le dossier de candidature à préparer lors d'une première reconnaissance ou d'un renouvellement de celle-ci, les clusters sont tenus de préparer et/ou d'accompagner la préparation d'un certain nombre de documents de reporting à intervalle régulier. Il s'agit notamment de :

- ▶ Documents de reporting en préparation des Comités d'Accompagnement semestriels ;
 - A l'issu du premier semestre, le cluster réalise une feuille de route décrivant de façon synthétique les activités réalisées en remplissant les tableaux ci-dessous. Un certain nombre d'éléments sont également demandés en annexe, tels que le tableau de bord des indicateurs, l'équipe d'animation et le tableau des prestations, la situation budgétaire, la liste actualisée des membres, etc. Ensuite, au bout de 12 mois, un rapport complet d'activités doit être réalisé.

Celui-ci suit la même structure que la feuille de route (réf. Tableau 6) mais détaille les activités de l'année entière et en approfondit chacun des éléments.

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des activités des clusters (1)

Stratégie		Objectifs	Actions prévues			Impact attendu	

Objectif	Axes	Description succincte de l'action	Date	Financement	Réalisations	Impact	Suivi prévu

Source : Template du rapport annuel à réaliser par les clusters (SPW, 2020)

- Jusqu'en 2018, le reporting semestriel au Comité d'Accompagnement était basé sur un canevas mis en place en 2008 par le Comité d'examen de l'époque, qui était construit autour des 6 axes du décret. Ce type de rapport a montré ses limites au fur et à mesure des années et de la maturité acquise par les clusters, d'une part parce qu'une activité peut couvrir plusieurs axes (redondance) et d'autre part, parce que certaines activités ne trouvaient pas ou plus leur place dans ce canevas (p.ex. projets internationaux). Un nouveau canevas de reporting a été rédigé en 2018, en collaboration avec les clusters et approuvé par le Comité d'Examen. Les clusters doivent désormais établir leurs rapports d'activités sur base de leur stratégie, déclinée en objectifs et actions, de sorte que leur progression est évaluée sur base des objectifs propres qu'ils se sont fixés.
- Ce nouveau système permet aux clusters de se différencier via une stratégie propre et les pousse à établir une réelle vision ; il s'agit donc d'un pas important vers une professionnalisation de la gouvernance des clusters.
- ▶ Tenue d'une comptabilité précise permettant un contrôle et suivi rigoureux des finances des clusters ainsi que des dépenses éligibles ;
 - Le système de suivi financier a été revu en 2020 ; auparavant, l'ensemble des pièces justificatives entrant dans les rubriques de dépenses éligibles devait être transféré à la DRE qui vérifiait chacune de ces pièces scrupuleusement. Ce système a été reconnu comme fastidieux pour l'ensemble des parties et infantilisant pour les clusters.
 - Comme pour toutes les subventions octroyées par l'Administration, les clusters sont tenus de conserver les pièces justificatives pendant une durée de 10 ans, même en cas de cessation des activités, et les mettre à disposition de l'Administration sur simple demande. Un cluster pourrait être tenu de rembourser une partie de la subvention encore 10 ans après le moment où la dépense à laquelle elle se rapporte a été effectuée.
 - Même s'il devra encore faire ses preuves, le nouveau système implique une simplification administrative considérable dans le chef des deux parties et instaure davantage un climat de confiance. En effet, pour les frais de fonctionnement qui sont désormais éligibles forfaitairement, les clusters ne sont désormais plus tenus de rentrer toutes les pièces justificatives et le contrôle se fait de manière plus ponctuelle et non systématique.
- ▶ Accompagnement de la réalisation de l'évaluation triennale externe, au cours du dernier semestre de chaque période de trois ans par un organisme extérieur aux services du Gouvernement wallon ;

- La réalisation de ces évaluations est perçue comme relativement fastidieuse, occupant les ressources humaines des clusters pendant une période importante. Si les interlocuteurs comprennent la nécessité de rendre des comptes à l'Administration au vu de l'argent public qui leur est octroyé, certains se sentent dépassés par la charge de travail que représentent ces évaluations.
 - Si ces évaluations ont pour objectif de formuler des recommandations à la Région sur le maintien ou non du soutien à un cluster spécifique au vu des résultats que ce dernier a atteints et de l'adéquation de ses actions avec le décret, elles n'ont pas pour vocation de statuer sur la pertinence du maintien du cluster pour la Région. En d'autres termes, l'évaluation n'adresse pas la valeur ajoutée d'un cluster au sein de l'écosystème régional et ne le met pas systématiquement en perspective par rapport aux autres clusters existants (mis à part pour certains clusters interconnectés tels que Tic/Twist ou encore Cap Construction/Eco Construction), aux pôles de compétitivité et aux autres institutions régionales. La valeur ajoutée d'un intervenant externe devrait davantage être exploitée en opérant une transition d'une évaluation dite « tick the box » vers une évaluation plus stratégique et transversale.
- La mise à jour du site portail des clusters, mis à disposition par l'Administration dans le but d'assurer la promotion de l'outil « cluster » et par après, de la politique de clustering dans sa globalité (clusters et pôles) ;
- Cet outil avait été mis en place en 2004 afin d'assurer la promotion de l'ensemble du dispositif des clusters. En 2011, le portail avait été modifié afin d'y inclure les pôles de compétitivité, et d'opérer un rapprochement promotionnel entre ces deux composantes de la politique de clustering. Depuis 2016, un groupe de travail composé de volontaires des pôles ainsi que des clusters est en place afin de faire évoluer le site portail, et ce en collaboration avec l'Agence du Numérique. Un nouveau site portail aurait dû être présenté début 2020 mais des difficultés budgétaires ont engendré des retards.
 - Globalement, les clusters sont satisfaits de l'outil qui leur est mis à disposition et reconnaissent les avantages d'une image cohérente des clusters et de la politique de clustering en Wallonie. Certains déclarent néanmoins vouloir se différencier davantage des autres clusters en ayant plus de liberté pour adapter la mise en page de leur propre site. La volonté de pouvoir mettre en avant une identité propre, indépendante de l'écosystème régional, est également évoquée. Notons que EquisFair, le cluster de la filière équestre reconnu fin 2018, attend la migration vers la nouvelle version du site portail afin de se voir octroyer son propre site sur le portail. Cela fait donc plus d'un an et demi que le cluster ne bénéficie pas de la même promotion que ses homologues.

En résumé...

- ▶ Les clusters préparent des rapports au SPW tous les 6 mois et tous les 3 ans, une évaluation plus conséquente est réalisée par un consultant externe ; les clusters **subissent une charge administrative importante** indépendamment du fait de rendre des comptes pour l'utilisation de l'argent public.
- ▶ Un effort de **simplification administrative** a déjà été réalisé par le biais de la mise en place, notamment, de nouvelles pratiques de **reporting des dépenses éligibles**.
- ▶ Les évaluations triennales des clusters **ne mettent pas en perspective** la valeur ajoutée des clusters au sein de l'écosystème régional ; d'où la nécessité de garder une évaluation externe de la politique des réseaux d'entreprises.

G. UN FINANCEMENT DEGRESSIF LIMITE ET LIMITANT

Selon l'article 3 du décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, les clusters wallons sont financés par le biais de deux mécanismes publics : la subvention de fonctionnement et les subventions spécifiques.

Premièrement, chaque cluster, une fois reconnu au sens de la définition du décret, peut bénéficier d'une subvention triennale ou subvention de fonctionnement. La subvention triennale est plafonnée à 160.000 € par an et ne peut couvrir qu'une partie spécifique des coûts des clusters : seuls les coûts de structure et d'organisation directement liés à la mise en place, au fonctionnement journalier et au développement du cluster, à l'exclusion des coûts financés par d'autres programmes de subventions publiques (régionales, nationales ou communautaires), sont admis. A noter que la subvention ne peut représenter qu'un pourcentage de ces coûts, et ce de manière dégressive en fonction du nombre d'années d'existence du cluster. Il s'agit de s'inscrire dans une logique de partenariat public-privé progressivement ; le soutien public diminuant au fur et à mesure du développement du cluster:

- 1 Lors du premier triennat, la subvention peut couvrir 100% des coûts éligibles. Au cours des trois premières années de vie du cluster agréé, il pourra donc recevoir un maximum de 480.000 €.
- 2 Lors de second triennat, la subvention couvrira 80% des coûts admis. Un cluster en deuxième triennat pourra donc recevoir un maximum de 384.000 € sur la période, à condition de financer 96.000 € par d'autres sources de financement.
- 3 A partir du troisième triennat, seuls 50% des coûts peuvent être couverts. Un cluster pourra donc se voir octroyer un maximum de 240.000 € au cours du troisième triennat et des suivants (pour autant que son agrément soit maintenu), les 240.000 € restants devant être financés par d'autres sources de financement.

Tant que le cluster est agréé, la subvention de fonctionnement est versée à hauteur de 50% des dépenses éligibles. Le décret ne prévoit la fin du soutien public qu'en cas de non-renouvellement de la reconnaissance du cluster.

Deuxièmement, le Gouvernement wallon peut décider d'accorder des subventions spécifiques à un cluster sur demande de ce dernier. Celles-ci sont plafonnées au montant de 24.000€ par projet et ne peuvent être attribuées que dans les deux cas suivants :

- 1 **International** - Le cluster souhaite mettre en place un partenariat visant sa participation à un programme de coopération internationale. Dans ce cas, seules les dépenses nécessaires au montage du partenariat sont couvertes par la subvention.

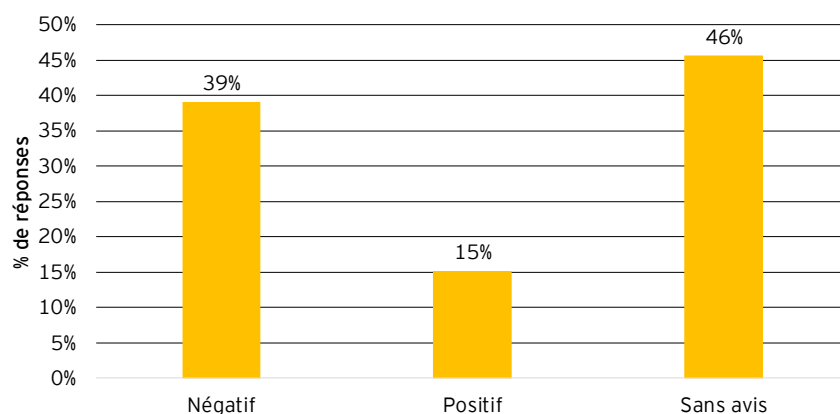
- 2 **Inter-cluster** - Le cluster souhaite mettre sur pied un projet de coopération entre réseaux d'entreprises en vue de réaliser une tâche spécifique (en ce compris dans un cadre international). Les dépenses admises concernent alors uniquement les coûts supplémentaires que le cluster doit encourir en vue d'accomplir la coopération proposée.

Le nombre de subventions spécifiques auquel un cluster peut prétendre par an n'est pas défini. En pratique, les clusters demandent rarement plus de deux subventions spécifiques par an, étant donné la charge administrative que représente la préparation des dossiers de candidature.

Le décret ne prévoit pas l'indexation des montants de la subvention de fonctionnement ni des subventions spécifiques. Depuis 2007 donc, alors que l'inflation et l'indice des prix à la consommation évoluent, aucune indexation n'a eu lieu.

Outre la limitation des moyens financiers causée par l'absence d'indexation, les clusters déplorent une insuffisance générale des moyens financiers qui leur sont octroyés. L'enquête EY démontre en effet que seuls 15% considèrent que les montants sont suffisants, alors que 39% sont de l'avis contraire. Le taux d'abstention à cette question est étonnant ; les clusters semblent réticents à y répondre honnêtement.¹⁷ Notons que parmi les abstentions, on retrouve les membres du Conseil d'Administration du cluster Equisfair, qui ont préféré ne pas se prononcer à ce sujet au vu de leur expérience encore trop limitée (1^{er} triennat).

Graphique 16: Réponses à la question : " Les moyens mis à disposition des clusters sont-ils suffisants en Wallonie?"



Source : Enquête EY (2020)

Cette insuffisance des moyens perçue par les clusters se manifeste également au travers des réponses à d'autres questions de l'enquête. Tout d'abord, les clusters considèrent que la subvention de fonctionnement et les subventions spécifiques devraient rester les sources premières de financement. Ensuite, la valorisation des clusters par la Région wallonne est jugée insuffisante par 59% des répondants à l'enquête, notamment en raison du financement trop faible. Pour finir, parmi les recommandations pour augmenter l'impact des clusters et de la politique de soutien aux réseaux d'entreprises en général, 26% des répondants suggèrent une augmentation des financements dans la durée.

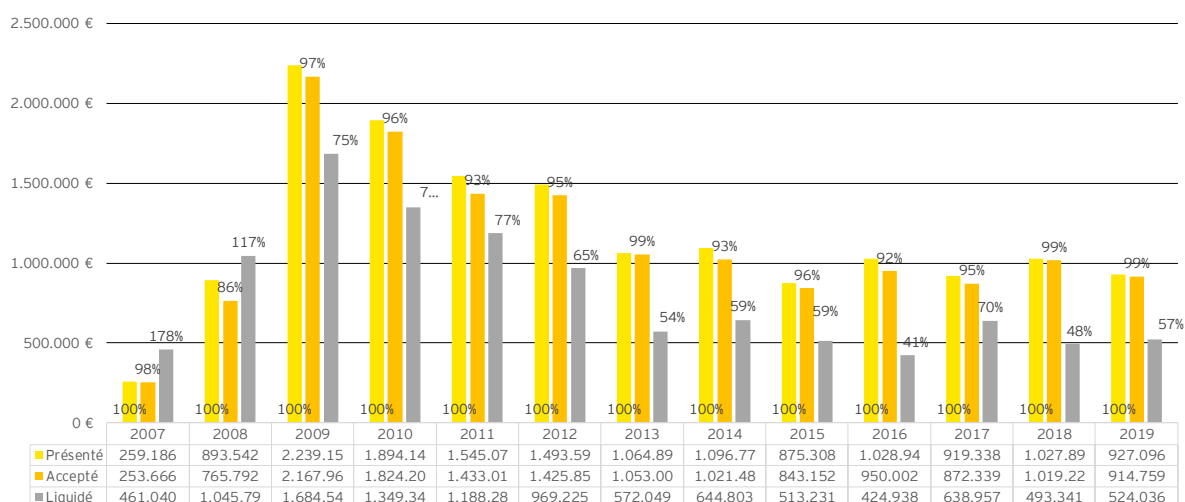
Les données chiffrées utilisées dans ce qui suit proviennent des évaluations triennales des clusters ainsi que de l'Administration de la DRE, se rapportent uniquement aux clusters actifs aujourd'hui et reprennent les données de 2007 à 2019.

¹⁷ Ce taux d'abstention pose question sur la perspective que peuvent ou pas avoir les membres des CA sur les financements à disposition des clusters par rapport à d'autres politiques ou outils d'animation économique en Wallonie.

Si on analyse la différence entre les montants que présentent les clusters à l'Administration dans le but de se faire rembourser et les montants effectivement déboursés par cette dernière, il apparaît que les clusters ne sont pas remboursés pour l'entièreté de leurs dépenses de fonctionnement. Dans le graphique ci-dessous, le montant présenté correspond aux dépenses pour lesquelles les clusters souhaitent être remboursés dans le cadre de la subvention triennale. Ensuite, l'Administration accepte ces dépenses ou non, et ce soit à 100%, si le cluster est dans le 1^{er} triennat, à 80%, si le cluster est dans le 2nd triennat, ou à 50% pour le 3^{ème} triennat et tous les triennats suivants. En moyenne, 96% des dépenses présentées sont considérées comme éligibles par l'Administration wallonne ; il n'y a donc que très peu de dépenses inéligibles. Les règles semblent donc bien comprises. Notons toutefois que 29% des dépenses effectuées par les clusters, malgré qu'elles soient éligibles au sens du décret, ne sont pas remboursées par l'Administration en raison du taux de financement à 50% appliqué à la plupart des clusters (dans leur 3^{ème} triennat), et de l'avance versée aux clusters en début de triennat, qui diminue le montant versé au cluster par la suite.

Notons qu'au vu de la dégressivité de la subvention de fonctionnement, il est normal que les dépenses présentées suivent une tendance générale décroissante, mis à part en 2019, année de reconnaissance de Equisfair (subvention à 100%).

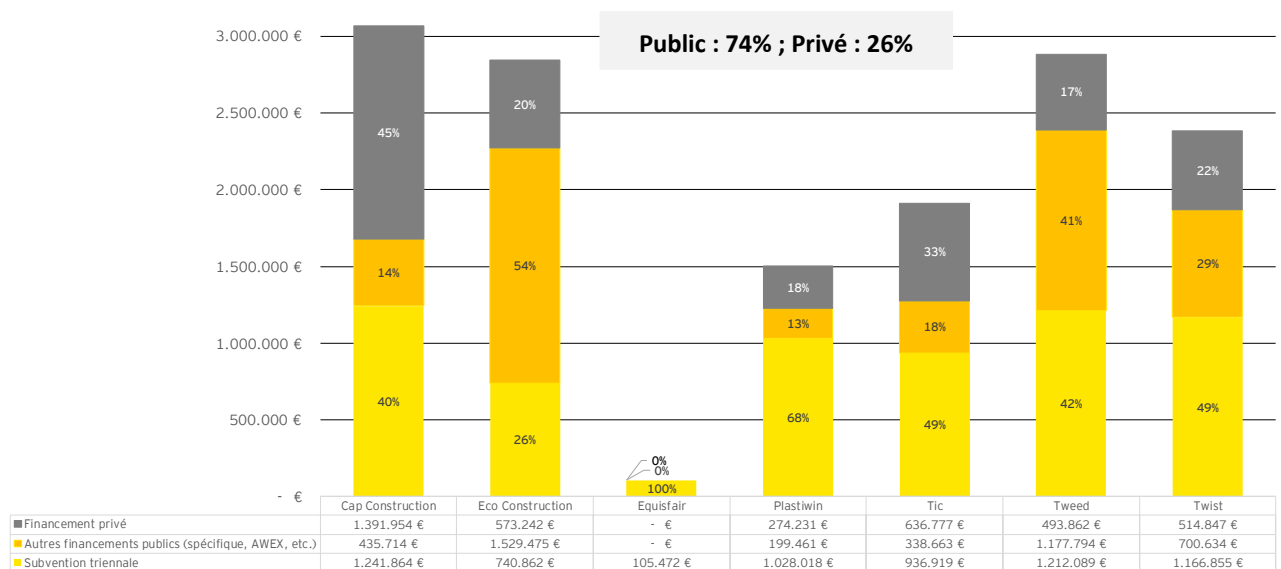
Graphique 17 : Comparaison entre les dépenses présentées par les 7 clusters actifs aujourd'hui, et ce qui est accepté et liquidé dans le cadre de la subvention de fonctionnement



Source : Données financières SPW (2020)

La dégressivité du financement prévu par le décret oblige les clusters à trouver des financements alternatifs à partir du deuxième triennat, étant donné qu'ils fonctionnent à budget relativement constant d'une année à l'autre. Au-delà du financement public prévu dans le décret, les clusters sont libres et même encouragés à répondre à des appels à projets ou à proposer eux-mêmes des projets dans le but d'aller chercher d'autres sources de financement public auprès d'autres directions du SPW ou auprès d'autres instances publiques (p.ex. AWEX), en veillant toutefois à éviter les cas de double financement. Une seconde source de financement alternatif est le financement privé, récolté via des cotisations des membres, l'organisation d'événements divers ou encore des prestations de services facturées. De 2007 à 2019, les clusters dégagent en moyenne 164k€ par an, dont 74% proviennent de sources publiques (subvention triennale, subventions spécifiques et autres subventions publiques) et 26% sont des ressources privées. Le graphe 19 montre que si certains clusters parviennent à lever, en moyenne, une part importante de fonds privés, ils restent néanmoins tous fortement dépendants des ressources publiques.

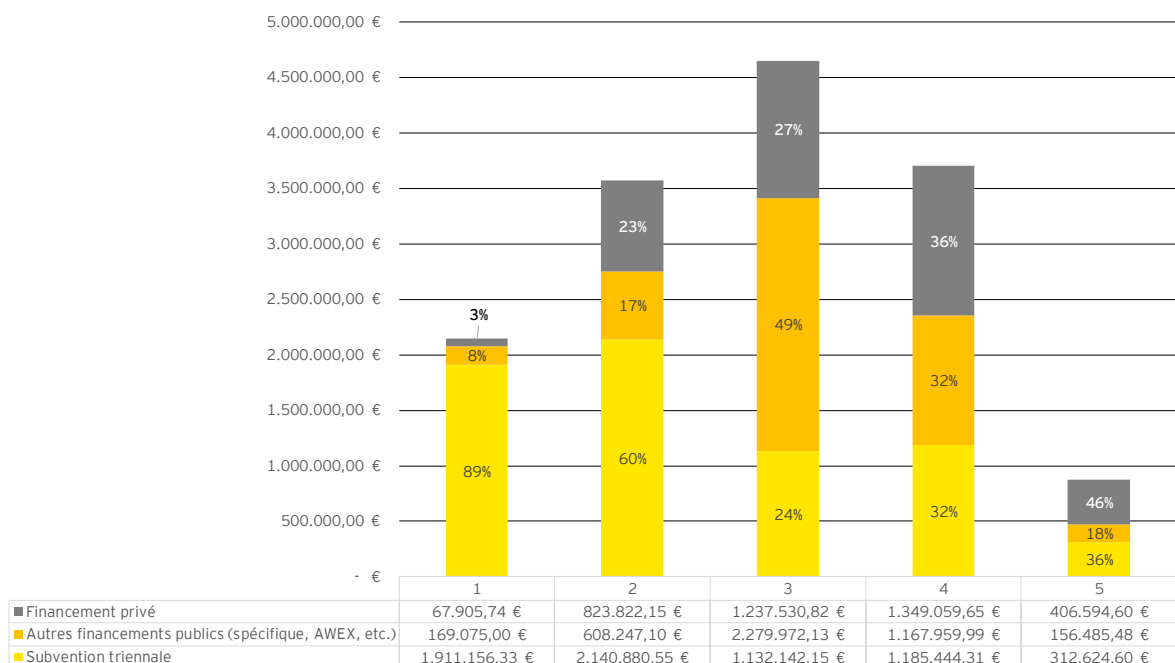
Graphique 19: Répartition entre le financement privé et public par cluster actif (2007 à 2019)



Source : Données financières SPW (2020)

La vue par triennat fait clairement apparaître la dégressivité de la subvention triennale. En effet, lors du premier triennat, en moyenne 97% des recettes sont publiques, mais cette part diminue au fur et à mesure des triennats.

Graphique 20: Financement public vs. financement privé par triennat



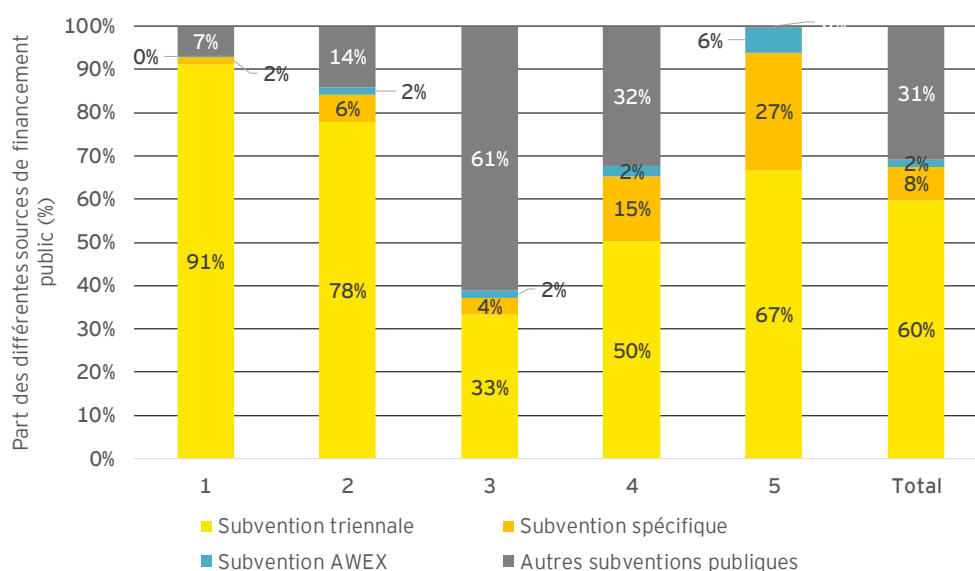
Source : Données financières SPW (2020)

Du graphique 20 on peut également déduire que les passages du 1^{er} au 2^{ème} triennat ainsi que du 2^{ème} au 3^{ème} triennat se font globalement de manière fluide. Les clusters parviennent à augmenter non seulement leurs recettes publiques, mais également leurs recettes privées. Alors que la subvention de fonctionnement passe d'un subsidie à 80% à un subsidie à 50% lors du passage au 3^{ème} triennat, les clusters parviennent à compenser cette diminution par d'autres sources de financement, au vu de leur budget moyen croissant. C'est après le 3^{ème} triennat que la recherche de financement semble devenir plus complexe. Le budget moyen des clusters diminue,

passant de 4.6M€ dans le 3^{ème} triennat à 3.7M€ dans le 4^{ème}, soit une diminution de 20%. Cette diminution est due à une forte diminution du financement public (-31%) qui n'est pas compensée par la hausse des recettes privées (+9%). Par conséquent, si la part du financement privé augmente au cours des triennats, les clusters peinent à compenser la baisse du financement public. D'ailleurs, en analysant les clusters dont la reconnaissance n'a pas été maintenue, la majorité d'entre eux ont disparu en cours ou à la fin du 3^{ème} triennat, ce qui illustre la difficulté pour les clusters à viabiliser leur modèle économique sur du long terme. Les structures « clusters » ne sont finalement pas autoportantes comme l'imaginait le législateur dans l'élaboration des structures de mise en réseaux.

Au-delà de la ventilation public/privé des ressources, nous pouvons également analyser la diversification des sources de financement. En particulier, nous distinguerons les différentes sources de financement public.

Graphique 21: Diversification des ressources financières publiques¹⁸ par triennat



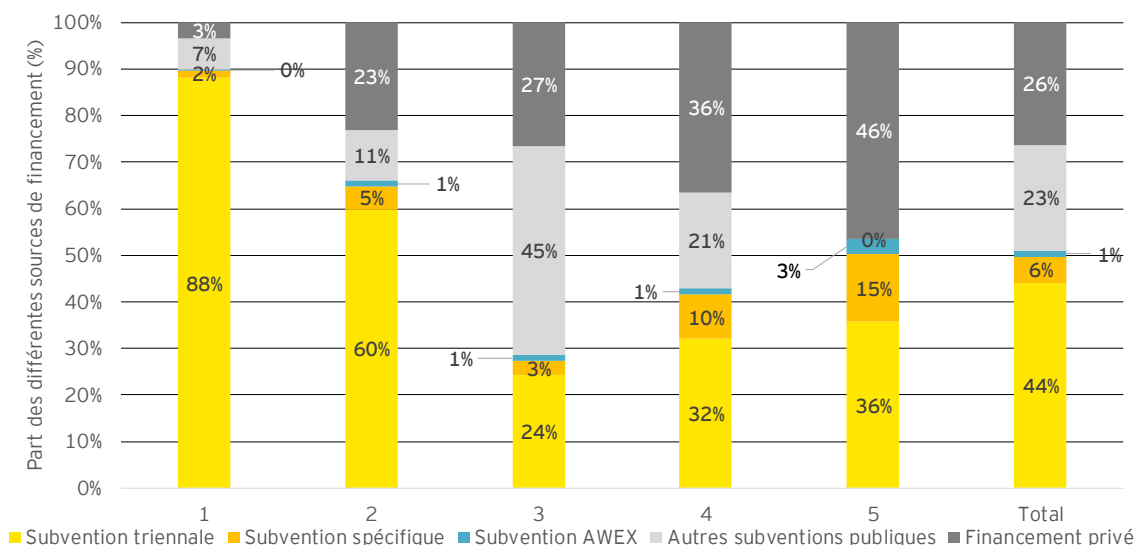
Source : Données financières SPW (2020)

Du graphique 21 on peut déduire que parmi les sources de financement public, la subvention triennale reste la source privilégiée (60% en moyenne). Elle est largement prépondérante à travers les triennats, à l'exception du triennat 3, ce qui s'explique par un large financement public perçu par EcoConstruction lors de son 3^{ème} triennat. On constate que les autres subventions publiques, subventions AWEX incluses, constituent une source importante de financement public pour les clusters, soit 33% en moyenne.

Si l'on inclut désormais les sources de financement privé, on constate que les clusters réalisent un effort important de prospection et ce déjà à partir du 2^{ème} triennat. Néanmoins, en moyenne, elle reste nettement inférieure à la part du financement public, ce qui témoigne d'une faible volonté et/ou capacité de la part des entreprises et autres membres de contribuer de manière considérable à la pérennité financière de leur cluster.

¹⁸ Par « financement public », on entend tout financement qui ne provient pas du secteur privé (càd. des entreprises membres des clusters). Les financements publics autres que la subvention triennale, les subventions spécifiques (toutes deux octroyées par la DRE) et les subvention octroyées par l'AWEX sont reprises dans « autres subventions publiques ».

Graphique 22: Diversification des sources de financement

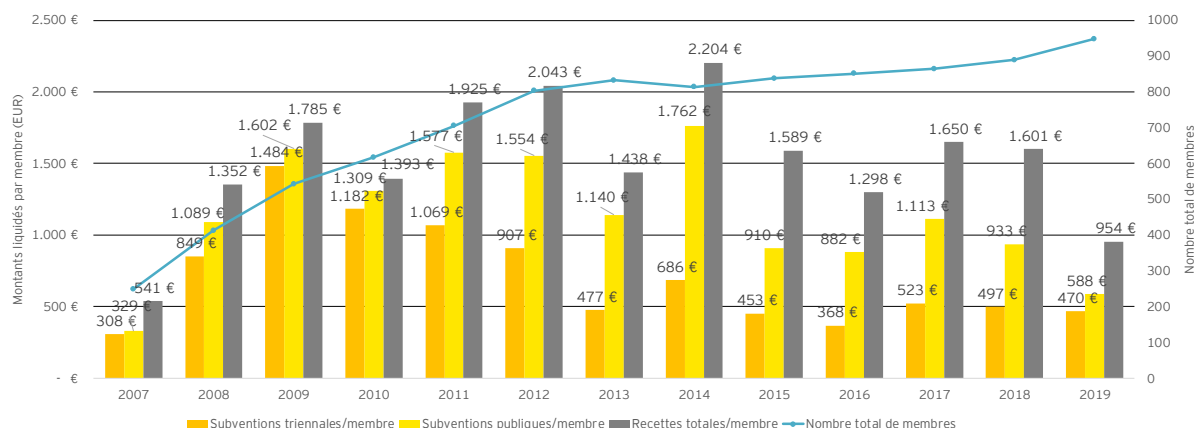


Source : Données financières SPW (2020)

Pour pallier la baisse de la subvention de fonctionnement et l'insuffisance des financements privés, les clusters organisent des activités complémentaires financées par d'autres sources (subvention spécifique, AWEX, projets Interreg, etc.). En moyenne, on observe d'ailleurs que la somme des financements publics autres que la subvention de fonctionnement (30%) dépasse la part du financement privé (26%). Le financement par projet semble donc être un mécanisme de financement intéressant pour les clusters, mais il implique une forte mobilisation de l'équipe d'animation dans la recherche de ces financements alternatifs et le montage de dossiers souvent complexes, sans pour autant que cela réponde aux besoins des membres. On rentre donc dans un cercle vicieux : la contribution financière des membres est insuffisante, donc les clusters s'engagent dans la recherche de projets qui ne répondent pas nécessairement aux besoins de ces derniers, ce qui renforce le désengagement des membres.

Si l'on rapporte les moyens financiers des 7 clusters actifs aujourd'hui à la somme de leurs membres, on constate qu'en moyenne, chaque cluster peut consacrer 687 € de la subvention triennale à chaque membre. Ce montant est de 1.155 € lorsque l'on prend en compte tous les types de financements publics et de 1.569 € si on inclut également le financement privé.

Graphique 23 : Moyens financiers rapportés au nombre de membres par an



Source : Données SPW (2020) et rapports au Parlement wallon (2007 - 2019)

Le graphe 23 montre que la part de la subvention triennale par membre augmente jusqu'en 2009, puis diminue au fil des années, ce qui n'est pas surprenant étant donné son caractère dégressif et un nombre toujours croissant de membres. Cela confirme que les clusters sont obligés d'aller chercher des financements alternatifs, publics ou privés, afin de maintenir une certaine pérennité financière. Notons qu'en 2019, les indicateurs sont inquiétants, le budget moyen total par adhérent atteignant son plus faible niveau depuis 2008. A titre de comparaison, les pôles de compétitivité, en 2019, disposaient d'un budget moyen d'environ 1.483 €¹⁹ par membre.

Cela amène à la question de la pérennité financière des clusters. Tout d'abord, notons que les clusters sont globalement fortement dépendants de subsides, par opposition à des ressources financières privées, ce qui implique un caractère ponctuel et une pérennité des financements peu certaine, voire même liée à des projets spécifiques. La subvention triennale n'étant souvent même pas suffisante pour couvrir les frais de personnel dans leur entièreté (engagements sociaux tels que les primes de fin d'année ou encore les pécules de vacances inclus), les animateurs de clusters se voient contraints de s'impliquer dans le montage de projets souvent complexes et l'organisation de missions internationales pour accéder à des subsides publics. Il en résulte une difficulté de maintenir un niveau d'animation et d'actions en faveur des membres élevé tout en maîtrisant les frais de personnel. Par ailleurs, les subsides publics entraînent souvent une latence entre le moment de la perception du subside et le paiement des frais relatifs aux activités, qui surviennent généralement avant. Ceci est particulièrement le cas dans le cadre des projets Interreg, qui nécessitent souvent de disposer d'une réserve de trésorerie importante. Les financements privés étant loin d'être suffisants pour pallier ce besoin de trésorerie, les clusters se voient souvent contraints d'avoir recours à des crédits de caisse et des dettes à court terme afin de maintenir leur trésorerie à flot.

Des enquêtes de satisfaction menées lors des évaluations triennales des clusters, on retient que les membres des clusters ne sont généralement pas volontaires pour contribuer davantage à la pérennité financière de leur(s) réseau(x) d'entreprises, ou du moins pas via une augmentation des cotisations. Ces membres soulignent d'ailleurs l'importance du rôle et du soutien financier par les pouvoirs publics wallons pour le développement et le maintien des réseaux d'entreprises. Il est donc difficile pour les clusters d'atteindre une indépendance financière. Les clusters peinent à construire, dans la durée, un modèle économique viable principalement basé sur des ressources privées. Ils ne seraient pour la plupart pas capables de continuer leurs activités sans la panoplie de subsides publics auxquels ils ont accès. En particulier, la subvention triennale, représentant en moyenne 60% des ressources publiques, est cruciale non seulement pour le lancement mais également le maintien des activités.

En résumé...

- ▶ Les moyens financiers publics mis à disposition des clusters restent **relativement faibles**, et **ne sont pas suffisants** pour couvrir les dépenses de fonctionnement des clusters.
- ▶ Les clusters bénéficient principalement d'une **subvention de fonctionnement** qui est **dégressive dans le temps**, mais qui ne s'arrête pas (sauf en cas de non-renouvellement de la reconnaissance du cluster) ; les clusters **restent fortement dépendants** de cette subvention tout au long de leur cycle de vie.
- ▶ Dans l'ensemble, la **part du financement public** reste largement **majoritaire** au sein des clusters, avec un déplacement des financements prévu par le décret vers d'autres sources de financement public au cours des triennats.
- ▶ Les **membres des clusters ne souhaitent pas** et/ou ne sont pas capables de **contribuer** de manière considérable à la **pérennité financière** de leur cluster, sauf pour modifier le business model (p.ex. panel de services rendus payants).

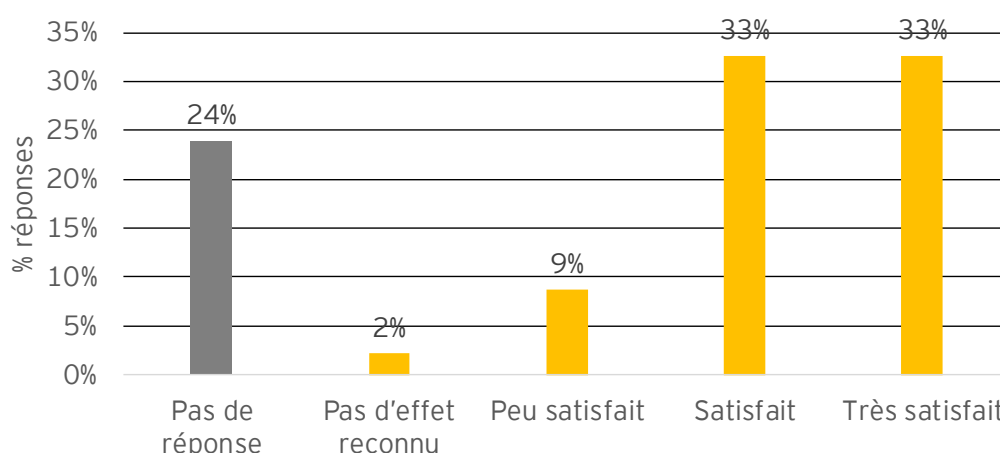
¹⁹ Montant calculé en prenant en compte le budget déboursé aux pôles par la DGO6 en 2019 et en comptant 1323 membres en 2019.

CHAPITRE 5 - LES RÉALISATIONS DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RÉSEAU

A. DES MEMBRES GLOBALEMENT SATISFAITS

L'enquête démontre que les membres des clusters sont globalement satisfaits de la politique de soutien aux réseaux d'entreprises ou clusters. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, 66% des répondants sont (très) satisfaits. Parmi les résultats tangibles avancés par les répondants, le réseautage est largement considéré comme l'accomplissement principal de la politique de soutien aux clusters, suivi par la promotion de l'innovation.

Graphique 24: Satisfaction des membres par rapport à la politique wallonne de mise en réseaux d'entreprises

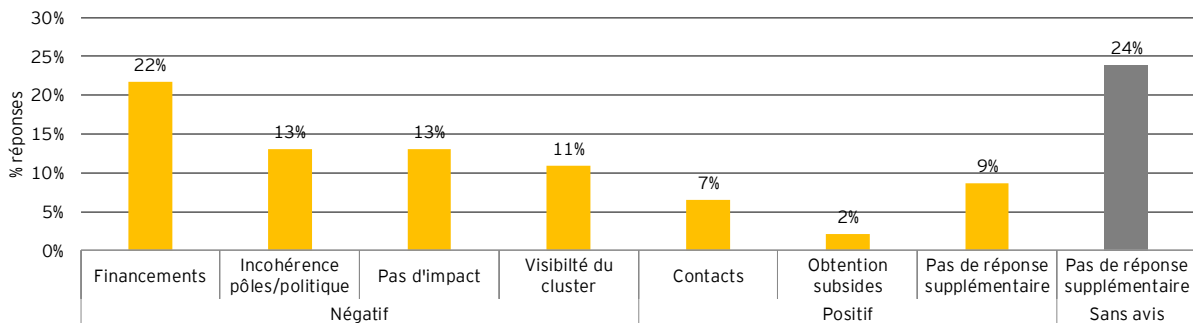


Source : Enquête EY (2020)

De manière générale, l'ensemble des parties prenantes interrogées (en entretien ou via le questionnaire en ligne) reconnaissent la pertinence d'une politique de mise en réseaux des entreprises comme une accélération du développement économique régional. Les expériences avec chacun des clusters sont plus nuancées : certains clusters étant plus visibles et visionnaires que d'autres.

Il a également été demandé aux répondants de se prononcer quant à la valorisation des clusters par la Région wallonne en tant qu'outil de sa politique de développement économique. Près de six répondants sur 10 estiment que les clusters ne sont pas suffisamment valorisés, principalement en raison d'un financement trop faible (22%). D'autres avancent une incohérence dans la politique globale de clustering, une absence d'impact ou encore un manque de visibilité de l'outil « cluster ». Seuls 18% des répondants pensent que les clusters sont suffisamment valorisés. Ces derniers considèrent les nouveaux contacts et le réseautage ainsi que l'octroi de subsides par la Région comme étant les éléments principaux de valorisation par la Région. Notons que 24% des répondants n'ont pas souhaité se prononcer, ce qui n'est pas négligeable.

Graphique 25 : Réponses à la question "Pensez-vous que la Région valorise suffisamment les clusters comme levier de sa politique de développement économique?"

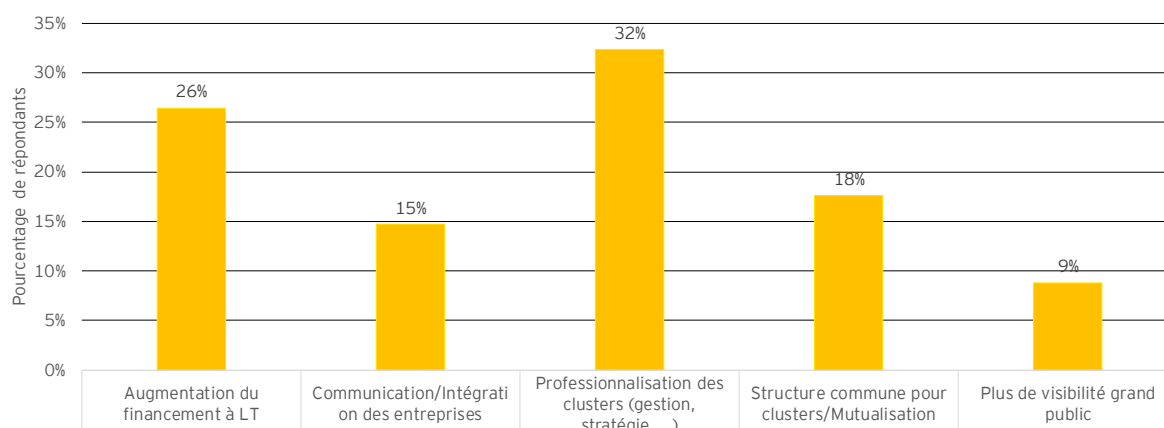


Source : Enquête EY (2020)

La question du financement public octroyé par la Région est un point d'achoppement dans la politique mise en place. 39% des membres interrogés jugent les moyens financiers mis à disposition par la Région wallonne comme étant insuffisants, ce qui traduirait un manque de valorisation des clusters dans la politique économique wallonne. Les résultats sont plus directs lorsqu'on demande aux clusters quelles devraient être les principales sources de financement pour les clusters : selon les réponses obtenues, la subvention de fonctionnement devrait rester la source première de financement, suivie des subventions spécifiques. Les cotisations et les autres contributions par les membres sont citées comme des sources alternatives de financement, mais ne devraient, selon eux, certainement pas devenir la source première - ce qui va à l'encontre de ce qui avait été imaginé à l'origine, à savoir que les clusters, comme les pôles d'ailleurs, puissent devenir autoportants à terme. Cet exemple illustre, encore, le manque de (communication de la) vision politique sur ces outils, et la vision des CA avec une majorité de financement public.

Pour finir, les membres des clusters ont pu se prononcer sur la façon dont la Région wallonne pourrait augmenter l'impact de sa politique. Tout d'abord, les membres évoquent un besoin de professionnalisation des clusters quant à la gestion, la mise en place d'une réelle vision et stratégie ainsi que l'utilisation d'outils financiers et de reporting adéquats. Ensuite, une augmentation du financement à long terme est souhaitée. Notons que si on fait le lien avec ce qui précède, il apparaît que les membres souhaiteraient surtout pérenniser le financement à plus long terme (et les modalités de financement). Une mutualisation de certains coûts et outils (loyer, personnel administratif, etc.) est également évoquée comme un élément qui permettrait d'augmenter l'impact de la politique des clusters. Cette mutualisation permettrait par ailleurs de diminuer les coûts afférents aux clusters et donc finalement de libérer des ressources financières supplémentaires.

Graphique 26: Réponses à la question "Quelles sont vos 3 principales recommandations pour améliorer l'efficacité et l'impact de la politique de clustering wallonne ? »



Source : Enquête EY (2020)

En résumé...

- ▶ Les membres des clusters sont **globalement satisfaits** des résultats de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises.
- ▶ Les clusters souhaiteraient être **plus valorisés et reconnus comme un véritable outil de la politique wallonne** de développement économique.
- ▶ Les **subventions triennales sont largement perçues comme insuffisantes**, en particulier dans la durée.
- ▶ La **lisibilité de la politique wallonne de clustering est perçue comme insuffisante**. Une meilleure visibilité permettrait un plus grand impact.

B. DIVERSES ACTIONS MENEES AVEC UNE PRIORISATION PROPRE A CHAQUE CLUSTER

Les actions menées par les clusters sont principalement guidées par les six axes définis dans le décret de 2007, qui précisent le cadre d'action des clusters reconnus par la Région wallonne (réf. Chapitre 3, section D).

Ces axes imposent aux clusters de développer des activités relativement variées, allant d'activités de réseautage et de rencontre, au développement et accompagnement de partenariats à des actions permettant de structurer des filières entières. De plus, les axes attribuent aux clusters un rôle en matière d'innovation, de création d'activités nouvelles et de promotion à l'international. Il est important de souligner que *l'article 2 du décret* précise également que les activités du cluster doivent « s'intégrer dans **chacun** des six axes », obligeant donc les clusters à s'inscrire non pas dans certains de ces axes, mais dans tous. Il y a donc une volonté de garder le champ d'activités des clusters large, et une spécialisation plus forte, par exemple en fonction des besoins des membres ou des enjeux spécifiques du secteur ou de la filière, n'a jamais été promue jusqu'ici. Notons également que jusqu'en 2018, le reporting semestriel des activités mises en œuvre par les clusters était structuré autour de ces axes, obligeant les clusters à rapporter, axe par axe, quelles activités étaient mises en œuvre pour y répondre, ce qui témoigne davantage de l'importance attribuée aux axes jusqu'en 2018.

Parmi les actions concrètes menées par les clusters on retrouve notamment :

- ▶ L'organisation d'événements de rencontre et de réseautage entre les membres du cluster

- ▶ La visite de membres et de prospects
- ▶ L'organisation et l'animation de groupes de travail sur des thématiques diverses, de conférences et de séminaires
- ▶ La participation à des expositions, des foires et des salons nationaux ou internationaux
- ▶ La participation à des réunions avec des cabinets wallons afin d'assurer la représentation des entreprises du secteur
- ▶ La participation à des missions collectives, des projets européens et internationaux
- ▶ La production de contenu (p.ex. newsletter) et la diffusion d'informations auprès des membres et du secteur
- ▶ La mise sur pieds de collaborations et partenariats avec des acteurs régionaux, tels que les autres clusters, les pôles de compétitivité ou d'autres institutions régionales (p.ex. Sowalfin, NCP, AWEX ou Agence du Numérique), et des acteurs internationaux
- ▶ Formations au sujet des thématiques sectorielles

Cette liste n'étant pas exhaustive, il est indéniable que les clusters sont actifs et ce de multiples façons. Les clusters doivent dorénavant établir leur propre stratégie, et ensuite établir les ponts avec les 6 axes du décret. Cette optique responsabilise les clusters, et les invite à dessiner rapidement leur modèle économique. Outre la grande diversité dans les actions menées, on constate des différences dans le poids qu'attribuent les clusters aux différents axes du décret, et ce, selon leur maturité et leur secteur. Notons que ceci ajoute une difficulté supplémentaire à la mesure d'impact des actions menées.

La façon dont les clusters priorisent les actions à mener semble principalement dépendre de leur maturité. Selon l'évaluation externe de 2011, un cluster en début de vie devra tout d'abord faciliter l'appropriation par les membres et faciliter les rencontres entre les membres en réalisant des activités de réseautage et d'animation. Ensuite, les clusters souhaitent consolider davantage le réseau, élargir la base de membres et entamer une réflexion sur les besoins de ces derniers afin de développer des activités permettant d'y répondre. Dans un troisième temps, généralement à partir du troisième triennat, l'enjeu principal devient la pérennisation du cluster et donc la recherche de financements alternatifs. Les équipes d'animation des clusters s'engagent alors davantage dans l'élaboration ou la participation à des projets, motivés par les financements qui pourraient en découler. Cela contribue davantage à un éparpillement des activités et des efforts de l'équipe d'animation sans nécessairement répondre aux besoins spécifiques des membres des clusters.

Si les clusters répondent aux différents axes du décret de manière hétérogène, on peut néanmoins constater un consensus quant à l'importance attribuée à certaines missions. Tout d'abord, les clusters sont d'accord quant à la valeur ajoutée du réseautage et des activités connexes : 94% des répondants à l'enquête menée auprès des Conseils d'Administration considèrent le réseautage comme une activité prioritaire des clusters. C'est également ce qui est rapporté par la majorité des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cette évaluation, clusters, pôles de compétitivité et institutions régionales confondus. La promotion locale et internationale du cluster et de ses membres obtient 83% des voix, suivie par la promotion de l'innovation que 77% des répondants considèrent comme prioritaire.

Si la mission de structuration de la filière ou du secteur d'activités du cluster ne se lit pas telle quelle dans les axes du décret, elle semble néanmoins avoir toute son importance. En effet, il s'agit non seulement d'une mission prioritaire d'après les résultats de l'enquête, mais sa valeur ajoutée a également fait l'unanimité lors des entretiens. La plupart des clusters participent de facto à cette mission à travers les actions de rencontre entre les entreprises de la filière ou du secteur, mais l'exercice de structuration et de cartographie reste encore peu mature dans le sens où il est peu institutionnalisé et organisé. Cependant, l'organisation d'événements de

réseautage ne peut avoir un réel impact que si ceux-ci permettent la mise en place de partenariats et la création d'opportunités commerciales. Pour ce faire, les besoins du marché et l'offre de services déjà existante doivent être identifiés en amont, afin de pouvoir les mettre en relation. C'est précisément l'analyse des chaînes de valeur et donc la cartographie de la filière ou du secteur d'activités qui permet de réaliser cet exercice et plus encore, d'en garantir le succès.

Enfin, les outils de réseautage dont font partie les clusters doivent ont un effet sur l'attractivité des territoires en favorisant l'ancrage des activités (de production) et en sensibilisant les entreprises à la R&D&I. Les chaînes de valeurs s'en trouvent améliorées et les activités présentes sur le territoire se diversifient. Cette attractivité n'est pas reconnue comme une priorité par les membres, mais il s'agit d'un enjeu régional.

En résumé...

- ▶ Le décret témoigne d'une **volonté de garder le champ d'activités** des clusters **large** ; il **n'invite pas les clusters à se spécialiser** en fonction des besoins de leurs membres ou des enjeux spécifiques auxquels ils doivent répondre.
- ▶ Les **activités menées par les clusters sont diverses** et les poids qu'attribuent les clusters aux différents axes du décret sont variables ; l'animation restant une activité prioritaire par rapport au montage de projets.
- ▶ La **valeur ajoutée des clusters** à travers leurs **actions de réseautage** fait l'unanimité.
- ▶ La **fonction de structuration** et de **cartographie** d'une filière n'est **pas suffisamment systématisée**, alors qu'un réel effet de levier est à la clé.

C. UN IMPACT DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RESEAUX DIFFICILE A MESURER

Tout d'abord, il est important de distinguer les réalisations de la politique wallonne de clustering et son impact, mesuré en termes de chiffre d'affaire des entreprises, de l'évolution de leur taux de rentabilité, du nombre de créations d'entreprises, du PIB régional, etc. De nombreuses activités peuvent avoir été réalisées, engendrant des réalisations élevées, sans nécessairement avoir un impact notable sur les indicateurs économiques et financiers des entreprises et de la Région. Par ailleurs, si les réalisations sont généralement directement chiffrables à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs (p.ex. le nombre d'événements organisés par un cluster, le nombre de rapprochements entre membres occasionnés, le nombre de projets internationaux menés, etc.), la mesure de l'impact est moins évidente, celui-ci étant également influencé par un certain nombre de paramètres exogènes qui ne sont pas nécessairement liés aux réalisations. Il s'agit notamment de l'évolution des indicateurs socio-économiques régionaux, nationaux et internationaux et des caractéristiques du secteur considéré, mais également à un niveau plus micro de la proactivité des membres du cluster ou encore de la qualité de l'équipe d'animation.

Par ailleurs, même si des projets et des collaborations nouvelles sont mis sur pieds grâce aux clusters, ces derniers ne sont pas toujours capables d'en suivre les retombées économiques et financières, et donc l'impact. Si la plupart des nouvelles collaborations sont de nature commerciale, elles sont très difficiles à identifier car les entreprises ne communiquent pas toujours à leur égard. Le secret professionnel est un élément d'explication. Ceci ne facilite pas la collecte d'informations et d'indicateurs par les clusters et donc l'évaluation de l'impact.

Par conséquent, alors que les réalisations de la politique wallonne de soutien aux clusters sont nombreuses (voir ce qui précède), il est difficile d'établir une relation de cause à effet entre les réalisations et leur impact.

En résumé...

- ▶ Les **réalisations** des clusters sont **nombreuses** et contribuent au dynamisme des entreprises de la communauté de membres, mais le **lien n'est pas explicite** ; une relation de cause à effet est difficile à établir.
- ▶ Les **indicateurs d'activités** sont courants, mais des indicateurs d'impact pertinents et faisant sens sont compliqués à interpréter.

D. UN BUSINESS MODEL DIFFICILE A DEFINIR POUR LES CLUSTERS

La structure du financement des clusters (caractère dégressif de la subvention triennale et autres financements publics par projet) oblige les clusters à trouver des sources alternatives de financement afin de pérenniser leur structure. Il s'agit donc de trouver un « business model » basé sur des financements privés, via les membres des clusters. L'analyse des sources de financement privé montre que la première source privée provient des cotisations des membres. Le montant de ces cotisations est défini par les clusters individuellement, en fonction de leur état financier et de leur stratégie. Tous les clusters (hormis Equisfair) ont établi des cotisations différenciées selon le nombre d'employés dans les entreprises membres (au plus une entreprise a d'employés, au plus sa cotisation sera élevée) et/ou selon le type de membership (adhérent versus effectif). Les montants de cotisations varient fortement d'un cluster à l'autre, allant de 150€ à 550€ pour des entreprises de moins de 5 employés et allant de 480€ à 2 750€ pour les plus grandes entreprises. Il n'y a donc pas de ligne directrice à travers les clusters. Outre les cotisations, les clusters tentent de mettre en place une offre de services à destination de leurs membres, afin d'augmenter leur implication dans le financement et la pérennisation de la structure. Ils peinent cependant à établir une vraie proposition de valeur avec des services rentables et en même temps attrayants aux yeux de leurs membres.

Les clusters peinent donc à viabiliser leur modèle économique sur du long terme. Ils ne parviennent pas à institutionnaliser des mécanismes de financements privés leur permettant de s'autofinancer dans la durée, et donc à établir un business model pérenne. Notons que les récentes évolutions, obligeant de plus en plus les clusters à réfléchir et à élaborer une stratégie et une vision à plus long terme, les pousseront également à mettre en place un meilleur modèle financier, plus viable et rentable sur le long terme.

En résumé...

- ▶ Le **modèle économique** des clusters n'est **pas encore défini**, avec un positionnement flou et une offre de services variable.
- ▶ Les clusters **peinent à viabiliser leur modèle économique sur le long terme** ; les structures « clusters » ont des difficultés à devenir **autoportantes** comme l'imaginait le législateur dans l'élaboration de telles structures.

E. UN DISPOSITIF DE SUIVI ET DE PILOTAGE PERFECTIBLE

Comme expliqué ci-dessus, la politique wallonne des réseaux d'entreprises fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage administratif par l'Administration. Des rapports sont présentés périodiquement au Comité d'examen (suivi individuel des clusters) et au Parlement wallon (vision d'ensemble). Ces rapports interviennent à des moments différents de l'année en fonction de la date d'agrément du cluster, ce qui ne facilite pas le pilotage.

Ce suivi et pilotage reposent principalement sur les informations transmises par les clusters au travers de leurs rapports semestriels et annuels, et les évaluations triennales. La qualité des données repose donc entièrement

sur la qualité du propre pilotage du cluster. Certains membres réclament plus de professionnalisation dans la gestion du cluster, et les outils de pilotage en font partie. A titre d'exemple, la mise à jour de la base de données des membres reste un enjeu pour la plupart des clusters (p.ex les numéros BCE ne sont pas systématiquement encodés ce qui complexifie l'analyse de données), de même que le croisement de celle-ci avec des bases de données publiques (BCE) ou les bases de données d'autres acteurs actifs dans le développement économique régional (ex. pôles de compétitivité, le SPW, la SowaFin,...). Or ces outils sont essentiels dans l'exercice de structuration et de réseautage qui est demandé aux clusters. Notons que certains clusters s'associent dorénavant à l'AdN qui leur fournit une solution de gestion de base de données des membres, et d'enrichissement de celle-ci dans une étape ultérieure de développement. Sur cet aspect, une mutualisation permettrait certainement de faire des économies d'échelle.

Les éléments pris en considération par l'Administration pour structurer l'évaluation (37 éléments) des demandes de reconnaissance permettent de brasser les points repris dans le décret. Cependant, ces éléments sont principalement orientés sur les activités et non l'impact de la politique des réseaux d'entreprises. Bien que la mesure de l'impact soit un exercice compliqué, il est important de pouvoir dissocier les deux. De plus, il manque de cibles et d'objectifs quantifiables dans la mesure du possible afin de pouvoir donner une réelle ambition aux clusters. Ces cibles pourraient être variables selon la maturité du cluster. A l'heure actuelle, l'exercice manque donc de perspective, ne permettant finalement pas une analyse à proprement parlé de la politique et de l'impact des clusters, et donc un pilotage stratégique.

Par ailleurs, le pilotage des clusters wallons ne fait pas l'objet d'un benchmark, qui permettrait de comparer le dispositif, les activités et l'impact par rapport à ce qui est réalisé dans d'autres régions. Cet exercice aurait pour ambition de rapporter des bonnes pratiques, d'organiser une veille de la politique de clustering et de comparer les résultats wallons à d'autres initiatives similaires. Les clusters wallons ont besoin de pouvoir se remettre en question rapidement. Le Comité d'examen et le Comité d'accompagnement sont des opportunités pour challenger les clusters, mais il a manqué sans doute d'un pilotage au niveau de la politique dans son ensemble. Le fait que l'évaluation triennale de la politique dans son ensemble n'a pas pu être reconduite entre 2011 et 2020 est sans doute un facteur explicatif.

En résumé...

- ▶ Un pilotage axé sur **les activités** des clusters, et moins sur leur impact.
- ▶ Une **professionnalisation** dans les outils et pratiques de suivi et de pilotage est nécessaire.
- ▶ Il a manqué d'un suivi et d'un **pilotage stratégique** de la politique wallonne des réseaux d'entreprises.

CHAPITRE 6 - CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE WALLONNE DE MISE EN RÉSEAUX

L'ensemble des constats qui émanent de l'exercice d'évaluation de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises constituent les résultats de la première partie de la mission du consultant, à savoir poser un diagnostic au regard de questions d'évaluation. Ce premier travail permet de poser les bases d'une réflexion prospective. Cette dernière mène à l'établissement de plusieurs scénarios d'évolution qui seront proposés au Gouvernement, qui effectuera les arbitrages.

Au préalable, il est à noter que les principaux constats posés par cet exercice d'évaluation après 13 ans de fonctionnement des clusters recoupent les principaux constats, du moins en partie, d'autres évaluations externes de la politique de clustering (réf. évaluation de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises publiée en 2011, évaluation des pôles de compétitivité wallons publiée en 2019 par l'IWEPS, mais également des évaluations menées à l'étranger : p.ex. évaluation de la politique des grappes d'entreprises françaises en 2015). Dès lors, il semble que les enjeux de fond restent, sans que des solutions globales puissent être apportées dans l'évolution de la politique de clustering. Par conséquent, considérant que le système est perfectible, il est nécessaire de mener une réflexion de fond et globale.

La synthèse des principaux constats est reprise sous le format d'une matrice FFOM (forces-faiblesse-opportunité-menaces). Cet exercice de synthèse permet de rapidement dresser le diagnostic stratégique d'une situation ou d'une organisation. Les forces et les faiblesses de la politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises (facteurs internes) sont analysées au regard des opportunités et des menaces générées par l'environnement (facteurs externes).

Tableau 7: Analyse FFOM - Politique wallonne de soutien aux réseaux d'entreprises

Forces	Faiblesses
• Existence d'une base juridique • Une forte présence des PME au sein de la communauté des membres • Des réalisations effectives avec relativement peu de moyens • Une procédure de reconnaissance transparente et stricte, encadrée par un comité d'examen pluridisciplinaire • Des clusters ayant des niveaux de maturité différents • Des expériences prometteuses, avec de belles dynamiques au sein des clusters wallons	• Absence de vision politique quant à l'outil « cluster » • Difficultés d'articulation et de positionnement des clusters dans l'écosystème (lisibilité de l'outil) • Faibles moyens structurels • Difficultés à trouver un équilibre financier à terme (modèle d'autofinancement), ce qui tend à penser que le modèle économique sous-jacent n'est pas encore défini et/ou n'est pas mature • Les différentes vitesses de développement des clusters ne sont pas prises en compte dans le cadre de la politique des réseaux d'entreprises
Opportunités	Menaces
• Une crise sanitaire qui remet au cœur des débats les enjeux de réindustrialisation et d'ancrage local des chaînes de valeurs • Nouvelles stratégies régionales en termes de développement économiques : S3 et Get up Wallonia • Nouvelle programmation européenne (2021-2027) • Un environnement macroéconomique instable qui appuie, plus que jamais, la nécessité des collaborations et des réseaux • Une émulation entrepreneuriale au cœur des politiques économiques, multipliant les PME et les nouvelles activités avec un besoin de collaboration et d'articulation grandissant • Une volonté des pouvoirs publics de poursuivre des partenariats public-privé	• Une contraction des moyens budgétaires (financement public) avec une volonté de rationalisation des outils publics • Le positionnement d'autres acteurs - croisement de métiers et de missions avec les clusters (ex. domaines connexes entre les pôles et clusters) • Difficulté à objectiver l'impact des politiques de clustering

La difficulté d'objectiver l'impact des clusters sur les défis de compétitivité des entreprises, du dynamisme entrepreneurial et de l'innovation au sens large ne veut pas dire que la politique des réseaux d'entreprises a perdu de sa pertinence. Au contraire, de multiples effets positifs sont intangibles (p.ex. les « knowledge spillovers », la construction de relations de confiance prédisposant aux collaborations commerciales, un meilleur dialogue entre les entreprises et le monde politique à l'origine de grandes politiques de réindustrialisation/industrielle,...). Il n'est donc pas question de remettre en cause la nécessité du réseautage et la création de véritables communautés entrepreneuriales autour de domaines d'activités.

Les performances des clusters sont très largement dépendantes de caractéristiques intrinsèques aux structures elles-mêmes. Ces caractéristiques ne s'appliquent pas seulement aux clusters mais peuvent être extrapolées à toute structure se positionnant sur de l'animation économique et le développement des pratiques de réseautage entre acteurs économiques.

- ▶ La **qualité de l'équipe d'animation** est un facteur déterminant du succès d'un cluster ; il s'agit de disposer d'une équipe dynamique, compétente et intéressée par le domaine d'activité, sans oublier des qualités relationnelles évidentes. Parmi l'équipe, la direction du cluster doit également faire preuve de qualités managériales lui permettant de construire et développer une vraie proposition de valeurs sur le marché. L'équipe d'animation, dans son ensemble, doit pouvoir répondre à diverses activités :
 - Elaboration et suivi d'une stratégie pour le cluster
 - Mise en place et encadrement d'un réseau d'acteurs, principalement des PME
 - Pilotage des activités du cluster, en anticipant les besoins des membres et en rapportant les résultats et impacts
 - Suivre les tendances du domaine d'activités (veille)
 - Développement et gestion de projets
 - Communication et relations publiques
 - Préparation, organisation et suivi d'événements/rencontres
 - Gestion du personnel
 - ...
- ▶ Les **thématiques couvertes** par le cluster, s'agissant d'enjeux transversaux et de transition des sociétés ou de filière ou secteur plus spécifique, et dans une plus large mesure la stratégie du cluster quant à son positionnement thématique.
- ▶ Le **mode de fonctionnement** du cluster qui dépend de la personnalité des dirigeants et/ou du Président du CA (processus internes, outils mis à disposition, organisation des tâches,...).
- ▶ Un **conseil d'administration** efficace qui s'implique dans la gestion et le développement du cluster, dans un objectif de construire et piloter une stratégie sur le moyen-long terme.
- ▶ L'**implication des membres** est également indispensable, ce qui implique que la stratégie du cluster réponde à leurs besoins et que le maillage intra-cluster soit suffisamment construit ; en parallèle à l'implication, la taille de la communauté de membres est tout aussi critique.
- ▶ L'**intégration** du cluster **dans son écosystème** de manière globale : pour apporter une plus-value à ses membres, le cluster se doit de tisser lui-même des liens étroits avec les autres acteurs qui lui sont complémentaires (pôles de compétitivité, autres clusters, les entités publiques qui portent le développement économique régional, les fédérations,...). Cette intégration dans l'écosystème permettra d'assurer la fluidité dans les collaborations qui est au cœur des enjeux des politiques d'innovation.

Aucune de ces dimensions ne prime sur les autres et chaque cluster apparaît comme une structure auto-organisée en fonction de ces différents éléments. Il en découle une hétérogénéité au sein des clusters, sans qu'un modèle « type » puisse émerger.

Au-delà de ces caractéristiques intrinsèques, le succès de la politique wallonne des réseaux d'entreprises dépend d'éléments plus structurants comme l'importance de clarifier, en amont, les objectifs que doit porter cette politique. Il est nécessaire de se fixer des objectifs réalistes et pragmatiques, et ce considérant les clusters comme étant un maillon dans des enjeux de compétitivité et d'innovation qui dépassent les actions des clusters.

Enfin, l'hétérogénéité des clusters wallons est telle qu'il est sans doute opportun de pouvoir proposer une nouvelle configuration du soutien public (base légale, soutien financier, accompagnement,...) qui prendrait en compte :

- ▶ les objectifs fixés au niveau politique ;
- ▶ l'articulation et la cohérence de la politique de clustering dans son ensemble, ce qui implique alors de se questionner sur l'outil « pôle de compétitivité », qui doit également faire partie intégrante de la réflexion ;
- ▶ le cycle de vie des clusters ou leur niveau de maturité.

CHAPITRE 7 - REFLEXION PROSPECTIVE

A. RAISON D'ETRE ET VISION DES CLUSTERS

Le succès de la politique wallonne des réseaux d'entreprises dépend, entre autres, de la définition des objectifs qu'elle est destinée à atteindre. Ces objectifs ne sont aujourd'hui pas clairement définis et l'analyse de l'existant démontre le manque d'une réelle vision politique sur la contribution de la structure des clusters au développement économique régional. Afin d'assurer la continuité et le succès des réseaux d'entreprises dans le futur, il est aujourd'hui nécessaire pour la région de se donner une vision et de se fixer des objectifs réalistes et pragmatiques, en considérant les clusters comme étant un maillon-clé dans l'animation économique régionale.

Pour ce faire, une première étape consiste à clarifier la raison d'être des clusters. Elle définit leur finalité, ce pour quoi les clusters sont créés, les besoins régionaux, publics ou privés, auxquels ils sont destinés à répondre, mieux que n'importe quel autre acteur. La raison d'être est intemporelle et qualitative.

Dans un deuxième temps, la raison d'être doit être accompagnée d'une vision, qui détermine les engagements à moyen terme. La définition d'une vision nécessite d'y associer des objectifs chiffrés afin de pouvoir en mesurer l'atteinte au terme d'une période déterminée.

Il a dès lors semblé pertinent, dans les premières étapes des réflexions relatives à la définition de la vision prospective, de définir la **raison d'être** et la **vision** de la structure « cluster » dans le paysage wallon de l'animation économique. Ces deux notions ont principalement été développées sur base des contributions des animateurs de clusters ; de leurs concertations menées en amont et destinées à la définition de leur perception collective. Cette perception a été enrichie des conclusions de l'évaluation, du travail réalisé lors des ateliers prospectifs et des discussions menées avec divers interlocuteurs régionaux.

Sur cette base, et dans la suite du document, seront adressés les **objectifs stratégiques** que la Région wallonne souhaite poursuivre au travers de l'outil « cluster » (définis par sa raison d'être et sa vision) et les potentielles **dynamiques de soutien** qu'elle serait prête à mettre en œuvre pour faire de cet outil un levier régional au service de son développement économique. De tout soutien public émane également la définition de **missions prioritaires** conférées aux clusters par la Région, et dans le cas présent, explicitées par le décret. En d'autres mots, la mise en œuvre de ces missions prioritaires constituera la condition sine qua non pour prétendre à un financement dans le cadre de la base légale décrétable.

a. Raison d'être

En considérant les **secteurs stratégiques wallons** présents et futurs, soutenir le **développement économique** des entreprises et principalement des **PME**, les **mettre en réseau(x)** et les **intégrer** dans leurs **écosystèmes** connus et à venir, avec comme objectif déclaré de **développer ces écosystèmes** en favorisant l'**innovation** et la **créativité**, tant en **Wallonie** qu'à l'**international**, dans le respect d'une **croissance durable**.

Au sein de cette raison d'être, chaque terme et concept utilisés a son importance et mérite qu'on s'y arrête pour mieux comprendre leur portée

- Le fait de s'appuyer sur les **secteurs stratégiques wallons** montre la volonté des clusters de contribuer au développement économique de la Région en soutenant les secteurs porteurs dans le cadre d'une stratégie régionale forte et cadrée. Ceci répond à la nécessité, dans un contexte budgétaire contraint, d'utiliser les deniers publics de manière efficace et efficiente au regard des priorités et des enjeux régionaux, et donc d'éviter le saupoudrage.
- Les entreprises mais surtout les **PME** sont au centre de la démarche des clusters. En effet, ces derniers souhaitent tout d'abord soutenir le développement économique, et donc la croissance des PME, tout en restant ouverts aux plus grands acteurs, qui ont une force de structuration dans les écosystèmes. La

Wallonie a besoin d'un tissu d'entreprises pérennes et en croissance, dans le but de générer de l'emploi local. Les PME n'ont pas toujours les ressources ou les leviers suffisants pour initier et mener à bout les actions nécessaires à leur développement dans un monde où la transformation et le changement sont des maîtres mots. Le réseautage de ces plus petites structures est essentiel pour leur développement et leur inclusion dans des chaînes de valeurs, à portée locale d'abord, et puis aussi internationale. Le besoin d'une représentation accrue des PME, au vu de leur poids important au sein de l'économie wallonne, est par ailleurs reconnu comme un enjeu majeur par le gouvernement wallon qui y a consacré une section spécifique dans sa Déclaration de Politique régionale.

- La notion d'**écosystème** traduit la reconnaissance des clusters qu'ils font partie et évoluent au sein d'un environnement économique, institutionnel et politique plus large et complexe. Les entreprises membres se heurtent bien souvent à cette complexité et au manque de lisibilité entre les outils et dispositifs d'aide et de soutien, les différentes offres de services et les opportunités de marché. C'est dans ce cadre que les clusters jouent un rôle fondamental de centralisation de l'information et de porte d'entrée unique vers ces écosystèmes parfois difficiles à pénétrer, voire même à identifier. Ils agissent comme catalyseur dans le développement des opportunités commerciales pour les entreprises qu'ils portent.
- L'**innovation** et la **créativité** ne sont pas une fin en soi, mais sont considérées comme les fondamentaux pour mettre en œuvre la raison d'être. Il s'agit dans un premier temps de l'innovation proche du marché, prête à être commercialisée, et de la création de relations d'affaires autour de projets collaboratifs, créatifs et innovants. Cette innovation comprend également l'innovation partenariale, événementielle, financière (p.ex. montages financiers pour les entreprises) et tout autre innovation qui répond à un besoin remontant directement du terrain. Dans un deuxième temps, il s'agit du soutien que les clusters peuvent apporter aux pôles dans la mise en œuvre de leurs projets de recherche et de développement, en amont et en aval. En amont afin de faire remonter les informations et besoins du terrain et d'alimenter les projets d'innovation des pôles et en aval lors de la commercialisation des innovations et de l'appropriation de ces dernières par les entreprises elles-mêmes, en lien avec leurs besoins.
- Les clusters contribuent, avant tout, au développement économique de la Région. Cependant, il serait vain de considérer leur action dans les limites d'une frontière linguistique. La Wallonie, et les entreprises qui constituent son tissu économique, doivent rapidement s'ouvrir aux marchés internationaux. L'**internationalisation** des entreprises est un enjeu important dans le succès commercial, compte tenu de la taille du marché wallon et de la globalisation des échanges et des chaînes de valeurs. Par conséquent, les clusters doivent également s'inclure dans une dynamique d'internationalisation s'ils veulent accompagner la croissance de leurs membres.
- Pour finir, l'action des clusters doit s'inscrire dans la volonté de la Région de mettre en œuvre une transition vers un modèle d'économie plus **durable** au niveau social, économique et environnemental. La Wallonie s'engage dans un processus de redéploiement au travers d'une triple transition qui doit être soutenue par l'ensemble des acteurs, y compris les clusters.

b. Vision

La vision définit et structure les engagements des clusters à moyen terme pour soutenir la raison d'être décrite ci-dessus.

D'ici 2025, les clusters wallons auront conquis le rôle incontesté **d'interface de référence** entre les **PME wallonnes** et les composantes de leurs **écosystèmes respectifs**.

Les clusters se seront imposés comme les experts de leur thématique grâce, entre autres, à leur capacité à accompagner proactivement les PME wallonnes en collaboration avec l'ensemble des acteurs publics et privés sur leurs thématiques dans le but d'assurer une croissance durable aux PME.

Ces acteurs publics et privés de l'écosystème wallon auront **reconnu** la **connaissance de terrain des clusters** dans leur secteur, leur **utilité** et la **qualité de leur coopération**.

La vision 2025 traduit principalement deux idées :

- 1 Les clusters souhaitent se positionner comme **interface de référence** pour les PME wallonnes parmi les acteurs régionaux de l'animation économique. Il s'agit donc de devenir une boîte à outils au service des entreprises qui y trouvent les réponses adaptées à leurs besoins (besoin de renforcer sa présence à l'international, de se diversifier, d'accéder à de nouveaux marchés...) et un des points d'entrée destinés à centraliser les informations, entretenir des contacts avec les acteurs clés et assurer la diffusion des opportunités et services qui s'offrent à leurs membres.
- 2 Dans un même temps, la vision traduit le **besoin de reconnaissance et de valorisation** des clusters. Ces derniers souhaitent être reconnus et valorisés par la Région wallonne comme un véritable outil de la politique économique régionale et comme un maillon central des enjeux régionaux de développement économique. Il s'agit donc de devenir non seulement une interface de référence pour les entreprises, mais également pour les politiques régionales de développement économique.



- Remplacement de l'article 1 par la raison d'être des clusters, telle que décrite ci-dessus.
- Référence à la vision en tant que concept. La vision est en effet définie à moyen terme et est donc sujette à des évolutions. Il n'est dès lors pas opportun de la figer au sein du décret afin de lui donner la flexibilité d'évoluer en fonction des ambitions et priorités des politiques régionales. Le décret pourrait toutefois faire référence au document dans lequel elle est définie à moyen terme.

B. DES OBJECTIFS STRATEGIQUES AUX MISSIONS DES CLUSTERS

Afin de définir le positionnement des clusters au sein de l'écosystème régional, il convient de rappeler que ceux-ci font partie des outils de l'animation économique territoriale. L'animation économique territoriale est une mission transverse qui se rapporte à la création et au développement de dynamiques économiques sur un territoire. Le gouvernement wallon, par le soutien aux acteurs et outils d'animation économique, poursuit les objectifs suivants :

- 1 **Dynamiser le tissu industriel wallon** en fédérant les initiatives locales et en créant des synergies et des complémentarités d'action ;
- 2 Créer et maintenir des emplois durables et de proximité ;
- 3 **Forger l'identité de la Wallonie** et apporter une plus grande visibilité à son territoire pour attirer de nouvelles entreprises ;

4 Faire émerger les **besoins latents** et soutenir des **projets innovants**.



Ajout d'un article qui laisse au Gouvernement le soin de définir, via l'AGW et dans une note/ un document stratégique à moyen terme, les objectifs stratégiques poursuivis par la Région wallonne au travers du soutien aux clusters.

Afin de poursuivre ces objectifs, la Région wallonne soutient différents acteurs en définissant leurs missions. La réalisation de ces dernières leur permet de prétendre à un financement public.

Dans le cadre des groupements d'entreprises, ce sont des axes d'actions qui sont actuellement définis au sein du décret, repris au nombre de six. Ces « missions », financées par des ressources publiques, ne sont cependant pas définies de manière à répondre à des enjeux stratégiques régionaux. Cette formulation ne permet donc pas à la Région de réellement faire levier sur l'outil cluster via l'investissement de ses ressources. Or, la mise en place d'actions favorisant les réseaux d'entreprises sont des facteurs clés de réussite de l'animation économique territoriale. La Région wallonne souhaite donc davantage miser sur les clusters. Plus précisément, elle souhaite faire des clusters un accélérateur du développement des entreprises, un moyen pour les faire grandir, et ainsi un véritable maillon de la chaîne de l'animation économique. Pour ce faire, il paraît aujourd'hui opportun d'inscrire les actions des clusters dans le cadre d'actions prioritaires, ce qui permettrait de réorienter les deniers publics vers des activités à forte valeur ajoutée pour le développement économique de la Région.

Dans le cadre des clusters, les **missions prioritaires** pourraient être définies comme des activités stratégiques pour la Région au vu des objectifs stratégiques qu'elle poursuit et pour lesquels les clusters disposent de la plus grande expertise. En d'autres mots, il s'agit d'activités pour lesquelles les clusters sont les plus à même de les mettre en œuvre. Les **clusters** deviennent alors la **porte d'entrée unique** et l'**interlocuteur principal** de la Région par rapport à ces missions. Le financement octroyé aux clusters, pour la réalisation des missions prioritaires, est un **financement structurel**, acquis dès que et aussi longtemps que la reconnaissance en tant que cluster est valable.

Les missions prioritaires

Le réseautage : Le réseautage permet aux entreprises d'enrichir leur réseau de contacts, de rencontrer des partenaires potentiels, de structurer leurs recherches potentielles en termes de ressources, de faciliter la résolution de certaines problématiques et de se confronter aux tendances du marché. Pour les dirigeants de PME, le réseautage est d'autant plus important qu'ils sont parfois démunis face à la complexité/hétérogénéité de leur écosystème.

- ▶ Le **rôle des clusters** en ce qui concerne le **réseautage** comprend la participation à, mais surtout l'organisation, de divers événements de « networking » et de partage entre membres de clusters et entre membres et tierces parties, et ce en Wallonie mais aussi à l'international (p.ex. conférences, colloques, groupes de travail, etc.). Il s'agit également de la construction ou la consolidation de relations et de partenariats avec des acteurs publics et privés.

La structuration : La structuration d'un(e) filière (ou domaine d'activités) commence par la cartographie approfondie des acteurs qui la/le composent et de la chaîne de valeur. Dans un deuxième temps, la maîtrise de la filière permet d'acquérir une approche globale et de faire le lien efficacement entre les forces (et les faiblesses) régionales et les attentes des marchés et opportunités de valorisation pour les entreprises de la filière. Les opportunités de coopération entre les différents maillons peuvent ainsi être optimisées.

- ▶ En **matière de structuration**, le **cluster** est l'acteur central ; il mène l'étude de la chaîne de valeur de sa filière, identifie l'ensemble des maillons de la chaîne et identifie ensuite les besoins et les trous éventuels dans la raquette. Le cluster partage ensuite ce travail avec l'ensemble des acteurs régionaux pertinents et en particulier la Région wallonne et les membres du cluster.

L'innovation : L'innovation permet de générer de la croissance et d'augmenter la compétitivité des entreprises à travers le développement de nouveaux produits et services. L'innovation est considérée, depuis de nombreuses années, comme un des moteurs principaux du développement économique.

- ▶ En **matière d'innovation**, le **rôle des clusters** est double : D'une part, il peut être le porteur de projet dans le cadre de projets d'innovation d'affaires, c'est-à-dire l'innovation proche du marché. Dans ce cadre, le cluster identifie le besoin, assiste/oriente au/dans le montage du projet et l'accompagne jusqu'à la commercialisation de l'innovation. D'autre part, il s'agit du soutien en amont et en aval aux projets de recherche des pôles de compétitivité, en tant que facilitateur. Ce rôle est explicité de manière plus détaillée dans la partie C du chapitre 7.

Outre les missions prioritaires dont la réalisation est une condition sine qua non pour l'obtention par les clusters de la reconnaissance de la Région wallonne et du financement structurel octroyé pour leur mise en œuvre, il paraît opportun d'envisager la possibilité, au sein du décret, de définir des **missions complémentaires**. A contrario des missions prioritaires, celles-ci ne seraient pas figées au sein du décret et pourraient être redéfinies périodiquement en fonction de l'évolution de l'écosystème. Les missions dites complémentaires seraient à relever par les clusters qui ont acquis une certaine aisance et maturité dans la réalisation de leur missions prioritaires. Les clusters auraient alors la possibilité d'intégrer au sein de leur stratégie des « projets » d'envergure, en réponse à des priorités régionales, en contrepartie d'un **financement ad hoc**, ou un **financement type « projet »** (appel à projets), pour financer leur mise en œuvre. L'adéquation et la pertinence de ces missions complémentaires seraient soumises à l'évaluation préalable d'un Comité indépendant.

Outre les missions de base relatives au réseautage, à la structuration et à l'innovation, les clusters définiraient dans leur plan d'actions des missions complémentaires sous forme de projets, en ligne avec les objectifs stratégiques régionaux et le développement de leur domaine. A titre d'exemples, ces projets relèveraient de missions complémentaires comme la réalisation d'études, sectorielles, stratégiques et technologiques sur des

thématiques particulières, l'accompagnement spécifique d'entreprises ou de sous-secteurs, l'organisation de formations, de la veille approfondie sur des thèmes, mandat spécifique donné par la Région, etc.



Modification de l'article 2 du décret en :

- remplaçant les 6 axes d'actions actuellement définis par la description des 3 missions prioritaires définies ci-dessus
- décrivant le rôle du cluster comme « leader » de l'action au sein de l'écosystème régional de l'animation économique
- mentionnant l'existence de missions complémentaires destinées à évoluer, pour une meilleure adéquation aux ambitions et priorités régionales.

Modification de l'article 4 du décret en précisant les modalités de financement incombant aux missions prioritaires (financement structurel) et missions complémentaires (financement par projet).

C. LE POSITIONNEMENT DES CLUSTERS AU SEIN DE L'ECOSYSTEME WALLON

Les clusters ne sont pas les uniques outils de l'animation économique de la Région wallonne. En effet, comme l'explique l'évaluation réalisée dans ce qui précède, les réseaux d'entreprises ou clusters wallons sont un outil d'une politique de clustering qui inclut notamment les pôles de compétitivité. Cette politique de clustering s'intègre dans une politique d'animation économique qui elle-même s'intègre dans le développement économique régional plus large au sein duquel évoluent différents outils publics et privés. Par conséquent, les clusters sont amenés à tisser des liens avec de multiples organisations dans le cadre de la mise en œuvre de leurs missions prioritaires.²⁰

Aujourd'hui, il persiste un problème de lisibilité dû à cette multiplicité des structures d'animation économique. Dans un contexte budgétaire sous pression et la nécessité de garantir une utilisation efficiente et optimale des deniers publics, l'articulation générale doit être améliorée et l'offre de services des clusters articulée plus efficacement par rapport aux nombreux acteurs présents.

Il en résulte qu'une réflexion doit être menée sur les potentiels chevauchements entre les acteurs existants. Au niveau des outils d'animation économique financés par la Région, il est nécessaire de maintenir une cartographie des rôles et responsabilités de chacun d'entre eux (en théorie mais également dans les faits) et d'identifier d'éventuelles synergies à développer. Plus particulièrement, il s'agira d'éclaircir et de différencier le rôle des clusters par rapport à celui

- des pôles qui doivent, par exemple, également faire du réseautage d'entreprises et auxquels il est demandé de travailler de plus en plus avec les PME - le réseautage n'est pas présenté comme un objectif en soi (contrairement aux clusters) ;
- des fédérations dont le positionnement et certaines missions se rapprochent, sous certains aspects, des clusters.

²⁰ Voir chapitre 3, section G.

Le décret clusters devrait quant à lui mieux intégrer cet élément afin de présenter une approche globale de l'animation économique, en poussant les réseaux d'entreprises à réfléchir et à se structurer en considérant les partenariats pertinents (p.ex. par des accords de partenariats) afin de pouvoir prétendre à l'accréditation cluster et au financement public. De plus, dans un souci de rationalisation, les clusters devraient être amenés à démontrer leur plus-value au regard des acteurs déjà existants, afin d'éviter une démultiplication des outils et le saupoudrage de ressources publiques.



Ajout d'un article fixant les conditions que doit remplir un groupement d'entreprises en matière de collaboration afin de pouvoir prétendre à un soutien public. Il serait opportun de pousser les candidats à investiguer au préalable de leur reconnaissance les potentiels partenariats à mettre en place et à formaliser et opérationnaliser les accords de partenariats pertinents. Le groupement d'entreprises serait également amené à démontrer sa plus-value au regard des acteurs et institutions déjà existants, afin d'éviter le dédoublement des structures.

Articulation au sein de la politique de clustering

A l'heure actuelle, l'articulation entre les deux outils de la politique de clustering en Wallonie, les pôles et les clusters wallons, n'est ni définie ni organisée. Il est nécessaire de rapprocher ces deux structures, de clarifier les rôles et responsabilités respectifs et d'instaurer des collaborations structurelles lorsque cela s'avère utile et/ou nécessaire. En particulier, les pôles et les clusters devraient davantage collaborer en matière d'innovation. Les clusters pourraient avoir une double valeur ajoutée au regard des missions de recherche et de développement des pôles :

- ▶ **En amont** : étant au plus proche des entreprises, et plus particulièrement des PME dans des domaines d'activités relativement délimités, les clusters sont un vivier d'idées d'innovation et d'entreprises susceptibles d'être intéressées par des projets d'innovation portés par les pôles. Les clusters devraient davantage alimenter le processus d'innovation technologique des pôles et jouer un véritable rôle de rabatteurs.
- ▶ **En aval** : dans la valorisation des projets d'innovation conduits par les pôles, les clusters devraient davantage intervenir pour informer et connecter des entreprises susceptibles d'être intéressées par les débouchés commerciaux. Il s'agit donc de faire le lien entre les résultats des projets des pôles et le terrain et ainsi d'accélérer la valorisation des innovations par le marché.

Afin de solidifier voire structurer les collaborations entre les outils de la politique de clustering, deux recommandations principales peuvent être émises :

- ▶ **Mise en place d'accords de partenariats** : les groupements d'entreprises, très rapidement, doivent investiguer les collaborations potentielles avec les pôles. Le cas échéant, des accords de partenariats peuvent déjà être mis en place dès la phase de pérennisation (voir section suivante). Il en est de même pour tout projet d'innovation tout au long de la durée de vie des clusters. Cette dynamique doit devenir systématique, tant dans le chef des clusters que dans le chef des pôles, et ce dans le but d'assurer une collaboration pérenne et équilibrée.
- ▶ **Création d'une instance de rencontre cluster/pôle** : Si un Collège des Clusters permet la rencontre et le partage de bonnes pratiques entre les clusters, il n'existe pas de lieu d'échange structurel cluster/pôle. Or, cela permettrait de systématiser les échanges, d'identifier des potentiels de collaboration et plus largement de contribuer à la dynamique d'innovation. Il en résultera une meilleure articulation générale, une plus grande mutualisation des ressources et une coordination approfondie entre ces acteurs.

Articulation en termes d'outils publics de développement économique

De même qu'avec les pôles, l'articulation avec les autres outils de l'animation économique n'est pas établie et s'organise actuellement de manière ad-hoc, et de façon non structurée. Les clusters ne jouent pas un rôle d'intégrateur à ce niveau-là.

- ▶ **Focus AWEX** : L'activité des clusters sur le volet international devrait systématiquement se faire en collaboration avec l'AWEX qui détient la plus grande expertise en la matière. Une concertation (a minima) de l'Agence lors de la définition de la stratégie à l'international des clusters serait à systématiser – par l'intermédiaire du décret. L'AWEX devrait également être l'interlocuteur privilégié dans le cadre de l'organisation de toute mission d'internationalisation, ce qui impliquerait une prise de contact systématique lorsqu'un cluster identifie une opportunité de marché à l'international. L'AWEX serait responsable du montage et de la gestion de projet, tout en pouvant déléguer certaines tâches au cluster. Ces concertations et collaborations permettraient de garantir que les projets et réalisations des clusters à l'étranger correspondent aux ambitions régionales.
- ▶ **Focus AdN, plateformes d'innovation et autres acteurs pertinents** : Le plein alignement avec l'ensemble des acteurs de l'animation économique et en particulier les acteurs impliqués dans l'innovation, une des missions prioritaires des clusters, devrait pouvoir être mieux assurée dans le futur. Pour ce faire, il serait opportun que le décret intègre une clause qui explicite l'importance des partenariats, poussant les clusters à mettre en place des collaborations structurées avec l'ensemble de ces acteurs en fonction des besoins de leurs membres. Tout comme pour les collaborations avec les pôles, des accords de partenariats pourraient être initiés avant même de recevoir la reconnaissance en tant que cluster (autrement dit, dès la phase d'amorçage (voir section suivante)). Cela permettrait également de démontrer la complémentarité de ces outils et en quoi la création d'un nouveau cluster serait bénéfique pour la Région au regard des outils et institutions déjà existants.

Articulation avec d'autres structures

Les clusters doivent également structurer une articulation avec les acteurs de la formation (comme le FOREM ou l'IFAPME, mais également les acteurs de la formation au sens large) afin de répondre aux besoins de recrutement de jeunes talents au sein des PME wallonnes.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger les liens avec les centres de recherches agréés en Wallonie. Ils sont également un maillon de la chaîne d'innovation.

Enfin, l'Europe met à disposition des régions une manne d'argent significative à laquelle les entreprises wallonnes peuvent faire appel au travers d'appels à projets. Les clusters peuvent également jouer un rôle de connexion avec le SPW EER ou le NCP pour que les entreprises de leur réseau puissent prendre connaissance de ces opportunités de financement dans leur projet de développement.



Ajout d'un article fixant les conditions que doit remplir un groupement d'entreprises en matière de collaboration afin de pouvoir prétendre à un soutien public (ex. : rencontre régulière/périodique avec les acteurs en place, formalisation de mécanismes de collaboration, etc.)

D. DEVELOPPEMENT ET PERENNISATION D'UN CLUSTER

Si plusieurs scénarios ont été considérés au cours des ateliers prospectifs tenus avec les animateurs de clusters et des membres d'autres institutions régionales actives dans l'animation économique, le scénario privilégié dans le cadre du développement des clusters est une version hybride entre l'approche « bottom-up » et l'approche « top-down ».

Cette approche hybride est destinée :

- ▶ A privilégier les initiatives impulsées par le terrain et ses réalités, en réponse à des enjeux sociétaux (transversalité), de filière (verticalité) ou croisés - comme explicité au point F du chapitre 3 du présent document ;
- ▶ Tout en permettant à l'Administration de cadrer les initiatives afin qu'elles respectent et soient en adéquation avec les ambitions et priorités régionales.

Cette approche à deux dimensions serait assurée par un développement des clusters en 2 phases et par un dispositif d'évaluation strict, supervisé par un Comité indépendant comme le décrivent les paragraphes suivants.

- ▶ **Phase d'amorçage** : Un groupement/projet d'entreprises qui serait déterminé à se structurer en entité et à accéder à l'agrément « cluster » pour bénéficier d'un soutien financier octroyé par le public devrait passer par une phase dite *d'amorçage*. Cette dernière aurait pour objectif de permettre à l'initiative et à sa *delivery unit*²¹ de se structurer pour démontrer sa valeur ajoutée et son intégration dans le cadre plus large de la politique de développement régional afin de justifier la pertinence d'un financement public. Afin de permettre une évaluation éclairée de ces fondements, la définition préalable d'objectifs de résultats et d'impacts est indispensable. Seule l'atteinte de ces derniers, au terme de la période d'amorçage (durée de maximum 3 ans), pourrait permettre à l'initiative d'accéder à un financement structurel à plus long terme. Au cours de la période d'amorçage, la *delivery unit* serait amenée à développer un plan stratégique ambitieux à court et moyen termes. Lors de cette première phase, la *delivery unit* devra structurer son écosystème d'entreprises (assurer que la base d'entreprises soit suffisante) et se structurer dans l'écosystème wallon, voire dans son écosystème international. L'analyse de la chaîne de valeur est alors essentielle, ainsi que l'établissement de partenariats avec les structures et dispositifs déjà en place. L'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés devrait être réalisée par un Comité indépendant.
- ▶ **Phase de pérennisation** : A l'issue de la phase d'amorçage et dans le cas où le Comité indépendant aurait positivement évalué l'ensemble des indicateurs de résultats et d'impacts fixés et l'opportunité pour la Région de maintenir le financement structurel du projet, l'initiative serait maintenue et reconduite. L'initiative dite « clusters » entrerait dès lors dans la phase de pérennisation, et bénéficierait d'un financement structurel à plus long terme pour la réalisation des missions prioritaires détaillées dans le décret. Le maintien du financement étant tributaire des évaluations régulières (3 à 5 ans) supervisées par l'Administration et structurées autour des objectifs de résultats et d'impacts propres à la phase de pérennisation. Les financements « par projet » dont il est question au point B de la présente section viendraient quant à eux en complément de ce financement dit structurel.

Dans le cas de la mise en place du cadre proposé ci-dessus, les clusters existants à la date de rédaction du présent rapport - et qui auraient déjà entamé leur second triennat - devraient s'intégrer dans cette nouvelle mouture par un phasage plus rapide. L'objectif étant d'assurer qu'ils répondent effectivement aux objectifs propres tant à la phase d'amorçage que de pérennisation.

La **pérennité financière** est un enjeu majeur pour les outils de la politique de clustering, en Wallonie, mais également dans d'autres régions. La dépendance aux financements publics reste importante et la viabilité du business model reste un point d'attention. Cette question est à mettre en lien avec la difficulté de contenir les missions des clusters qui ont tendance à se lancer dans de nombreuses activités avec des moyens contraints. La question de la hauteur des moyens financiers publics à mettre à disposition des clusters pourra se poser véritablement lorsque la vision politique sur l'outil « cluster » de demain sera arrêtée. En effet, selon la nature et l'envergure des missions confiées aux clusters, la dotation annuelle régionale pourra être revue à la hausse. A l'heure actuelle, il n'est pas envisageable de diminuer les moyens financiers à périmètre de mission constant.

²¹ Personnes/équipe en charge de l'amorçage du projet/groupement d'entreprises et responsable de l'atteinte des objectifs fixés

Le principe de la dégressivité du soutien financier public doit être gardé en assurant un soutien plus important dans les premières phases de développement (100% au départ) pour progressivement inviter le cluster à développer progressivement son autonomie. Force est de constater que cette autonomie est lente à acquérir, ce qui renforce l'idée de mieux cadrer l'amorçage en poussant le cluster à réfléchir dès le début à son business model.

Il est également nécessaire que les demandes de financement (subvention de fonctionnement et autres subventions) puissent être centralisés au niveau du SPW EER, ce qui offrira une plus grande transparence.



- Révision des modalités de développement et de reconnaissance des clusters (articles 2 et 6) en redéfinissant les objectifs de résultats et d'impacts propres aux phases d'amorçage et de pérennisation, ainsi que les indicateurs y afférents.
- Révision des modalités d'octroi de financement (article 3) en différenciant les financements structurels propres à la phase d'amorçage et à la phase de pérennisation.
- Révision des responsabilités du Comité d'examen (article 4) en développant le rôle majeur qu'il joue dans l'opérationnalisation de l'approche « top-down », et dans l'évaluation de l'adéquation du projet dans le cadre plus large de la politique de développement économique de la Région.

E. PRINCIPES D'EVALUATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES CLUSTERS

La section précédente souligne que les évaluations sont un des éléments-clés de la performance du dispositif propre à la politique de clustering, avec une évaluation d'envergure réalisée au terme de la phase d'amorçage et des évaluations périodiques menées au cours de la phase de pérennisation.

En effet, si certaines initiatives « privées » peuvent bénéficier d'un soutien financier octroyé par le public, il est indispensable d'assurer l'utilisation adéquate des deniers publics, en cohérence avec les ambitions définies dans le cadre plus large du développement économique, ainsi qu'avec les autres acteurs-clés de l'écosystème.

- ▶ L'évaluation au terme de la phase d'amorçage est destinée à évaluer l'opportunité future de l'initiative, sa valeur ajoutée au niveau régional. Elle sera préparée par la *delivery unit*, sur base d'un ensemble d'indicateurs objectifs fixés préalablement, et réalisée par le Comité indépendant composé d'experts techniques et sectoriels. Ce Comité aura la responsabilité d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs fixés préalablement (au sein du décret) et d'évaluer la pertinence de l'initiative sur base des engagements et ambitions régionales prévalant à la date de l'évaluation.
- ▶ Les évaluations périodiques réfèrent quant à elles aux évaluations triennales menées actuellement. Si celles-ci permettent d'obtenir un état des lieux relativement complet des réalisations des clusters, des limites en termes d'analyses d'impacts et de mises en perspectives ont été identifiées. Il serait dès lors pertinent d'évaluer l'opportunité (i) de réaligner les périodes d'évaluations triennales des clusters afin de mettre les réalisations propres en perspective ; (ii) de maintenir la réalisation d'une évaluation transversale de la politique de clustering afin de mettre en perspective la valeur ajoutée des clusters au sein de l'écosystème régional.

Les évaluations périodiques doivent permettre d'obtenir un état des lieux détaillé des réalisations des missions prioritaires, mais également secondaires des clusters et de la parfaite adéquation de ces dernières par rapport aux ambitions et enjeux régionaux.

De plus, outre l'évaluation des missions attribuées aux clusters, il est indispensable d'évaluer le respect des conditions fixées en matière de collaborations, de mutualisations, etc. En effet, afin de garantir la bonne utilisation des ressources publiques, il est important d'assurer que tous les moyens soient mis en œuvre pour optimiser l'efficacité du dispositif régional de l'animation économique.

Enfin, les évaluations ne doivent pas se cantonner à la mission de contrôle, mais sont également destinées à optimiser les missions d'accompagnement et de soutien. Les constats issus des évaluations doivent constituer un « input » à valoriser dans la conception et la mise en œuvre des mécanismes d'accompagnement.

Or, l'évaluation du dispositif général réalisée au chapitre 4 du présent rapport indique qu'à l'heure actuelle l'accompagnement des clusters se traduit principalement par du suivi et du contrôle administratif et financier. Les animateurs de clusters évoquent toutefois leur souhait d'un renforcement de l'accompagnement proactif et stratégique de l'Administration avec un soutien dans la définition de leurs ambitions, vers une professionnalisation renforcée (en termes de gouvernance, d'outillage, de gestion de projets, etc.), tel que définis dans la section D du chapitre 4. Comme énoncé plus haut, un tel accompagnement nécessiterait cependant de renforcer la DRE en termes de ressources humaines.

Outre l'accompagnement mis à disposition par l'Administration elle-même, il serait également intéressant de considérer la mise à disposition d'outils ou de coaching spécifiques (réalisation d'un business plan, d'un plan stratégique, mise en place d'un outil de suivi des indicateurs de résultats et d'impacts, etc.) afin d'optimiser l'action des clusters et leurs retombées sur le développement économique régional.



- Révision des responsabilités du Comité d'examen (article 4) en :
 - développant le rôle majeur qu'il joue dans l'opérationnalisation de l'approche « top-down », et dans l'évaluation de l'adéquation du projet dans le cadre plus large de la politique de développement économique de la Région
 - lui attribuant une nouvelle mission d'accompagnement stratégique.
- Révision et simplification des critères pris en compte par le Comité d'examen lors des évaluations (article 5), afin que celui-ci puisse fixer des critères, objectifs et indicateurs pertinents, en fonction des caractéristiques et de la stratégie propres au groupement d'entreprises considéré.
- Alignement des périodes d'évaluation afin de permettre une meilleure mise en perspective des résultats (article 8).

F. AUTRES ELEMENTS TRANSVERSAUX

a. Principes de gouvernance au sein des clusters

La gouvernance est un élément clé dans le développement de toute institution, et donc d'un cluster. Il est indispensable que chaque cluster bénéficie d'un Conseil d'Administration équilibré, représentatif et dynamique. Les membres du CA doivent assurer le développement du cluster et challenger sa pérennité au travers des actions et projets que s'attribuent le cluster. Pour ce faire, il s'agit de s'entourer d'un nombre limité de personnes clés, ayant la volonté de faire grandir le cluster.

Comme indiqué dans le chapitre 3 du présent document, les clusters ont une gouvernance axée autour d'un CA dans lequel les entreprises sont majoritairement représentées, mais avec une légère sous-représentation des PME. Il est important de pouvoir continuer à garantir la représentativité et l'équilibre des CA des clusters. Par ailleurs, il faut pouvoir respecter le caractère privé des entités qu'ils représentent et en leur laissant les libertés et marges de manœuvre nécessaires à leur gestion et gouvernance internes, le décret cluster pourrait mettre en avant des conditions à respecter pour pouvoir prétendre à un financement public. Ces dernières permettraient d'assurer une représentativité équitable du terreau wallon investi dans la politique de clustering et d'éclairer sur l'importance de la gouvernance.



Ajout d'un article fixant les conditions que doit remplir un cluster en matière de gouvernance interne afin de pouvoir prétendre à un financement régional (ex. : Conseil d'Administration représentatif de la composition des membres du Cluster).

b. Mutualisation opérationnelle

Dans le contexte budgétaire actuel, toute rationalisation des coûts – pour autant qu'elle permette de maintenir un niveau de performance égal ou supérieur – doit être considérée. Or, à l'heure actuelle il n'existe pas ou peu de logique de mutualisation des ressources au sein des groupements d'entreprises. Si certaines initiatives sont identifiées au sein du Collège des Clusters, il est primordial que l'Administration développe le rôle qu'elle joue dans ce processus de mutualisation / de standardisation, et notamment par le biais des dynamiques d'accompagnement à développer.

En effet, la nouvelle politique de clustering doit être structurée de manière à pousser les clusters à mettre en place des initiatives utiles à la mutualisation des ressources et à la rationalisation des coûts (mise à disposition d'une centrale de marchés, généralisation du recours à une plateforme IT unique, mutualisation de certaines ressources liées aux secrétariats, etc.).



Ajout d'un article fixant les conditions que doit remplir un cluster en matière d'organisation interne afin de pouvoir prétendre à un financement régional (ex. : formalisation de mécanismes et de partenariats destinés à la mutualisation des ressources, objectivation (€ et performance) du gain d'efficience induits pas les mécanismes de mutualisation).

ANNEXES

ANNEXE 1: BIBLIOGRAPHIE (NON EXHAUSTIVE)

Documents fondateurs de la politique wallonne de clustering

- ▶ Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters
- ▶ Arrêté du Gouvernement wallon portant application du décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters

Rapports et documents du SPW - DGO6

- ▶ Rapports annuels d'évaluation au Parlement wallon (2007 à 2019)
- ▶ Rapports d'évaluation triennale des clusters
- ▶ Evaluation à 3 ans de la politique de clustering (Perspective Consulting, 2011)
- ▶ Fichier relatif au suivi des subventions de fonctionnement et spécifiques octroyées
- ▶ Nouvelle méthode de suivi et de rapportage des dépenses éligibles (2020)
- ▶ Listes des membres des clusters actifs
- ▶ Liste des membres de pôles de compétitivité
- ▶ Canevas de la grille d'analyse des demandes de reconnaissance et de renouvellement de celle-ci
- ▶ Arrêté ministériel portant renouvellement de reconnaissance en tant que cluster et octroi d'une subvention à l'ASBL
- ▶ Les plans Marshall

Autres rapports et évaluations

- ▶ The competitive advantage of nations (M. Porter, 1990)
- ▶ Clusters and the new economics of competition (M. Porter, 1998)
- ▶ Cadre conceptuel et opérationnel pour une politique de Clusters en Wallonie (MERIT & EY, 2000)
- ▶ Evaluation des programmes wallons de clustering et de grappage, Rapport au CESRW pour le compte du Gouvernement wallon (MERIT, 2004)
- ▶ S'inspirer des succès des autres régions pour relancer la création d'activités en Wallonie (McKinsey, 2005)
- ▶ Les clusters (J-P. Dawance, 2006)
- ▶ Le clustering en Wallonie (V. Lepage, 2007)
- ▶ Evaluation des politiques de clusters : sélection, auto-sélection et impact (F. Mayneris, 2010)

- ▶ Les pôles de compétitivité wallons : Quel impact sur les performances économiques des entreprises ? (C. Dujardin, V. Louis & F. Mayneris, 2015)
- ▶ Evaluation de la politique des grappes d'entreprises (Erdyn & Technopolis Group, 2015)
- ▶ Smart guide to cluster policy (European Commission, 2016)
- ▶ L'évaluation des pôles de compétitivité wallons : Méthodes, résultats et mise en perspective européenne (C. Dujardin et al., 2017)
- ▶ Quelle politique pour les pôles de compétitivité ? (F. Grivot, 2017)
- ▶ Quelle gouvernance des clusters en Région de Bruxelles-Capitale ? (F. Legrand, 2018)
- ▶ Flanders Cluster Policy (Flanders Innovation and Entrepreneurship, 2018)
- ▶ Cluster Policy in Flanders (Flanders Innovation and Entrepreneurship)
- ▶ Rapport sur l'économie wallonne (IWEPS, 2019)
- ▶ European Panorama of Clusters and Industrial Change (European Commission, 2019)
- ▶ European Cluster and Industrial Transformation Trends Report (European Commission, 2019)

Sites internet

- ▶ Site portail des clusters
- ▶ European Cluster Collaboration Platform
- ▶ Statbel

Sources EY

- ▶ Enquête auprès des membres des CA des clusters (2020)
- ▶ Entretiens menés (2020)

ANNEXE 2: CADRE D'ANALYSE

#	Questions d'évaluation	Collecte d'information	Analyses	Indicateurs	Typologie
Evaluation de la politique de clustering en Wallonie					
1	Quels sont les résultats tangibles de la politique de clustering depuis 2007?	- Revue documentaire - Entretiens individuels - Enquête en ligne	- Analyse des indicateurs macro-économique et leurs évolutions dans chaque secteur : tel que le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée créée. - Etude de la croissance intrinsèque des secteurs d'activité concernés. - Evolution du nombre de membres.	- Secteurs/domaine d'activité - Taille des entreprises - Part du chiffre d'affaires régional, national et international - % du CA consacré à l'investissement - Répartition des membres par secteur - % des entreprises appartenant à un cluster	Quantitatif ++ Qualitatif ++
2	Quels sont les facteurs clés de succès des clusters pouvant notamment expliquer des différences de performances entre les clusters?	- Revue documentaire - Entretiens individuels - Enquête en ligne	- Compréhension des fonctionnements des clusters et des divergences organisationnelles et fonctionnelles entre eux. - Identification des éléments clés du succès d'un cluster en général: - Analyse des stratégies mises en place par chaque cluster. - Examen des rôles données aux membres et à la direction. - Implication de l'équipe projet dans les objectifs fixés. - Adaptation de leurs stratégies aux nouvelles contraintes rencontrées. - Identification des différences de performances entre les clusters sur base de ces éléments clés de succès identifiés.	- Identification des forces et faiblesses (SWOT) - Capacité d'adaptation aux évolutions majeures	Quantitatif + Qualitatif +++
3	Quelle est la plus-value de l'élaboration des cartographies et de l'analyse des chaînes de valeur?	- Entretiens individuels - Enquête en ligne	- Analyses des analyses sectorielles en place dans chaque cluster et de leur impact au service d'une politique de développement économique cohérente. - Entretiens avec les responsables de clusters sur la pertinence des cartographies en place.	- Analyses sectorielles	Quantitatif Qualitatif ++
4	Dans quelle mesure les moyens alloués permettent-ils de rencontrer les objectifs du Décret?	- Revue documentaire - Entretiens individuels - Concertation multidisciplinaire	- Analyse quantitative des états financiers. - Analyse de rentabilité des structures par rapport aux objectifs fixés. - Etude des sources de financement dans leurs revenus globaux. - Prise en compte de la diversification des financements dans leurs stratégies. - Interrogation des responsables de clusters sur leur gestion et indépendance financière. - Réévaluation du niveau de soutien (financier ou non) approprié au développement des clusters. - Evaluation des critères d'éligibilité prévus dans le Décret (pour une révision éventuelle).	- Comptabilité analytique - Etats financiers (Bilan / Compte de résultat) - Prévisionnel de trésorerie - Part des financements publics dans leurs revenus - Charges fixes / charges variables - Cotisations des membres et autres sources de financement	Quantitatif +++ Qualitatif +
9	Dans quelle mesure les procédures administratives pourraient-elles être simplifiées tout en assurant un suivi de qualité?	- Entretiens individuels - Concertation multidisciplinaire	- Evaluation de la charge administrative issue de l'application du décret (tant pour les clusters que pour l'Administration). - Evaluation des processus de rapportage des clusters (en lien avec les exigences du décret). - Identification des indicateurs pertinents à communiquer.	- Charges administratives - Fréquence de rapportage - Analyse du caractère chronophage	Quantitatif + Qualitatif +++
7	Quel doit être le rôle du cluster en matière d'innovation et comment peut-il interagir avec les pôles de compétitivité?	- Entretiens individuels - Enquête en ligne - Concertation multidisciplinaire	- Etude de l'articulation / la complémentarité entre les pôles et les clusters. - Etude de la place qu'occupent les pôles de compétitivité et analyse des synergies/redondances possibles.	- Analyses R&D&I - Investissements en R&D&I - Données chiffrées pôles de compétitivité	Quantitatif Qualitatif +++
8	Comment les clusters wallons interagissent-ils avec leurs homologues européens? Quelles sont les tendances au niveau européen? Quels sont les bons exemples (maximum 2) au niveau des autres Etats membres?	- Revue documentaire - Entretiens individuels - Concertation multidisciplinaire	- Analyse des réalisations/ performances des clusters à l'étranger (benchmarking). - Comparaison des acteurs européens et internationaux sur une série de critères socio-économiques. - Analyses des collaborations.	- Benchmarking - Lien de collaborations	Quantitatif + Qualitatif +++
Vision prospective					
5	Quels rôles les clusters peuvent-ils être amenés à jouer dans les prochaines années? Quelles sont les pistes d'évolution?	- Revue documentaire - Entretiens individuels - Enquête en ligne - Concertation multidisciplinaire	- Rôle des différentes structures en place et évaluation des besoins des entreprises. - Vision des membres et des responsables de clusters sur l'avenir de leurs structures. - Analyse des pistes de réorganisation des clusters et de la redéfinition de leurs rôles conformément aux ambitions gouvernementales.	- Acteurs existants et accords de collaboration - Conjoncture économique, sociale et politique	Quantitatif Qualitatif +++
6	Des catégories de clusters différentes devraient-elles être proposées? Faut-il distinguer des clusters qui, directement ou indirectement, participent à la mise en œuvre de politiques publiques (au sens large, y compris en termes de missions sociétale)	- Entretiens individuels - Concertation multidisciplinaire	- Evaluation des besoins des entreprises. - Priorisation des enjeux régionaux, nationaux et européens. - Analyse des interactions de chaque clusters avec les autres acteurs publics et privés. - Analyse des disparités entre les clusters. - Analyse des niveaux de maturités.	- Enjeux sectoriels - Analyses fonctionnelles et organisationnelles - Accords de collaboration	Quantitatif Qualitatif +++

ANNEXE 3 : ENTRETIENS MENES

	Personne interrogée	Organisation		Personne interrogée	Organisation
1	Hugues Labar	SPW - DRE	18	Cédric Brüll	TWEED (cluster)
2	Laetitia André	SPW - DRE	19	Pierre Collin	TWIST (cluster)
3	Sylviane Bilgischer	Cabinet du Ministre de l'Economie	20	Déborah Depauw	CapConstruction (cluster)
4	Olivier Bouchat	SRIW	21	Jean-Philippe Lejeune	EquisFair (cluster)
5	Guy Bouckaert	CAP Innove asbl	22	Magali Meyer	Infopôle (cluster)
6	Philippe Boveroux	CESE	23	Aurore Mourette	Plastiwin (cluster)
7	Michele Cincera	Comité d'examen	24	Hervé-Jacques Poskin	Eco Construction (cluster)
8	Pascale Delcomminette	Awex	25	Anthony Vanputte	MecaTech (pôle)
9	Benoit Hucq	Adn	26	Bernard Piette	Logistics in Wallonia (pôle)
10	Virginie Louis	IWEPS	27	Véronique Graff	Greenwin (pôle)
11	Cécile Neven Olivier De Wasseige Samuël Saelens Jean-Christophe Dehalu	UWE		Etienne Pourbaix	Skywin (pôle)
12	André Petitjean	Comité d'examen / Président des pôles	28	François Heroufosse	Wagralim (pôle)
13	Jacques Pélerin	Membre Jury des pôles	29	Sylvie Ponchaut	Biowin (pôle)
14	Annie Renders	Flanders Innovation & Entrepreneurship			
15	Michele Cincera	Comité d'examen			
16	Jean-Pierre Di Bartolomeo Pierre Léonard	Sowalfin			
17	Lise Besnard	France Clusters			

ANNEXE 4 : COMPOSITION DES ENTRETIENS PROSPECTIFS

Groupe	Personne interrogée	Organisation
1,2	Hugues Labar	SPW - Economie, Emploi, Recherche - Direction des réseaux d'entreprises
1,2	Laetitia André	SPW - Economie, Emploi, Recherche - Direction des réseaux d'entreprises
1,2	Sylviane Bilgischer	Cabinet du Ministre de l'Economie
1	André Petitjean	Comité d'examen / Président des pôles
1	Jacques Pélerin	Membre Jury des pôles
1	Michele Cincera	Comité d'examen
1	Pascale Delcomminette	Awex
1	Florence Hennart	SPW - Economie, Emploi, Recherche - Direction Politique Economique
2	Magalie Meyer	Infopôle
2	Cédric Brüll	Tweed
2	Hervé-Jacques Poskin	EcoConstruction
2	Déborah Depauw	CapConstruction
2	Pierre Collin	Twist
2	Aurore Mourette	Plastiwin
2	Jeanne Hergot	Equisfair

ANNEXE 5 : ENTRETIENS MENES - GUIDE D'ENTRETIEN

Section 1 - Introduction (5 min)

- Présentation de la démarche
- Rappel de l'objectif de l'entretien (général - du point de vue de la mission - et spécifique - du point de vue de l'interlocuteur-)

Section 2 - Présentation (5 min)

- Titre et fonction de l'interlocuteur
- Présentation du consultant

Section 3 - La politique de clustering - Introduction (10 min)

1. En quoi la politique de clustering wallonne vous affecte-t-elle (en tant que représentant de l'organisation interrogée) ?
2. Selon vous, quels sont les **3 éléments-clés de la définition** d'un cluster ? (ex. initiative d'entreprises, masse critique, filière/domaine stratégique, durée, réseautage,...)
3. Selon vous, quelles sont les **missions** d'un cluster ? Identifiez les 3 missions prioritaires
 - a) Assurer la connaissance mutuelle entre les entreprises du cluster
 - b) Encourager et faciliter les partenariats entre entreprises du secteur (projets communs, mutualisation de coûts,...)
 - c) Assurer des actions de benchmarking (veille stratégique sur les marchés internationaux)
 - d) Permettre une meilleure structuration du secteur/filière (au travers notamment d'une connaissance fine des acteurs de la chaîne de valeur régionale)
 - e) Soutenir le développement technologique (collaboration avec les centres de recherche)
 - f) Développer une approche commerciale permanente (veille commerciale)
 - g) Assurer la promotion du secteur/filière (foires et salons, études sectorielles, porte-parole auprès du Gouvernement et autres acteurs, ...)
 - h) Favoriser l'innovation (produits, business model,...)
 - i) Encourager l'internationalisation des entreprises
 - j) Autre
4. Quels sont les **principaux enjeux** de la politique de clustering en Wallonie ? (sous-entendu : quels sont les attentes envers la politique de clustering)
5. Pouvez-vous citer un ou plusieurs **clusters exemplaires** ? Pourquoi est-il/sont-ils exemplaire/s ?

Section 4 - Evaluation de la politique de clustering - Détails (40 min)

6. Comment **qualifieriez-vous les résultats** de la politique de clustering en Wallonie depuis son institutionnalisation (en 2007) ? Et pourquoi ?

Très satisfaisants ; Satisfaisants ; Peu satisfaisants ; Pas satisfaisants ; Pas d'effet
7. Pouvez-vous citer au moins 2 **résultats tangibles** de la politique de clustering depuis 2007 ? Expliquez.
8. Quels sont les **facteurs-clés de succès** des clusters ? Peuvent-ils expliquer les différences de performances entre les clusters wallons ?
9. Les **moyens mis à disposition** des clusters sont-ils suffisants
 - au regard des objectifs du décret de 2007 ?
 - au regard des enjeux et des attentes envers les clusters ?
10. Si le cluster a un rôle à jouer dans la structuration du secteur/filière, voyez-vous une plus-value à l'élaboration de **cartographies** et à l'**analyse de chaînes de valeur** par les clusters ?

11. Quel doit être le rôle du cluster en matière d'innovation ? Et comment se positionne-t-il par rapport aux « pôles de compétitivité » ?
12. Comment jugez-vous les pratiques d'inter-clustering actuelles ?

Qualité de la relation	Mature (concertation au niveau de la stratégie et des actions)	En développement (collaborations ciblées)	Débutante (échange d'expériences)	Inexistante (relations ponctuelles)
Pôle de compétitivité Cluster				
Entre clusters régionaux				
Cluster wallon Cluster bruxellois/flamand				
Cluster wallon Cluster international				

13. [principalement pour les directeurs de cluster] - Charges administratives

- Selon vous, les charges administratives liées à l'application du décret de 2007 sont-elles raisonnables ?
- Dans quelle mesure les procédures administratives pourraient-elles être simplifiées tout en assurant un suivi de qualité ? (déclinaison par processus majeur)
 - Procédure d'agrément du cluster
 - Procédure de renouvellement d'agrément - Comité d'examen
 - Evaluation externe triennale
 - Accompagnement linéaire - Comité d'accompagnement
 - Procédure liée à une subvention spécifique

Section 5 - Vision prospective (30 min)

14. Quels rôles les clusters peuvent-ils être amenés à jouer dans les prochaines années ? Quelles sont les pistes d'évolution ?
15. Est-il pertinent d'envisager une segmentation au sein des clusters ? Si oui, selon quels critères ? Et quels aspects de la politique de clustering faire varier (financement, intensité du suivi, critères de renouvellement variables,...) ?
- Cycle de vie du cluster (ex. 1^{er} triennat, 2^{ème} triennat, 3^{ème} triennat, Post 3^{ème} triennat)
 - Cluster à visée commerciale vs cluster avec une mission sociétale
 - ...

ANNEXE 6 : ENQUETE EN LIGNE - QUESTIONNAIRE

Destinataires du questionnaire d'enquête

Clusters		Total cibles	Membres du CA (y incl. Président et trésorier)
	CAP Construction	202 membres	21 membres
	Eco Construction	245 membres	16 membres
	EquisFair	22 membres	n.c.
	Infopole Cluster TIC	118 membres	13 membres
	Plastiwin	113 membres	9 membres
	TWEED	142 membres	10 membres
	Twist	88 membres	19 membres

Modalités de conception et de diffusion

- ▶ Questionnaire validé par le Comité d'accompagnement de la mission
- ▶ Questionnaire conçu dans le logiciel EY Survey Tool
- ▶ Lien diffusé par l'intermédiaire d'organisations relais ; via les listings de contact des responsables de clusters la semaine du 31/08/2020
- ▶ Relances réalisées par les organisations relais
- ▶ Clôture prévue le 15/09/2020

Introduction

La Direction des Réseaux d'Entreprises du SPW a confié une mission d'évaluation de la politique de clustering en Wallonie à un consultant externe, EY.

Après plusieurs années de fonctionnement, le Gouvernement wallon, au travers de la DGO6, a en effet décidé de mener une évaluation de la politique de clustering en Wallonie. Outre l'évaluation triennale externe prévue par le décret fondateur de la politique de clustering en Wallonie (décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des Réseaux d'entreprises), le présent exercice d'évaluation permettra également de porter un regard sur les perspectives à venir des clusters wallons.

Dans ce cadre, nous nous interrogeons sur le regard que vous portez sur la politique de clustering actuelle et son impact sur les secteurs d'activités concernés. Nous souhaitons recueillir des informations sur leurs besoins actuels et futurs, pour venir alimenter la définition de la future politique de clustering.

Nous vous serions donc reconnaissants de nous accorder un peu de votre temps pour compléter ce questionnaire.

Vos réponses sont indispensables à la qualité de cette évaluation, et permettront de mieux cibler la politique de clustering, et d'assurer un plus grand impact.

Préambule :

- Temps à prévoir : max. 15 minutes
- La diffusion du question se clôture le 15 septembre 2020 à minuit
- Cette enquête est à remplir par une personne ayant une bonne connaissance des activités des clusters et sur la politique de clustering régionale
- Vous ne pouvez répondre qu'une fois à l'enquête
- Les questions avec un astérisque (*) sont obligatoires
- Confidentialité : Vos réponses seront traitées par EY en toute confidentialité, et les résultats seront documentés et présentés de manière agrégée..

Nous restons à votre disposition si vous avez la moindre question : emma.ortmann@be.ey.com

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution.

Cordialement,

L'équipe EY

Questions

Profil/Identification de l'organisation

- A. Nom de l'organisation que vous représentez : * *champs ouvert*
B. Quel est le type de l'organisation que vous représentez ? * *une seule réponse possible - à cocher + champs ouvert additionnel pour la dernière option*

	Une micro entreprise
	Une petite et moyenne entreprise (PME)
	Une grande entreprise (GE)
	Une fédération / association
	Un centre de formation
	Un centre de recherche / université /haute école
	Un acteur public
	Autre (précisez) <i>champs ouvert</i>

- C. De quel(s) cluster(s) êtes-vous membre ? * *plusieurs réponses possibles - à cocher*

	Cap Construction
	Eco Construction
	EquisFair
	Infopôle Cluster TIC
	PlastiWin
	TWEED
	TWIST

- D. Votre organisation est-elle membre d'un ou plusieurs pôle(s) de compétitivité ? * **QUESTION FILTRE** *une seule réponse possible - à cocher*

	Oui -> Si Oui, Question E
	Non -> Si Non, Question F

- E. Sélectionnez le(s) pôle(s) de compétitivité dont votre organisation est membre * *plusieurs réponses possibles - à cocher*

	BioWin
	GreenWin
	Logistics in Wallonia
	MecaTech
	Skywin
	Wagralim

Politique de clustering et évaluation

- F. Comment qualifieriez-vous les résultats de la politique de clustering en Wallonie depuis 2007? Et pourquoi ? * *Une seule réponse possible par ligne - à cocher + champs ouvert additionnel*
☐ Très satisfaisants ; ☐ Satisfaisants ; ☐ Peu satisfaisants ; ☐ Pas satisfaisants ; ☐ Pas d'effet
G. Pensez-vous que la Région valorise-t-elle suffisamment les clusters comme levier dans sa politique de développement économique ? * *réponse ouverte*
H. Pouvez-vous citer au moins 2 résultats tangibles de la politique de clustering wallonne depuis

2007 ? * *réponse ouverte*

- I. Qu'attendez-vous d'un cluster en termes de missions à couvrir? **plusieurs réponses possibles*
- à cocher + champs ouvert additionnel pour la dernière option

	Mission prioritaire	Mission accessoire	Pas une mission de cluster
Faire connaître les membres du cluster entre eux (promotion interne)			
Mener des actions de promotion locale et internationale du cluster et de ses membres (promotion externe)			
Renforcer les liens commerciaux entre les membres du cluster			
Développer des partenariats avec les membres (dans les domaines de la production de biens et de services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale)			
Promouvoir l'innovation dans le (sous-)secteur/filière			
Aide au montage et suivi de projets (R&D, investissement)			
Renforcer l'attractivité de la Région à l'égard des investisseurs étrangers			
Partage de connaissances et de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international			
Renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises, comme les pôles de compétitivité			
Structurer le (sous-)secteur/filière en identifiant les chaînes de valeurs actives (cartographie de filière)			
Supporter l'internationalisation des entreprises du cluster (dont les exportations)			
Effectuer une veille commerciale (marchés nationaux et internationaux)			
Effectuer une veille technologique			
Autres (Précisez) <i>Champs ouvert</i>			

- J. Selon vous, quels sont les facteurs-clés de succès d'un cluster ? * *à cocher*

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Présence d'une masse critique d'entreprises	☐	☐	☐	☐	☐
Proximité géographique	☐	☐	☐	☐	☐
La qualité de l'équipe d'animation	☐	☐	☐	☐	☐
La stabilité de l'équipe d'animation	☐	☐	☐	☐	☐
La personnalité et l'expertise du Directeur de cluster	☐	☐	☐	☐	☐

La diversité et l'implication du Conseil d'Administration	☐	☐	☐	☐	☐
Un secteur/filière stratégique	☐	☐	☐	☐	☐
Un secteur/filière transversal	☐	☐	☐	☐	☐
Un secteur/filière à portée internationale	☐	☐	☐	☐	☐
Disposer d'un pôle de compétitivité en miroir	☐	☐	☐	☐	☐
Soutien financier public	☐	☐	☐	☐	☐
Une politique de clustering valorisant les clusters	☐	☐	☐	☐	☐
Autre (précisez) <i>Champs ouvert</i>	☐	☐	☐	☐	☐

- K. Les moyens mis à disposition des clusters sont-ils suffisants en Wallonie? * *une seule réponse possible - à cocher*
- Oui
 - Non. Expliquez *champs ouvert*
 - Pas d'avis
- L. Parmi les sources de financement présentées, veuillez indiquer quelle **devrait être** leur proportion dans le budget d'un cluster ? *à compléter*

Type de financement	Part (%) dans le budget annuel d'un cluster
Subvention de fonctionnement	
Subventions sur action spécifique	
Cotisations	
Participation des entreprises sur des actions spécifiques	
Prestations de services	
Success fees	
Sponsoring	
Autres	

Perspectives futures

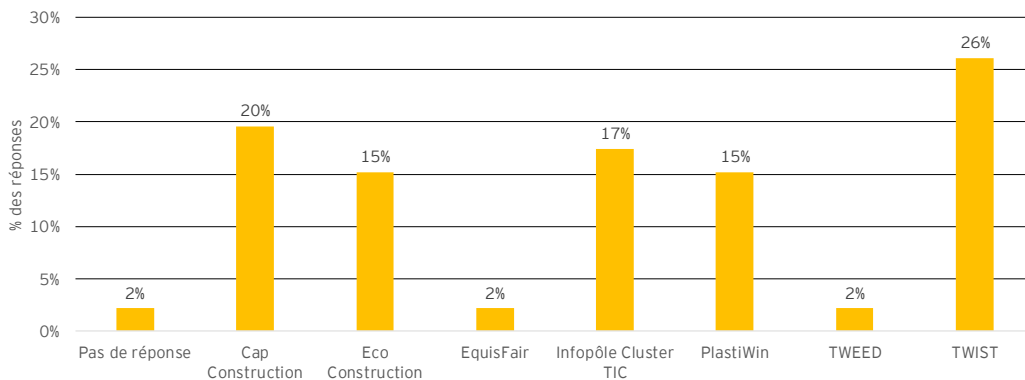
- M. Quelles sont vos 3 principales recommandations pour améliorer l'efficacité et l'impact de la politique de clustering wallonne ? * *champs ouvert*
- N. Est-il pertinent d'envisager une segmentation au sein des clusters (selon leur maturité et/ou selon leur périmètre sectoriel : secteur transversal / secteur stratégique / autre secteur) ? * *champs ouvert*
- O. En matière d'innovation, quel doit être le rôle du cluster? Et comment doit-il se positionner par rapport aux pôles de compétitivité ? * *Champs ouvert*

Merci pour votre participation!
L'équipe EY

ANNEXE 7 : ENQUETE EN LIGNE - PANEL DES REPONDANTS

- ▶ **Nombre de répondants :** 46 réponses obtenues contre 88 répondants potentiels (sans compter Equisfair, dont la composition du CA n'est pas connue)
- ▶ **Clusters représentés :**
 - Tous les clusters sont représentés parmi les répondants
 - Twist est le cluster le plus représenté (26% des réponses)
 - Equisfair et Tweed sont les clusters les moins bien représentés (2% des réponses respectivement)

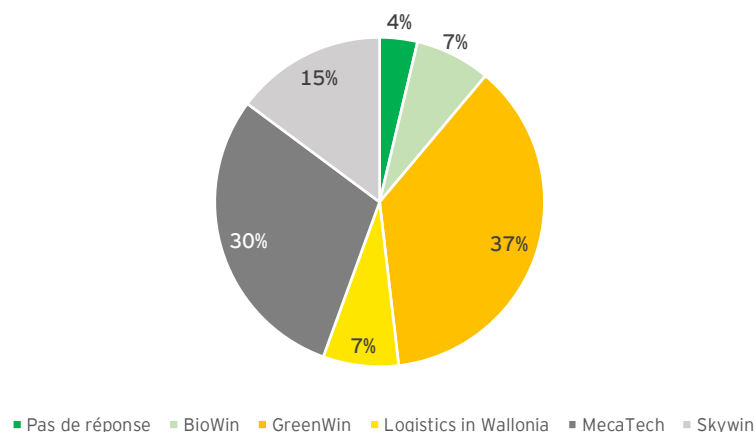
Graphique 18 : Représentation des clusters parmi les répondants



Source : Enquête EY (2020)

- ▶ **Recoupements entre clusters :**
 - Certains répondants appartiennent à plusieurs clusters
 - Pour le graphique 27, ces membres ont donc été classés au sein du cluster dans lequel ils sont membres du CA
- ▶ **Recoupements avec les pôles de compétitivités :**
 - 33% des répondants appartiennent à un ou plusieurs pôles de compétitivité
 - Greenwin et Mecatech sont les pôles les plus représentés

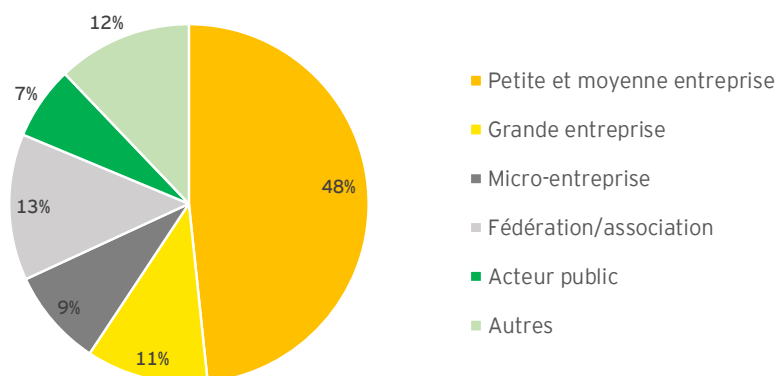
Illustration 2 : Pôles de compétitivité représentés



Source : Enquête EY (2020)

► Types d'organisations représentées :

Illustration 3 : Types d'organisations représentées parmi les répondants



Source : Enquête EY (2020)

ANNEXE 8 : ELEMENTS CONSTITUTIFS DU DOSSIER DE CANDIDATURE DE RECONNAISSANCE OU DE RENOUVELLEMENT DE CELLE-CI

Le dossier de candidature doit au minimum contenir les éléments suivants :

- ▶ Historique du cluster ou de l'idée de créer un cluster
- ▶ Secteur(s) d'activités couvert(s) par le cluster
- ▶ Identification des ressources technologiques régionales du futur cluster (centres R&D, départements d'universités, ...) et leurs domaines d'excellence
- ▶ Identification des ressources industrielles régionales du futur cluster et leurs spécificités
- ▶ Représentativité du cluster et perspectives de développement de celui-ci
 - Par rapport aux acteurs leaders des secteurs d'activités couverts
 - Par rapport aux différentes branches des secteurs couverts par le cluster
 - Par rapport aux entreprises actives dans les secteurs concernés par le cluster
 - Par rapport à la zone géographique couverte au sein des différentes provinces couvertes
- ▶ Membership (règles et processus d'adaptation de nouveaux membres, potentiel de croissance du membership, etc.)
- ▶ Synergies avec d'autres réseaux wallons, européens ou fédérations professionnelles envisagées
- ▶ Vision et positionnement
- ▶ Plan d'actions pour le prochain triennat
 - Priorités au regard de la stratégie fixée
 - Déclinaison du plan au regard des six axes
 - Phasage
- ▶ Indicateurs proposés (intitulé, unité de mesure et objectif par an)
- ▶ Animation et gestion du cluster
 - Equipe d'animation et processus de sélection des profils envisagés
 - Gouvernance du cluster
- ▶ Valeur ajoutée pour la région
 - Intérêt stratégique du domaine d'activité du cluster pour la Région wallonne
 - En quoi les activités économiques développées par le cluster sont-elles de nature innovante ?
- ▶ Programmes co-financés dans lequel le cluster est actif (Interreg, etc.)
- ▶ Budget prévisionnel et plan financier commentés pour les 3 prochaines années
- ▶ Ebauche de stratégie pour tendre progressivement vers l'autofinancement au terme du triennat
- ▶ Forme juridique et projets de statuts

ANNEXE 9 : ANNEXES DES RAPPORTS SEMESTRIELS ET ANNUELS A REALISER PAR LES CLUSTERS

- 1** Tableau de bord d'indicateurs.
- 2** Liste des projets régionaux, nationaux et européens dans lesquels le cluster est impliqué
- 3** Equipe d'animation et tableau des prestations (format Excel préétabli).
- 4** Situation budgétaire (format Excel préétabli).
- 5** Liste actualisée des membres (format Excel préétabli).
- 6** Derniers comptes annuels (Bilan, résultat, balances).
- 7** PV des réunions de l'Assemblée générale et du Conseil d'Administration et liste des participants.
- 8** Protocoles d'accord avec autres structures de réseaux ou avec des fédérations sectorielles, intervenus au cours de la période.
- 9** PV des réunions des groupes de travail et liste des participants.
- 10** Déclaration de créance, pièces justificatives et fichiers associés pour les activités de l'équipe d'animation dans le cadre de la subvention triennale « cluster ».

Si modification au cours de la période

- 11** Contrats de travail des employés de l'ASBL « cluster ».
- 12** Conventions entre les personnes de l'équipe d'animation (sous statut d'indépendant) et l'ASBL « cluster ».
- 13** Documents statutaires.
- 14** Documents relatifs aux règles de fonctionnement interne.
- 15** Contrats de sous-traitance pour expertise externe temporaire.

ANNEXE 10 : CRITERES D'EVALUATION

Critère de sélection	Eléments pris en considération
1. Représentativité en terme de masse critique	Les principaux leaders (en termes de taille et/ou d'expertise) présents en Wallonie sont-ils dans le cluster (p.ex. entreprises, centres R&D) ?
	Les principales branches du (des) domaine(s) d'activités sont-elles bien couvertes ?
	Poids du cluster par rapport au(x) entreprises actives dans le(s) domaine(s) d'activités concernés
	Représentativité des provinces où l'activité est développée
2. Ouverture à des nouveaux membres	Les règles d'acceptation de membres sont-elles bien exemptes de barrières non objectives à l'entrée ?
	Les décisions en la matière sont-elles motivées ?
	La prospection de membres potentiels fait-elle l'objet de démarches systématiques et transparentes ?
3. Le niveau d'interactivité entre membres du réseau d'entreprises	(reconnaissance) Antériorité du fonctionnement du réseau (réunions régulières, actions communes, ...).
	Les activités développées concernent-elles une large proportion du réseau ?
	Des projets interentreprises sont-ils réalisés ou en cours (mise en commun de ressources, partenariats commerciaux, industriels ou de R&D) ?
	Ces projets concernent-ils une proportion significative de membres ?
4. Vision commune et qualité des actions menées	Le domaine d'activités du cluster est-il précisément circonscrit ?
	(reconnaissance) Le réseau a-t-il bien identifié les ressources technologiques régionales du futur cluster (centres R&D, départements d'universités...), et leurs domaines d'excellence ?
	(reconnaissance) Le réseau a-t-il bien identifié les ressources industrielles du futur cluster, et leurs spécificités (taille, capital, niches...).
	(renouvellement) Le réseau offre-t-il une vision commune claire en termes de : (i) marché(s) et position concurrentielle, (ii) positionnement technologique (le cluster est-il leader ou suiveur ?); (iii) niveaux de qualification et besoins liés ; (iv) chaîne de valeur ajoutée (maillons manquants, redondances, ...) ?
	(renouvellement) Cette vision commune est-elle le fruit d'une large associativité des membres ?
	La stratégie envisagée répond-elle aux enjeux posés par le diagnostic ?
	Le plan d'actions couvre-t-il de façon pertinente les 6 axes d'action ?
	Le plan d'actions définit-il des priorités et un phasage adéquats ?
	(renouvellement) Les recommandations de l'évaluation triennale ont-elles été intégrées dans la stratégie et le plan d'actions ?
5. Indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs	Les indicateurs proposés visent-ils notamment la mesure des réalisations ? des résultats ? des impacts ?
	(renouvellement) L'évaluation triennale démontre-t-elle des résultats et impacts significatifs au regard des subventions régionales ?
6. La qualité de l'animation et du mode de gestion du	Le profil de l'animateur = expert expérimenté issu du domaine d'activité, avec un profil technico-commercial ?
	(dossier reconnaissance) La procédure de sélection de l'animateur est-

cluster	elle transparente et ouverte (nouveau cluster) ?
	(dossier reconnaissance) Genèse : le réseau est-il porté par un groupement composé majoritairement d'entreprises (vs. initiative d'origine institutionnelle) ?
	Gouvernance du cluster : le pilotage du cluster et de l'équipe d'animation est-il effectivement assumé par les membres, les entreprises en particulier ?
7. Valeur ajoutée attendue sur le plan régional	Le(s) domaine(s) d'activité du cluster présentent-ils un intérêt stratégique pour la RW ?
	Les activités économiques que le cluster compte créer et / ou développer sont-elles de nature innovante (contenu technologique fort, service ou produit nouveau pour le marché européen, etc.) ?
	Les outputs attendus au terme de 3 ans (cf. indicateurs) justifient-ils le soutien public (rapport coûts / bénéfices) ?
8. Additionnalité de l'action publique	Le soutien régional apporte-t-il un plus à l'activité courante du bénéficiaire ?
	Le réseau se développe-t-il hors RW (réalisations et / ou perspectives) : membres étrangers, coopérations avec organisations similaires... ?
9. Perspective de pérennité	(dossier reconnaissance) Des pistes d'autofinancement sont-elles envisagées sur une base crédible à compter de la 3 ^{ème} année ?
	(dossier renouvellement) Les rentrées financières envisagées pour le triennat suivant sont-elles suffisantes et établies sur une base crédible ?
	Le cluster s'est-il constitué en entité juridique propre (ASBL, GIE ou GIEI) ?
10. Complémentarité avec des autres clusters/pôles	Intégration d'éventuels réseaux sous-régionaux actifs dans le même domaine d'activités.
	Absence de chevauchement avec d'autres clusters / pôles en Région wallonne.
	(renouvellement) Partenariat(s) établi(s) formellement avec le(s) cluster(s) et / ou pôle(s) complémentaire(s)