



**SERVICE PUBLIC DE WALLONIE**

**DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE  
ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE**

**DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES**

**SYNTHESE DE L'EVALUATION DU CLUSTER  
TWIST**

---

**N° de référence du dossier : EVAL CLUSTERS – CSC 02-2008**

Evaluation réalisée par :



COMASE Management Consulting S.A.  
Avenue Paul Pastur, n° 361  
6032 CHARLEROI  
<http://www.groupecomase.com>

Mai 2010

## 1. CONTEXTE ET METHODOLOGIE

---

Cette évaluation se situe au terme du premier triennat du cluster, dans la perspective de l'éventuelle reconduction de sa reconnaissance pour un prochain triennat.

Elle a été réalisée sur base

- d'une analyse documentaire, complétée par plusieurs rencontres avec les animateurs ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster et les données économiques des membres ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (29 réponses, soit 51% de taux de réponse) ;
- d'entretiens individuels ou collectifs réalisés avec une dizaine de membres.

## 2. HISTORIQUE ET OBJECTIFS DU CLUSTER

---

L'ASBL « Cluster TWIST » a été formellement constituée le 11/06/2007 par acte déposé au Greffe du Tribunal de Commerce le 13/07/2007 par **31 membres fondateurs**

L'objet principal de l'association rencontre globalement les 6 axes du décret, en amplifie certains et s'étend même à d'autres champs d'intérêt :

- Transmettre le goût et l'envie d'entreprendre dans les domaines couverts par l'Association.
- Donner le goût et encourager les jeunes à entreprendre des études dans les domaines concernés par l'Association.
- Renforcer le dialogue avec les institutions et pouvoirs publics (programmes de soutien aux entreprises, R&D, infrastructures, formations, ...).

L'Association vise également à informer et sensibiliser le public et les milieux spécialisés à ses activités et à celles de ses membres.

La priorité est clairement donnée à l'affirmation de l'image du secteur, au support à l'exportation et à l'adéquation offre – demande en matière de ressources humaines.

L'Association prévoit :

- des membres effectifs en nombre illimité (3 au minimum), qui disposent d'au moins un établissement en Région wallonne occupant au moins une personne à temps plein ou un indépendant à titre principal;
- des membres adhérents en nombre illimité, sans contrainte de localisation géographique, ne disposant que d'une voix consultative lors des votes exprimés en AG.

## 3. REPRESENTATIVITE DU CLUSTER

---

Au 1/03/2010, le cluster TWIST comptait **57 membres**, dont **36 entreprises (dont 30 en Région Wallonne)**, 2 acteurs R&D, 5 acteurs en éducation et formation et 14 associations professionnelles et entités publiques. La **majorité des entreprises** se situent dans les provinces de **Liège** et du **Braban Wallon**.

Les entreprises membres du cluster sont en **majorité des entreprises de petite taille**. En effet, malgré une moyenne d'effectif de 24 personnes, la médiane ne s'élève qu'à 13 emplois

et 75% des entreprises ont un effectif inférieur à 21 personnes. Le total de l'emploi du cluster est de 498.

Des 30 entreprises membres dont le siège est situé en Région Wallonne, **5 appartiennent au secteur d'activité de la « Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision » et représentent moins de 1% du total des entreprises actives dans ce secteur en Wallonie.**<sup>1</sup> Ces 5 membres **affichent en général des performances supérieures à l'ensemble du Peer Group.**

**Le cluster TWIST dispose d'un potentiel significatif d'accroissement du nombre de membres dans des secteurs spécifiques aux activités de base.**

#### 4. STRATEGIE

---

La stratégie du cluster TWIST établie en concertation avec les membres poursuit de multiples objectifs de partenariats et synergies entre membres et avec des clusters étrangers, développement technologique et innovation, création et développement d'activités nouvelles ou de produits nouveaux, d'information et de sensibilisation du public et des milieux spécialisés aux domaines du son, de l'image et du texte, dialogue avec les institutions et pouvoirs publics.

Par ailleurs, six axes stratégiques ont été définis non relatifs aux activités actuelles des membres mais identifiant les domaines porteurs d'un développement important.

- La « 3D stéréoscopique »
- Le contenu internet / mobile
- L'archivage numérique
- Le « serious game »
- Le « motion capture »
- Le « digital signage »

De manière générale les membres semblent avoir une bonne connaissance de la stratégie poursuivie par TWIST et en être satisfaits.

#### 5. REALISATIONS ET RESULTATS

---

Le cluster met en œuvre bon nombre d'actions relatives à la mise en relation et au développement de collaborations entre entreprises membres et de contacts avec des entreprises et acteurs externes.

**Les membres ayant répondu à l'enquête se disent globalement satisfaits des actions, plus particulièrement :**

- de l'organisation de réunions plénières des membres ;
- des informations relatives au cluster et figurant sur la partie publique du site portail et sur l'espace membre ;

---

<sup>1</sup> A noter que ces éléments résultent de l'activité principale déclarée par les entreprises selon la codification NACE (Belfirst)

- de la diffusion d'informations relatives aux opportunités de marché ;
- de l'organisation d'évènements visant à stimuler et identifier des projets communs.

Néanmoins un **potentiel de progrès** est à exploiter en matière de soutien aux offres commerciales conjointes et à la mise en relation de donneurs d'ordre et de sous-traitants.

Divers projets de développement technique et de collaborations commerciales entre membres ont été entrepris.

Le cluster **développe la notoriété** du secteur à l'**échelle régionale ou nationale** (participation à divers événements : conférence de presse et colloque VOD dans le cadre du FIFF – Namur - , Audiovisuel Ulative Fair – Bruxelles, Creawal – Louvain-La-Neuve, STEREO3D, Expormntl 21, Cinema Made in Wallonia) et à l'**échelle internationale** (salon IBC – Amsterdam – Festival de Cannes, 4th Serious Game Session – Lyon, IDIFF – Paris, Festival d'Annecy).

Il contribue également à la **mise en réseau du cluster à l'échelle internationale**, principalement avec les clusters/pôles français : Imaginove – Rhone-Alpes, Pôle Image Nord Pas de Calais, Iconoval-Strasbourg.

A noter que les collaborations et participations aux événements sectoriels sont surtout centrées sur la France.

**Le cluster contribue incontestablement au développement de la notoriété du secteur ainsi qu'à la mise en en réseau avec divers clusters.**

Ajoutons que, selon notre enquête auprès des membres, l'impact du cluster sur les évolutions constatées est jugé positif à très positif en moyenne par 37 % des répondants, principalement pour le nombre de clients hors cluster (46%), le chiffre d'affaires réalisé auprès d'entreprises externes au cluster (42%), l'activité et le personnel R&D (50%) ainsi que la valeur ajoutée (38%).

Enfin, près de **83% des répondants affirment qu'appartenir à un tel réseau offre aux entreprises un avantage concurrentiel important.**

## 6. DYNAMIQUE INTERNE

---

L'Association est administrée par un **CA actuellement composé de 19 administrateurs**. En pratique, le cluster organise 4 conseils chaque année qui affichent un taux de participation fort variable.

**L'assemblée générale** mobilise 80% des membres et associe un événement à la partie légale.

**Les membres estiment que le cluster affiche une transparence totale de la gestion et se montrent satisfaits de la gouvernance de celui-ci.**

En raison de sa spécificité le cluster dispose d'un **site Internet distinct du portail des clusters qui constitue le principal outil d'animation**. Celui-ci est correctement alimenté

et offre **une bonne visibilité et convivialité** pour ses utilisateurs. TWIST dispose également d'un espace sur le portail des clusters wallons qui est uniquement alimenté en flux RSS provenant du site Internet propre.

Des rencontres que nous avons eues avec les entreprises, il ressort qu'elles *témoignent d'une **totale satisfaction par rapport à la newsletter, la lettre d'opportunités et les diffusions sélectives d'opportunités.***

## **7. PARTENARIATS**

---

Le cluster est en **relation avec nombre d'initiatives du secteur** (Anim.be, Virtualis, Game in, Pôle image et son de Genval et Pôle image de Liège, Medianet Vlaanderen, Wallimage,...)

Il participe au collège des clusters, à la journée des clusters et a développé certaines collaborations avec le cluster TIC.

Le cluster a développé une **mise en réseau avec d'autres clusters ou pôles sectoriels étrangers**, essentiellement en France. Une demande de subvention spécifique est en cours de traitement ; elle concerne un projet avec Iconoval (Strasbourg).

Les membres affichent un intérêt particulièrement élevé en matière de partenariats technologiques et de B2B.

## **8. FINANCEMENT ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT**

---

Les comptes et bilans actuellement disponibles montrent un premier exercice en large boni et une situation de trésorerie correcte permettant de faire face au besoin en fonds de roulement.

**Malgré les bénéfiques reportés et faute de nouvelles ressources, s'il souhaite maintenir le niveau actuel des activités, le cluster devra faire face à une probable perte pour les exercices du 2<sup>e</sup> triennat subsidié à 80%.**

**Le cluster envisage donc** la possibilité de travailler en sous-traitance pour certains services, en demandant aux prestataires de ristourner une partie de leurs honoraires, ou encore de recourir aux financements complémentaires des subventions spécifiques tels que le label INNET d'un projet inter-cluster.

Il s'interroge également sur l'intérêt de mettre en place son propre fonds d'investissement.