
Evaluation triennale du Cluster TWIST

Rapport synthétique

Juin 2016



Introduction

Le présent document constitue le document de synthèse de la mission confiée à PwC par le Service Public de Wallonie relative à l'évaluation triennale du Cluster TWIST.

Cette évaluation porte sur le troisième triennat du Cluster TWIST. Conformément aux dispositions prévues par le Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, cette évaluation se focalise sur cinq axes :

- Evolution de la représentativité des membres du cluster ;
- Adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
- Analyse de la dynamique interne du cluster ;
- Analyse des réalisations et résultats du cluster ;
- Mise en évidence des perspectives de pérennité du cluster.

Evaluation du Cluster

A. Représentativité des membres du Cluster

Il s'avère relativement complexe d'appréhender la taille du secteur des activités du Cluster TWIST en Wallonie étant donné que les codes NACE ne permettent pas d'appréhender distinctement les segments d'activités au sein desquels les membres sont actifs. Cela s'explique notamment par la particularité et le niveau de spécialisation de ces activités. La définition du groupe de référence du Cluster TWIST telle qu'utilisée dans le cadre de cette évaluation a été réalisée sur base d'une étude réalisée par l'IWEPS (2014) sur « *Le poids économique des Industries culturelles et créatives en Wallonie et à Bruxelles* » et complétée par une approche « *bottom up* » qui prend en compte les activités des entreprises du Cluster.

Le Cluster TWIST a connu une diminution du nombre de ses membres au cours de ce triennat passant d'un total de 78 membres effectifs à la fin du second triennat à 75 en fin de deuxième année du troisième triennat et 71 au 2 mars 2016. Cette réalité est principalement due au fait que le Cluster veille en priorité à assurer un service de qualité auprès de ses membres existants et se focalise moins sur la recherche de nouveaux membres. Néanmoins, le Cluster est parvenu à pérenniser et stabiliser une grande partie de son réseau depuis son deuxième triennat, concernant particulièrement des membres actifs au niveau de *la fabrication et la diffusion de contenus*. Il convient par ailleurs d'indiquer qu'au cours de son troisième triennat, le Cluster a affiché la volonté d'intégrer également des *producteurs de contenus audiovisuel, acteurs du secteur de l'évènementiel et agences de publicité et de communication* parmi ses membres en vue de faire face aux nouveaux défis posés par l'avènement de l'économie numérique.

Dans l'ensemble, il ressort de l'analyse que le Cluster TWIST s'adresse à l'ensemble de la filière des technologies de l'image, du son et du texte en Wallonie. Les domaines d'activités des membres s'articulent autour de trois marchés spécifiques que sont les Technologies broadcast, le Cinéma/TV/animation et le Transmédia. Le Cluster réunit principalement des sociétés privées mais également des universités, des centres de recherche et des centres de formation en rapport avec le secteur des médias et de l'audiovisuel.

B. Stratégie de développement du Cluster

B.1. Stratégie générale

La stratégie que le Cluster a définie s'avère pertinente dans le cadre d'un troisième triennat, s'articulant dans la continuité logique des stratégies menées lors des triennats précédents. Par ailleurs, l'objet social du Cluster défini au sein de ses statuts rencontre les 6 axes d'action du Décret du 18 janvier 2007.

Cette stratégie met l'accent sur la capitalisation de la mise en réseau des acteurs et les répercussions positives que peut avoir le Cluster sur ses membres en se positionnant comme acteur référent en matière audiovisuelle tant au niveau national qu'au niveau européen. Les services définis du Cluster TWIST pour le troisième triennat ont ainsi été définis au sein de 4 catégories :

- Actions de networking au niveau régional (réunions de membres, site internet);
- Actions Business visant à renforcer les liens commerciaux ou à acquérir des compétences accrues (Grappes de marché) et à développer des partenariats (Grappes Niches de Marché) ;
- Actions internationales en Wallonie (grands événements du secteur) et hors de la Wallonie (salons et foires ; missions économiques).
- Actions d'intelclustering nationales et internationales.

Il convient d'indiquer que les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de la présente évaluation montrent que 54% des membres du Cluster TWIST n'ont pas connaissance de ces points stratégiques. Néanmoins, ces résultats ont également montré que les membres valident néanmoins largement leur importance.

Par ailleurs, au niveau de la réalisation des différents axes stratégiques du Cluster, les membres estiment en grande partie que ces derniers ont été réalisés au cours du troisième triennat. La perception des membres concernant le développement de groupes de travail par « niche de marché » s'avère cependant plus mitigée. Il apparaît en effet que ces grappes fonctionnent bien mais qu'elles n'impliquent qu'un nombre limité de membres du Cluster.

B.2. Collaborations avec les clusters et autres acteurs

Le Cluster TWIST travaille particulièrement avec l'INFOPOLE Cluster TIC dans le cadre notamment de ses groupes de travail « Serious Game » et « Transmédia ». Les deux clusters sont en effet complémentaires dans une grande partie de leur travail, les technologies de l'information et de la communication étant des intrants à ce que produisent la plupart des membres du Cluster TWIST. Le Cluster TWIST collabore également avec l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) et L'AWEX, partenaires importants pour la création de partenariats et le rayonnement international du Cluster. Les actions menées ont notamment permis la rencontre d'autres acteurs du secteur et de développer un réseau international au travers de clusters européens tels que des clusters français et espagnols des médias parmi d'autres.

Dans le cadre de Creative Wallonia, le Cluster TWIST est impliqué dans des activités de veille technologique et commerciale. Le Cluster est également appelé à jouer un rôle privilégié dans le déploiement du « Digital Wallonia Hub » en qualité de relai vers les entreprises et animateur du secteur.

Enfin, le Cluster TWIST collabore également avec d'autres acteurs wallons, belges et internationaux sur diverses actions en vue de développer des collaborations et partenariats pour ses membres et augmenter sa visibilité internationale.

C. Dynamique interne du Cluster

Les instances décisionnelles du Cluster sont composées de l'Assemblée Générale, du Conseil d'administration et du Bureau exécutif. La composition de ces organes de gouvernance du Cluster reflète le souci d'équilibre entre les trois piliers qui le constituent.

Au niveau de l'implication des membres, bien que la part des membres ayant participé à au moins une action du Cluster ait diminué au cours du troisième triennat, elle reste néanmoins importante, fluctuant de 90% en 2013 à 80% en 2015. Ce taux de participation relativement élevé traduit le souhait des membres de développer leurs réseaux ainsi que des partenariats. La part des membres étant impliqués dans un groupe de travail était, elle, de 65% en 2014 et de 60% en 2015. Les résultats de l'enquête réalisée au terme de ce troisième triennat indiquent que la plupart des répondants trouvent que l'organisation de groupes de travail au travers des grappes

thématiques a toute son importance. Nous observons également par ailleurs une augmentation du nombre de séminaires et formations organisés.

De manière générale, il ressort de cette analyse que les membres sont satisfaits de la dynamique interne du Cluster. Néanmoins, ces constats traduisent le fait que l'équipe d'animation semble concentrer ses activités sur des projets et services bien spécifiques qui accaparent le plus important de son temps, tels que les projets européens. Bien que la participation du Cluster à ces projets européens lui permette de rentrer en contact avec de nombreux autres clusters et d'échanger de manière informelle sur de nombreuses pratiques d'animation, cette activité ne répond pas toujours aux besoins de l'ensemble des membres du Cluster.

Enfin, il convient d'indiquer qu'au terme de son troisième triennat, l'équipe d'animation du Cluster TWIST compte 3,13 ETP. Les différents entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation ont permis d'épingler le professionnalisme et l'expertise de l'équipe d'animation de la cellule opérationnelle dans les domaines d'activités couverts par le Cluster TWIST.

D. Réalisations et résultats

Le Cluster TWIST a mis en œuvre des activités répondant à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises. Les activités qui sont organisées par le Cluster permettent notamment à ses membres de rencontrer des professionnels de leur secteur d'activité, donner de la visibilité à leur entreprise, mettre en œuvre des partenariats techniques et obtenir des informations relatives aux opportunités de marché, corroborant l'effectivité de sa stratégie. A ce titre, il importe d'indiquer que les membres se montrent satisfaits des actions menées.

Le Cluster a développé des groupes de travail par filière qui répondent aux attentes de ses membres selon les thématiques. Les analyses réalisées tendent toutefois à montrer que le nombre de membres satisfaits au sein du groupe de travail « Transmédia » est nettement plus élevé que dans les autres groupes de travail, celle-ci étant plus actives que les autres du fait des projets dans lesquels elle est engagée, accaparant par ailleurs une grande partie du temps de l'équipe d'animation du Cluster. Certaines grappes sont dans le même temps amenées à évoluer vers la création de groupes de travail élargis comme celles du « Serious Gaming » et du « Transmédia ».

Le Cluster TWIST a également mis en œuvre de nombreux outils créés lors du triennat précédent, notamment en termes de communication. Par ailleurs, il a également développé de nombreux partenariats avec différents acteurs tant au niveau local qu'au niveau international. Tant les actions menées par le Cluster durant son troisième triennat que les partenariats développés au profit de ses membres ont permis d'amener le Cluster d'un statut d'acteur crédible à un statut de référent de son secteur.

Enfin, au niveau des recommandations émises par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie, de l'Innovation et du Numérique dans le cadre de la reconnaissance du Cluster pour le troisième triennat, on constate que le Cluster :

- A mis en œuvre ces éléments au niveau de l'apport d'une réelle plus-value aux membres, plus de la moitié d'entre eux estimant que le fait d'appartenir au Cluster TWIST a eu un impact positif sur le nombre de projets, la valeur ajoutée et le nombre clients.
- N'a pas augmenté la représentativité en termes de nombre d'entreprises et particulièrement de PME ainsi que tout le volume d'activité global du secteur, le nombre de membres et le chiffre d'affaires global des membres du Cluster ayant diminué. La part des PME est par contre restée relativement stable.
- Est parvenu à identifier les start-up et voir dans quelle mesure il peut leur apporter un soutien, augmentant leur nombre en son sein et ayant mis son réseau à contribution d'autres start-ups.

E. Perspectives de pérennité du Cluster

Au cours du premier triennat, les dépenses éligibles du Cluster étaient financées à hauteur de 100%. Les activités subsidiées au cours du second triennat ont été prises en charge par les fonds publics à hauteur de 80%. Comme le prévoit le Décret du 18 janvier 2007 relatif aux réseaux d'entreprises ou clusters, les dépenses éligibles sont subsidiées à hauteur de 50% du montant total dans le cas d'une labellisation les années suivantes.

Sur l'année comptable de 2014, le Cluster TWIST a dégagé une perte d'exploitation de 25.143,38 euros. D'après les informations issues du Conseil d'administration, ce résultat doit toutefois être tempéré par les deux éléments suivants : (i) le financement de l'AWEX pour l'année 2014 n'a pas été comptabilisé, (ii) des charges exceptionnelles liées à la TVA.

Au niveau des recettes du Cluster, les principales ressources financières en 2014 autres que la subvention de la Région wallonne octroyée dans le cadre du Décret du 18 janvier 2007 sont la participation à des projets européens (195.513,77 €) et les cotisations des membres (48.500 €). Elles représentaient respectivement 58% et 15% des rentrées du Cluster en 2014. Au niveau de la répartition des dépenses du Cluster TWIST, en incluant également les rémunérations de l'équipe d'animation qui sont liées à la participation du Cluster aux projets européens, nous observons que la rémunération du personnel représentait le poste de dépenses le plus important du Cluster en 2014 avec 62%.

Cette analyse des perspectives de pérennité tend à montrer que la trésorerie du Cluster TWIST est en grande partie assumée par la participation aux projets européens et la subvention régionale. La finalisation du projet Eurotransmédia étant prévue au 1^{er} septembre 2016, le Cluster travaille actuellement au développement de nouvelles pistes en vue d'assurer sa pérennité financière. Les pistes suivantes sont actuellement envisagées par le Cluster :

- *Augmentation du nombre de membres* en intégrant également au sein du Cluster TWIST les secteurs en aval de la chaîne de valeur de ses domaines d'activités ;
- *Mise en place de services complémentaires payants pour les bénéficiaires* ;
- Un projet est également envisagé par le Cluster concernant la création d'un centre de distribution de contenu numérique au service des entreprises.
- *Dépôt de différents pré-projets européens.*

F. Evaluation par les membres

Dans le cadre de l'évaluation du troisième triennat du Cluster TWIST, une enquête a été réalisée auprès de l'ensemble des membres et anciens membres du Cluster TWIST afin de mieux appréhender leur perception de la qualité de fonctionnement du Cluster. 31 questionnaires ont été valablement complétés dont 26 par des membres du Cluster, soit un taux de participation de 29% des membres du Cluster.

Les membres se montrent satisfaits de la stratégie poursuivie par le Cluster (75%), du choix des activités qui sont menées (74%) ainsi que de la dynamique instaurée par l'équipe d'animation (83%), de la qualité des informations diffusées par le Cluster (79%) et des moyens de communication utilisés (79%). De manière générale, ces derniers estiment que les différentes activités qui ont été mises en œuvre par le Cluster ont permis de réaliser chacun des axes de la stratégie qu'il a définie pour son troisième triennat. Les niveaux de satisfaction sont globalement plus élevés concernant les actions menées dans le cadre des axes 5 (partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques), 6 (synergies entre les activités du Cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises), 2 (renforcement des liens commerciaux entre les membres du Cluster) et 3 (développement de partenariats).

Enfin, il convient d'indiquer que l'ensemble des membres ayant répondu à l'enquête estiment que le Cluster garde toute sa pertinence dans le paysage des animateurs économiques du secteur. 88% d'entre eux sont par ailleurs en faveur d'un soutien par le secteur privé (ou des fédérations), 77% seraient disposés à contribuer davantage au

financement du Cluster via des participations payantes et 66% seraient disposés à payer une cotisation plus élevée.

Ces différents constats tendent à montrer la satisfaction générale des membres à l'égard des activités proposées par le Cluster, la dynamique instaurée par l'équipe d'animation et les retombées positives qu'ils perçoivent sur leurs activités. Ils tendent à montrer également que le Cluster doit poursuivre sa réflexion concernant sa pérennité financière étant donné que les membres indiquent qu'ils seraient prêts à y contribuer davantage de manière directe et/ou indirecte, ce qui s'explique globalement par cette satisfaction générale.

Conclusions et recommandations

Dans son ensemble, la présente évaluation met en avant l'intérêt de l'existence du Cluster TWIST, principalement pour la mise en réseau, le renforcement de liens commerciaux et le développement de partenariats ainsi que la promotion des domaines d'activités du Cluster en Wallonie et à l'international. Nous reprenons ci-après les principales conclusions liées à l'évaluation du troisième triennat du Cluster TWIST et formulons certaines pistes de recommandations en cas de reconnaissance pour un éventuel quatrième triennat.

Principales conclusions liées à l'évaluation du troisième triennat

Il ressort de la présente évaluation que la stratégie du Cluster s'est avérée pertinente dans le cadre d'un troisième triennat. Les activités qui ont été développées satisfont les membres et répondent à chacun des six axes définis à l'article 2 du Décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises. L'organisation des groupes de travail permet par ailleurs de regrouper des membres aux compétences complémentaires, bien que certains de ces groupes soient moins actifs que d'autres. La proactivité de l'équipe d'animation du Cluster TWIST est également appréciée par ses membres. Son expertise sectorielle reconnue tend à garantir au Cluster son statut de référent.

Par rapport aux trois recommandations formulées par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie, de l'Innovation et du Numérique dans le cadre de la reconnaissance du Cluster pour le troisième triennat, la présente évaluation a permis d'observer que deux d'entre elles ont été mises en œuvre durant ce troisième triennat. Ces dernières portent sur la nécessité d'apporter une réelle plus-value aux membres et sur l'identification et le soutien aux start-ups. Par contre, il a été constaté que la recommandation portant sur l'augmentation de la représentativité du Cluster en termes d'entreprises ainsi que de volume d'activité global, n'a pas été mise en œuvre durant ce troisième triennat. Ceci s'explique par les moyens relativement limités du Cluster et le fait qu'il a focalisé ses ressources sur la fourniture de services de qualité à ses membres plutôt que sur les aspects de représentativité de son membership durant ce troisième triennat.

Concernant la pérennité financière du Cluster, à situation inchangée, les analyses réalisées dans le cadre de la présente évaluation mettent en avant, toutes choses étant égales par ailleurs, que le Cluster TWIST ne dispose pas de capacités suffisantes d'autofinancement en cas de reconnaissance pour un quatrième triennat. Ce constat se maintient malgré une capacité démontrée du Cluster à dégager des sources de financement supplémentaires, 58% de ses recettes en 2014 étant issues de subsides européens non récurrents (projets Eurotransmédia, WECD), et 15% des cotisations de ses membres. Le Cluster TWIST est actuellement en réflexion par rapport à différentes pistes qu'il devrait envisager afin d'accroître ses propres ressources financières.

Recommandations

Sur base de ces différents éléments, nous recommandons à la Wallonie d'encourager la poursuite des activités du Cluster TWIST au travers d'un rapprochement ou de collaborations renforcées avec l'INFOPOLE Cluster TIC ou de la mise en place d'une plateforme regroupant l'ensemble des acteurs wallons actifs dans le domaine de l'économie numérique et créative. Cette réflexion pourrait être examinée dans la dynamique du Digital Wallonia Hub, en concertation avec tous les acteurs impliqués et au besoin au travers d'un nouveau type de véhicule.

Il ressort en effet de cette évaluation que les deux clusters sont complémentaires dans une grande partie de leur travail, les technologies de l'information et de la communication étant des intrants à ce que produisent la plupart des membres du Cluster TWIST. Ce rapprochement contribuerait à l'atteinte d'une véritable masse critique

économique et sectorielle, de réaliser des économies d'échelle de fonctionnement et dans l'organisation d'événements et de créer davantage de synergies entre les différents acteurs des deux clusters pour le développement de produits/services innovants.

Par ailleurs, si de manière générale la stratégie adoptée jusqu'à présent par le Cluster TWIST apparaît pertinente, certaines recommandations peuvent être formulées dans le cas d'une poursuite de ses activités, indépendamment de la forme endossée par la structure.

En ce qui concerne son **membership**, l'intégration au sein du Cluster des secteurs en aval de la chaîne de valeur de ses domaines d'activités ou en d'autres termes des clients des membres actuels se veut pertinente. Cela permettrait au Cluster d'intégrer davantage la chaîne de valeur du secteur de l'audiovisuel et des médias.

En ce qui concerne la **stratégie du Cluster**, elle sera à poursuivre sur base des lignes directrices tracées au cours du troisième triennat et par le renforcement des collaborations et synergies avec les autres acteurs wallons du secteur. Par ailleurs, la formalisation de stratégies spécifiques au sein de chacun des groupes de travail mis en place par le Cluster permettra de répondre davantage aux attentes des membres qui y sont actifs. Ces stratégies définies plus localement assureront également que l'équipe d'animation du Cluster veille à organiser des actions répondant aux besoins de l'ensemble de ses membres et ne se focalisent pas uniquement sur certaine(s) filière(s) spécifique(s).

En matière de **pérennité financière**, le Cluster devra poursuivre sa recherche de financements autres que les financements de la politique de clustering et développer des activités lui permettant de trouver d'autres recettes récurrentes ou structurelles. A ce titre, la participation du Cluster à des projets européens qui s'intègrent dans le projet du Cluster TWIST est, elle aussi, à poursuivre même s'il ne s'agit pas d'une solution structurelle au financement. Nous encourageons par ailleurs le Cluster à mettre en œuvre les autres pistes qu'il envisage actuellement en vue d'accroître ses propres ressources financières.
