



**SPW - ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE**  
**DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES**  
**EVALUATION DE L'ECOPOLE – Cluster TWIST**  
**(Triennat 2017-2019)**

---

**N° de référence du dossier : CSCh N°06.04.02-18K446**

**DOCUMENT CONFIDENTIEL - Synthèse**

Evaluation réalisée par :



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

Septembre 2019  
Dossier : CO/2019/0002  
Document : CO/2019/0476/v.1



## 1. Contexte et méthodologie

---

Cette évaluation se situe au **terme du quatrième 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 divers contacts et rencontres avec les responsables du cluster ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster par référence aux entreprises du secteur répertoriées par Digital Wallonia ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (16 questionnaires complètement remplis soit un taux de réponse de 16%) ;
- de contacts individuels avec des membres, en particulier 5 d'entre eux, sur base d'un guide d'entretien qualitatif.

## 2. Présentation du cluster

---

TWIST se définit comme le Cluster Cinéma & média numérique en Wallonie. Il constitue le principal réseau belge actif sur le secteur des technologies numériques audiovisuelles et multimédia.

Ses membres sont actifs dans les métiers de l'audiovisuel, soit en tant qu'utilisateurs de technologies (prestataires de service), soit en tant que développeurs de technologies innovantes.

De manière synthétique, TWIST s'adresse à 3 catégories de clients :

- Les producteurs de contenus (cinéma, TV, animation, multi-écrans)
- Les chaînes TV (développement de technologies innovantes et prestation de services)
- Les acteurs de la communication et de l'événementiel (Internet, web, mobile, multi-écrans, réalité augmentée, etc.).

Il est composé d'une centaine de membres, principalement des PME, mais également quelques (très) grandes entreprises.

## 3. Représentativité du cluster

---

Au cours de ce triennat, le nombre de membres a progressé de 18 %, passant de 85 à 99 membres.

Il convient de noter la tendance à une diminution de la part des entreprises au sein du cluster passant de 88% en 2014 à 80% fin 2018.

De façon très stable par rapport aux chiffres établis au moment de la dernière évaluation, on constate ainsi que le trio de tête des provinces les mieux représentées restent les trois provinces suivantes : Liège, avec près d'un tiers des membres, le Hainaut et le Brabant wallon avec un cinquième des membres. Tout comme c'était le cas au moment de la précédente évaluation, on notera que la Province du Luxembourg n'est pas représentée.



Comme précisé plus haut, le cluster TWIST travaille également à la segmentation des marchés de son périmètre d'action entre trois marchés principaux qui sont, pour rappel : Cinéma et Animation, Broadcast, Rich Media. En positionnant les 99 membres du cluster sur ces trois marchés, on en dénombre : 73 positionnés sur Rich Media, 68 positionnés sur le marché Cinéma & Audiovisuel, 61 positionnés sur Broadcast.

Le fait que le marché Rich Media soit celui sur lequel le plus de membres se positionnent correspond aux évolutions constatées par le cluster quant à la convergence entre l'image et le numérique, ce tant en termes d'interactivité qu'en termes de modification durable des pratiques de consommation. Nous revenons plus loin de façon plus détaillée sur ces évolutions dans l'analyse de la stratégie développée par le cluster. Il est intéressant de noter que les trois marchés impliquent au minimum 60% des membres.

En analysant dans quelle mesure les membres étaient positionnés sur plusieurs grappes/marchés, on note que : 29% des membres sont positionnés sur un marché, 37% des membres sont positionnés sur deux marchés et 33% des membres sont positionnés sur trois marchés

Les approches par Code NACE s'étant précédemment révélées comme relativement inadaptées pour analyser la représentativité des clusters, et du cluster TWIST en particulier, l'analyse de la composition du cluster a été réalisée en regard de la composition de la base de données de l'AdN.

Avec 11 membres positionnés sur le thème de la Création et diffusion de contenu, le cluster TWIST capte 16% des acteurs positionnés sur ce thème par l'AdN. L'analyse des 58 organismes repris dans la liste non-membres du cluster révèle une série d'anciens membres du cluster ainsi que des acteurs en personnes physiques, type d'acteurs qui ne rentrent pas dans le périmètre du Cluster TWIST puisque ce dernier n'accepte que des membres disposant de la personnalité juridique. On peut donc indiquer un bon taux de pénétration du cluster TWIST par rapport aux acteurs numériques de la Création et diffusion de contenu.

## 4. Stratégie

Concernant sa stratégie, le cluster TWIST a identifié ses enjeux en lien tant avec la stratégie européenne, qu'avec la stratégie wallonne, à savoir:

- S'inscrire dans les directions que s'est fixée la Wallonie en matière de numérique et identifier les axes prioritaires pour nos entreprises et de manière générale pour les acteurs wallons du secteur couvert par TWIST ;
- Favoriser le développement d'entreprises innovantes dans le secteur du numérique afin de doter la Wallonie de locomotives économiques ;
- Constituer un réseau fort et représentatif du secteur numérique wallon, au-delà du secteur des médias numériques, en déployant des collaborations intégrées avec les clusters et les pôles de compétitivité wallons et tout autre organisme public ad hoc.

Le cluster a depuis longtemps intégré que les approches généralistes via des actions impliquant l'ensemble des membres ne permettent pas de rencontrer les attentes des membres quant à la prise en considération des spécificités de leurs marchés respectifs.



Pour chaque marché principal (Cinéma/TV/Animation – Technologies broadcast – Médias interactifs), une analyse spécifique a été réalisée tant d'un point de vue macro que micro-économique, ce afin de renforcer/adapter la stratégie à développer au sein de chaque grappe.

Au niveau de sa stratégie, le cluster a également structuré le développement d'un écosystème wallon portant sur les contenus immersifs et interactifs, ce notamment en lien avec les développements dans le secteur du gaming.

Il faut encore souligner l'axe central quant à la vision développée par le cluster Twist : la création de valeur. Celle-ci pouvant se développer via le réseau wallon, le niveau européen, la communication interne/externe et la réalisation de missions pour des tiers.

Le travail stratégique réalisé au niveau du cluster s'est appuyé sur une série d'études et d'analyses comme donnée d'entrée, ce qui lui a permis de formaliser des stratégies spécifiques au sein de chacun des groupes de travail et de renforcer ses collaborations et synergies avec les autres acteurs du secteur tant au niveau wallon qu'europpéen.

## 5. Réalisations et résultats

En premier lieu, il convient de reconnaître tant le volume d'activités réalisé par le cluster sur les deux premières années de ce quatrième triennat, que la volonté qui paraît encore renforcée de définir des actions à forte valeur ajoutée par rapport aux enjeux.

On perçoit relativement clairement le lien entre la stratégie développée par le cluster et sa déclinaison via la réalisation d'actions concrètes.

Au niveau des recommandations établies à l'issue du précédent rapport, il était question de l'intégration, au sein du Cluster TWIST, des secteurs en aval de la chaîne de valeur de ses domaines d'activités. Sur ce plan, il convient ici de souligner la mise en place d'un sous-groupe de travail portant sur le secteur de la post-production et de sa capacité à établir un modèle d'autonomie par rapport aux autres acteurs.

En mettant en regard certaines activités prédéfinies au niveau de la demande de reconduction et les activités effectivement réalisées, on constate :

- A travers l'organisation de l'hackathon notamment, le cluster a rencontré son objectif d'organiser des événements emblématiques en lien avec les activités actuelles et futures de ses membres
- Le cluster a poursuivi ses actions pour favoriser l'émergence de nouvelles chaînes de valeur via la réflexion et la mise en place de (sous-)grappes spécifiques.
- Le développement d'un département Relations internationales basé sur les projets européens et le savoir-faire acquis ne s'est pas mis en place. Tout en maîtrisant l'ambition sur ce plan, notamment en termes de modèle économique, il semble pertinent de maintenir cet objectif de capitalisation sur l'ensemble des éléments de connaissance que les projets européens ont et vont produire au niveau du cluster.

La participation des membres à au moins une action se situe en moyenne intéressante à 75%.



- Le nombre de membres visités est en moyenne de 25/an et le nombre de prospects de 11/an, sachant sur ce dernier plan que le cluster préfère ne pas s'épuiser dans des démarches trop proactives mais se focalise plutôt sur l'analyse des candidatures.
- Enfin, le cluster a organisé en moyenne 7 opérations B2B sur la période d'analyse.

## 6. Dynamique interne

De façon globale, le cluster fonctionne correctement en termes de gouvernance, ce notamment en termes de fonctionnement de ses principaux organes de gestion, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration.

Au niveau du Conseil d'Administration de façon plus spécifique, celui-ci a été renouvelé en février 2017 et vient de l'être également lors de l'Assemblée générale 2019 (cf. : tableau ci-dessous).

Il convient que ce dernier renouvellement permette de renforcer la capacité du cluster à dialoguer, via ses organes, avec la plus grande majorité de ses membres.

En prenant connaissance de la composition du nouveau Conseil d'Administration, on constate un renouvellement très important puisque seuls trois administrateurs (quatre en comptant Monsieur Francis Bodson) faisaient déjà partie du précédent conseil.

Il faut également souligner la qualité des membres représentés, élément qui démontre la légitimité du cluster aux yeux d'acteurs de référence dans son périmètre d'activité. Nous pensons notamment à l'arrivée d'un représentant de RTL Belgium.

Concernant la composition de l'équipe d'animation, le cluster peut s'appuyer sur un Executive Manager en charge de la mise en place des stratégies, l'animation et de la représentation du cluster, et ce depuis plus de 10 ans à présent. Cette stabilité dans le temps se ressent dans la cohérence de la stratégie développée et de l'évolution des activités.

Pour les années 2017 et 2018, le cluster a également pu s'appuyer sur plusieurs salariés en charge de la gestion quotidienne du cluster (Héloïse Devaux) et de la gestion de projets (Emma Vigand). Un assistant en management de projet (Jean-Samuel Defays) a également fait partie de l'équipe, mais uniquement en 2017.

Au moment de l'évaluation, le cluster TWIST se trouve dans une phase de transition et de réflexion par rapport à la composition de son équipe d'animation, ce afin de trouver un équilibre entre les coûts de personnel et la diminution des produits, d'une part, et de disposer des compétences les plus pertinentes par rapport aux enjeux actuels et futurs. Il s'agira pour le cluster de réussir cette phase de transition afin de disposer à nouveau d'une équipe suffisante pour animer le cluster dans toutes ses dimensions.



## 7. Financement et perspectives de développement

Afin d'évaluer les perspectives de pérennité du cluster, les données financières relatives aux années 2017 et 2018 ont été analysées. Concernant l'année 2017, l'analyse a été rendue relativement complexe étant donné les différentes modifications quant à la période relative à l'exercice social du cluster.

Sur base de la comparaison des trois dernières années, on constate :

- Des produits en réduction
- Des charges d'exploitation qui représentent 105% des produits en 2018 contre 97% des produits en 2015-2016.
- Des résultats de l'exercice négatifs sur les deux derniers exercices et qui annulent ainsi presque totalement le bénéfice enregistré en 2015-2016.

Les produits sont constitués :

- Du chiffre d'affaires, qui est lui-même composé des recettes provenant :
  - des cotisations des membres (qui représente 16% des produits en 2016-2017 et 23% en 2018);
  - des autres recettes dont les contributions des participants aux activités du cluster. (qui passent de 3% des produits en 2016-2017 à 5% des produits en 2018)
- Des autres produits d'exploitation, dont la tendance est à la décroissance si ce n'est au niveau européen où le projet Cosme compense la fin du projet Eurotransmedia et où le projet Interreg est stable sur les deux années analysées. Au niveau wallon, l'arrêt du financement via le Digital Walonia Hub explique en grande partie la diminution de 35% du financement public wallon du cluster TWIST.
- Globalement, il faut remarquer que la contribution des membres et participants aux recettes totales est en augmentation.

Il convient également de noter les diminutions très fortes que les postes de coûts ont connues avec :

- Une réduction de 43% des rémunérations entre 2015-2016 et 2016-2017, suivi d'une nouvelle réduction de 28% entre 2016-2017 et 2018.
- Une réduction de 50% des achats-services et bien divers entre 2015-2016 et 2016-2017, suivi d'une nouvelle réduction de 54% entre 2016-2017 et 2018.

Concernant le bilan du cluster TWIST sur les trois derniers exercices, il convient de retenir les principaux éléments suivants :

- Le fonds social a diminué de 20.630 euros pour s'établir à 44.530 euros ;
- Les dettes ont connu une très importante augmentation entre l'année 2015-2016 et l'année 2016-2017. Cette augmentation correspond à près de 210.000 euros. On constate toutefois un désendettement en 2018 avec une diminution de 52.000 euros.
- Concernant les liquidités, il convient de souligner que si les valeurs disponibles s'établissaient à un peu moins de 10.000 euros à la fin de l'exercice 2015-2016, l'exercice 2018 se clôture avec des valeurs disponibles pour un montant de 23.139 euros.

Malgré une diminution sur les deux derniers exercices, le cluster conserve un fonds social positif qui représente 20% des coûts d'exploitation 2018. Si le cluster conserve donc une capacité à faire face à d'éventuels chocs, cette capacité a été entamée.