

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

**Evaluation triennale  
du réseau d'entreprise (ou cluster)  
TWIST**

**Rapport d'évaluation - Synthèse**

18/08/2022

# 1 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du cluster TWIST, KPMG a proposé de s'appuyer sur sa méthodologie propre aux évaluations de politiques publiques réparties en quatre étapes et basée sur différents outils de collecte et de traitement de données afin d'établir des constats et répondre à des questions d'évaluation.

**Etape 1 - Structurer :** L'objectif de cette première phase a été de préciser et de faire valider le périmètre de la mission, le planning détaillé, l'approche méthodologique ainsi que de cadrer les analyses et élaborer des questions d'évaluation.

**Etape 2 – Observer :** L'objectif de cette deuxième étape a été de collecter un ensemble d'informations de nature quantitatives et qualitatives au travers de différents outils de collecte de données (analyse documentaire, enquête en ligne et entretiens) afin de pouvoir réaliser par la suite une série d'analyses visant à évaluer le cluster au regard des questions d'évaluation.

**Etape 3 - Analyser :** Cette troisième étape a consisté à analyser les données collectées et établir des constats pour chacun des critères d'évaluation. Un atelier de mise en débat a été organisé avec les parties prenantes afin de poser un jugement collectif sur ces différents critères.

**Etape 4 - Conseiller :** L'étape finale de l'évaluation a consisté à émettre des conclusions, répondre aux questions d'évaluation et rédiger des recommandations concernant le fonctionnement et la stratégie de développement du cluster.

Le présent document reprend, pour chaque critère d'évaluation, le jugement collectif porté par la représentante du Cabinet du Vice-Président de la Wallonie, Ministre de l'Economie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Agriculture, de l'Aménagement du territoire, de l'IFAPME et des Centres de compétences, le représentant du Service Public de Wallonie Economie, Emploi, Recherche ainsi que les animateurs du cluster et le président de son Conseil d'administration. Ce jugement se base sur le rapport de constats élaboré par KPMG.

## 2 Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure la stratégie poursuivie par le cluster est-elle en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue ?

Dans le but de vérifier l'adéquation de la stratégie avec le contexte dans lequel le cluster évolue, 5 critères d'évaluation ont été identifiés :

Thème	Critère	Jugement	Justification
Contexte technologique	Le cluster poursuit une stratégie qui permet de répondre aux besoins de ses membres.	<b>Atteint</b>	➤ Constat 1 : Une majorité significative des membres qui se sont exprimés considèrent que le cluster répond à leurs besoins. Cependant ils souhaiteraient être plus impliqués dans l'élaboration de la stratégie.
Digital Wallonia	Le cluster poursuit une stratégie qui permet de répondre aux enjeux identifiés dans Digital Wallonia.	<b>Satisfaisant</b>	➤ Constat 2 : La stratégie de TWIST n'est pas structurée autour de Digital Wallonia mais le cluster collabore avec l'Agence du Numérique dans le cadre de plusieurs programmes.

Contexte concurrentiel	Du point de vue de ses membres, le cluster poursuit une stratégie qui permet de différencier ses activités de celles des autres acteurs du secteur.	<b>Partiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 3 : La multiplication d'initiatives sur le secteur et le peu de collaboration entre les acteurs nuisent à la lisibilité de leur proposition de valeur.</li> </ul>
Pérennité	Le cluster poursuit une stratégie qui lui permet d'assurer son autofinancement.	<b>Atteint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 4 : La diversification des revenus permet au cluster d'être moins dépendant de la subvention octroyée aux clusters.</li> </ul>
Représentativité	Du point de vue de ses membres, la composition du cluster permet de suffisamment couvrir l'ensemble des domaines du secteur.	<b>Atteint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 5 : Les membres qui ont répondu à l'enquête estiment que la composition du cluster permet de couvrir l'ensemble des marchés du secteur.</li> <li>➤ Constat 6 : La répartition géographique des membres du cluster est globalement similaire à celle du secteur.</li> </ul>

Dans le cadre de cette question d'évaluation, le cluster a atteint la quasi-entièreté des critères. Ceci démontre, du point de vue de ses membres, sa capacité à poursuivre une stratégie adaptée au contexte dans lequel il évolue. De plus, le cluster veille également à diversifier ses ressources financières en vue d'assurer sa pérennité au-delà du financement lié à son agrément.

Notons toutefois qu'une partie significative des membres expriment des difficultés à différencier la proposition de valeur du cluster de celle des autres d'acteurs impliqués sur le même secteur. Cet élément peut être perçu sous l'angle de la communication du cluster sur son ADN et ses activités qui pourrait être améliorée mais est à nuancer dans la mesure où celui-ci n'a pas d'emprise directe sur les raisons d'être et les activités des autres acteurs notamment publics.

Il peut donc être conclu que la stratégie poursuivie par le cluster est en adéquation avec le contexte dans lequel il évolue.

### 3 Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster sont-elles en adéquation avec les 6 axes d'action du décret ?

Les activités du cluster sont encadrées par le décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters. Celui-ci prévoyait que le cluster développe un ensemble d'activités s'intégrant dans 6 axes d'action :

Thème	Critère	Jugement	Justification
6 axes	Le cluster développe des actions destinées à se connaître entre membres d'un cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine concerné.	<b>Satisfaisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 7 : Selon les membres qui se sont exprimés, la moitié des activités organisées par le cluster contribuent clairement aux axes du décret</li> </ul>

Le cluster développe des actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres du cluster ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et à un seuil de compétitivité accrus.

Le cluster développe des actions de développement de partenariats impliquant des membres du cluster dans les domaines de la production de biens et de services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale avec, le cas échéant, la création d'activités nouvelles.

Le cluster développe des actions de promotion locale et internationale du cluster en vue éventuellement de renforcer l'attractivité de la Région wallonne à l'égard des investisseurs étrangers et la participation de celui-ci à des salons spécialisés.

Le cluster développe des actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international.

Le cluster développe des actions visant à renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises, notamment les pôles de compétitivité.

Cette question, qui vise à évaluer dans quelle mesure les réalisations du cluster sont en adéquation avec les 6 axes d'action du décret peut être lue à la fois du point de vue des exigences décret lui-même mais également au regard des intérêts des membres qui composent le cluster.

Le décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters prévoyait que le cluster développe un ensemble d'activités s'intégrant dans 6 axes d'action. Et bien que la lisibilité ne soit pas évidente, il a pu être constaté lors de notre analyse que la moitié des activités du cluster contribuent aux axes du décret. L'objectif est donc atteint même si les axes relatifs aux partenariats entre membres, au partage de connaissances et des bonnes pratiques et aux synergies avec d'autres organisations sont moins couverts. Précisions que ces axes sont toutefois couverts par des actions réalisées par l'équipe d'animation dont les membres ne bénéficient pas directement ou dont ils n'ont pas connaissance.

Il peut donc être conclu que les réalisations du cluster sont globalement en adéquation avec les 6 axes du décret.

## 4 Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure les réalisations du cluster apportent-elles une plus-value à ses membres ?

Le cluster joue un rôle de stimulateur d'opportunités pour ses membres. Les résultats et les impacts produits par ses réalisations ainsi que l'intérêt et la satisfaction des membres pour les activités organisées par le cluster ont donc été mesurés.

3 critères ont été identifiés pour cette question :

Thème	Critère	Jugement	Justification
Résultats des réalisations	Les réalisations menées par le cluster produisent un résultat positif pour les membres en termes de connaissance des acteurs du secteurs, liens commerciaux entre membres, compétences du personnel, partenariats, transfert de technologies, accès à de nouveaux marchés et/ou visibilité.	<b>Satisfaisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 8 : Les réalisations du cluster ont un résultat particulièrement positif sur la connaissance des acteurs du secteur, les liens commerciaux et la visibilité des membres qui ont participé à l'enquête.</li> <li>➤ Constat 9 : Les résultats des réalisations sont en adéquation avec les besoins exprimés par les membres à leur adhésion.</li> </ul>
Impacts des réalisations	Les réalisations menées par le cluster ont un impact positif pour les membres en termes de chiffre d'affaires, rentabilité, nombre de projets menés, volume d'exportations, nombre de clients, activités R&D et/ou emploi.	<b>Satisfaisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 10 : Les membres qui se sont exprimés n'ont pas adhéré au cluster avec des objectifs d'impact mais constatent un effet particulièrement positif sur leur valeur ajoutée.</li> </ul>
Qualité des activités	Le cluster organise des activités pour lesquelles les membres montrent de l'intérêt et dont ils sont satisfaits.	<b>Satisfaisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constat 11 : Plus de la moitié des membres qui ont répondu à l'enquête jugent toutes les activités importantes à l'exception des marchés publics.</li> <li>➤ Constat 12 : Plus de la moitié des membres ayant participé à l'enquête jugent toutes les activités satisfaisantes, à l'exception des grappes technologiques et des services tailored made.</li> </ul>

Dans l'ensemble, les résultats et les impacts des réalisations du cluster apportent une plus-value à ses membres qui peut être qualifiée de satisfaisante.

Cette réponse nuancée s'explique par le fait que les membres eux-mêmes ne viennent pas avec des attentes ciblées qui sont dès lors peu évidente à évaluer. A cela vient s'ajouter le fait qu'en fonction du type d'activités, les intérêts peuvent varier.

Malgré tout, notons que la majorité des membres se montre satisfait de la qualité des activités organisées par le cluster.

Il peut donc être conclu que les réalisations du cluster apportent une plus-value à ses membres en termes de connaissance des acteurs du secteur, de liens commerciaux, de la visibilité et de valeur ajoutée.

## 5 Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le mode d'organisation du cluster est-il en adéquation avec les objectifs à atteindre ?

Les ressources humaines dont le cluster dispose doivent assurer son fonctionnement et l'atteinte des objectifs fixés par sa stratégie. La dynamique instaurée au sein du cluster a donc été analysée.

4 critères ont été identifiés pour cette question :

Thème	Critère	Jugement	Justification
Equipe d'animation	Le cluster dispose d'une équipe d'animation dont la taille et la complémentarité des profils permettent d'assurer la bonne réalisation de ses activités.	<b>Atteint</b>	➤ Constat 13 : Malgré la taille réduite de l'équipe d'animation, les membres qui se sont exprimés sont satisfaits de la dynamique instaurée au sein du cluster.
Communication	Le cluster développe des outils de communication (site internet, newsletters, plateforme B-Wallonia etc.) régulièrement consultés par les membres afin d'être informés des activités proposées et des évolutions du secteur.	<b>Satisfaisant</b>	➤ Constat 14 : La newsletter est le moyen de communication consulté par le plus grand nombre de membres et le plus fréquemment.
Mode de gouvernance	Le mode de gouvernance du cluster est en adéquation avec les attentes de ses membres.	<b>Satisfaisant</b>	➤ Constat 15 : Plus de la moitié des membres qui ont participé à l'enquête estiment que le mode de gouvernance est en adéquation avec leurs attentes.
Capacité d'adaptation	Le cluster adapte ses activités en regard du contexte ambiant (par exemple : covid).	<b>Satisfaisant</b>	➤ Constat 16 : La moitié des membres répondants à l'enquête n'est pas en mesure d'évaluer la capacité d'adaptation du cluster au contexte ambiant.

La majorité des critères définis dans le cadre de cette question d'évaluation sont atteints de manière satisfaisante. Les membres sont en effet majoritairement satisfaits de la dynamique instaurée par l'équipe d'animation mais leur satisfaction vis-à-vis des outils de communication, du mode de gouvernance et de la capacité d'adaptation du cluster est plus variée. Rappelons que ce triennat a été marqué par la pandémie, ce qui a perturbé tant les activités du cluster que celles de ses membres.

Il peut donc être conclu que le mode d'organisation du cluster est globalement en adéquation avec les objectifs à atteindre.