

Colloque international :

Pôles de compétitivité et développement économique régional

les 2 et 3 mars 2009

Liège

**L’EVALUATION EXTERNE COMME OUTIL DE PILOTAGE DE
LA POLITIQUE DE CLUSTERING : LEÇONS TIREES DE 5
ANNEES DE PRATIQUE EN REGION WALLONNE**

Auteur :

Vincent LEPAGE, Attaché Economiste au
Service Public de Wallonie

L’article a été réalisé en collaboration avec Philippe BOVEROUX et Dominique GRAITSON, économistes au Conseil Economique et Social de la Région Wallonne

Thématiques abordées :

- l’efficacité et l’efficience dans les politiques de soutien aux pôles / clusters ;
- la gouvernance des pôles / clusters ;
- l’évaluation des pôles / clusters : critères, processus et outils.

INTRODUCTION

La Région Wallonne mène depuis 2001 une politique de soutien aux réseaux d'entreprises (ou clusters).

Dans un premier temps mise en œuvre sur une base expérimentale (7 projets pilotes initiés entre 2001 et 2003), cette politique a fait l'objet de différents travaux d'évaluation réalisés par des experts externes (universitaires ou consultants) :

- l'évaluation globale du dispositif expérimental, menée en 2004 dans le cadre d'un partenariat entre le Conseil Economique et Social de la Région Wallonne (CESRW) et le Gouvernement wallon, a inspiré l'élaboration du décret en vigueur depuis juillet 2007 ;
- les clusters arrivant au terme de 3 années de subvention ont fait l'objet d'évaluations individuelles, lesquelles ont influencé la poursuite du soutien public aux réseaux concernés.

L'article vise à mettre en évidence les leçons pouvant être tirées de l'ensemble du processus d'évaluation, aux deux niveaux concernés : les clusters pris individuellement et le dispositif de soutien public.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur le cadre conceptuel des clusters et de la politique de clustering, et nous rappellerons la place de l'évaluation dans le cycle de la politique publique.

Ensuite, l'article approfondira la question de l'évaluation des clusters (et des politiques liées) : quelles sont les spécificités de cet exercice, les niveaux d'analyse possibles, les méthodologies utilisées et leurs limites, la pratique au niveau international,...

L'exposé des évaluations menées en Wallonie, tant au niveau du programme de clustering que des clusters eux-mêmes, mettra en lumière :

- le processus de mise en œuvre de ces évaluations indépendantes : attentes des acteurs, cahier des charges et sélection des prestataires, ... ;
- les méthodes d'analyse utilisées par les évaluateurs ;
- la manière dont les acteurs des clusters évalués (organes de gouvernance, entreprises membres,...) ont été associés ;
- les principaux résultats et recommandations formulés dans les rapports successifs ;
- les mesures prises pour assurer une diffusion des résultats auprès des principaux acteurs concernés (décideurs publics, partenaires sociaux, clusters ...) ;
- l'impact sur le développement des clusters et de la politique elle-même.

Au final, nous tenterons de tirer quelques enseignements de ces 5 années d'évaluation de cet objet aussi complexe et multiforme qu'est le cluster.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. Le cluster, le pôle de compétitivité, la politique de clustering

Le concept de **cluster**, et plus généralement des structures de coopération inter-entreprises, connaît plusieurs filiations, la plus ancienne étant le district industriel d'Alfred Marshall.

- Sous l'appellation du *district industriel*, l'économiste s'intéresse au développement de ces systèmes dans un même territoire : il met en lumière la capacité des tissus industriels constitués de petites entreprises à abaisser leurs coûts de production et à créer des compétences distinctives, dans un métier donné, grâce à la coordination de leur processus de production¹.
- Se basant sur les « success stories » des districts industriels italiens, la vision moderne du district met en évidence l'importance des échanges de connaissances tacites, peu mobiles car indissociables des personnes qui les possèdent et des contextes locaux qui les génèrent. Le courant d'analyse de ces districts ou systèmes productifs localisés est caractérisé par un intérêt marqué pour les dynamiques endogènes².
- Il faut également citer la littérature relative au milieu innovateur, initiée par P. AYDALOT au milieu des années '80. Même si elle ne s'attache pas sensu stricto au concept de cluster, la littérature relative aux milieux innovateurs s'en approche véritablement puisqu'elle analyse les caractéristiques d'économies locales / régionales dont le haut niveau d'innovation est lié à une forte interconnexion entre ses acteurs (entreprises, institutions, population,...). Les milieux innovateurs s'articulent autour de trois axes particulièrement importants du point de vue des transformations actuelles : la dynamique technologique, la transformation des territoires et les changements organisationnels³.
- Au début des années '90, Michael PORTER met en évidence la présence, au sein de différentes régions du globe, de pôles d'activités performants au niveau international (clusters), pôles qui reposent sur quatre déterminants stratégiques qui se renforcent les uns les autres. Ce « diamant » est composé des facteurs de production, des conditions de la demande, de la rivalité et des stratégies des entreprises du secteur, et enfin de secteurs d'activités connexes performants⁴.
- Enfin, on peut épingler la littérature mettant en évidence la logique de localisation en grappe, celle-ci se définissant comme le résultat agrégé des stratégies des firmes

¹ MARSHALL A. (1890, 1919).

² MERIT et Ernst & Young (2000)

³ CREVOISIER O. (2001)

⁴ PORTER M. (1990). Dans le courant de la décennie, les publications de PORTER et les travaux de sa société de consultance vont assurer une large diffusion du concept de cluster.

suyant un processus d'apprentissage interactionniste de localisation⁵. Ce courant reconnaît le rôle joué par les rétroactivités positives qui caractérisent les localisations en grappe : d'un côté les externalités de réseaux dans l'activité de production et d'innovation conduit à une concentration des entreprises en un même lieu. De l'autre, cette concentration des entreprises conduit par effet de rétroactions (*feed back loops*) positives à des conditions d'offre de la région de plus en plus attractives.

La popularité exponentielle du concept à travers le monde (tant dans les milieux académiques que politiques) a accentué son caractère polymorphe, décliné différemment d'une région et d'un pays à l'autre suivant le profil de l'économie en question (en particulier son degré de spécialisation), la propension plus ou moins naturelle des entreprises à travailler en réseau, le degré d'interaction entre l'industrie et les institutions productrices de connaissances ou encore la présence d'infrastructures structurantes comme l'incubateur technologique ou le parc d'activités économiques vocationnel.

En **Wallonie**, la définition retenue à l'issue d'une étude exploratoire menée en 2000⁶ fût la suivante : « Le cluster est un mode d'organisation du système productif établi à l'initiative des entreprises (avec éventuellement la participation de centres de recherches) et se caractérisant par (i) un cadre de coopération portant sur des activités liées ; (ii) le développement volontaire entre les entreprises de relations de complémentarités, verticales ou horizontales, marchandes ou non marchandes, la promotion d'une vision commune de développement. »⁷.

La notion de **pôle de compétitivité**, dans la droite ligne des concepts précédents, trouve son origine en France : suite à différents rapports produits par la DIACT^{8 9} et le Député Christian Blanc¹⁰, la Commission Interministérielle d'Aménagement du Territoire (CIADT) décidait en septembre 2004 de donner une nouvelle impulsion à la politique industrielle hexagonale, la stratégie des pôles de compétitivité.

Pour la CIADT, un pôle de compétitivité résulte de la combinaison, sur un même territoire, de 3 ingrédients (entreprises + centres de formation + unités de recherche) et de 3 facteurs décisifs (partenariat + innovation + visibilité internationale).

En août 2005, avec un an de décalage sur la France, le Gouvernement wallon initie sa politique de pôles de compétitivité. La définition qui en est donnée est alors la suivante : « une combinaison d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise

⁵ VICENTE J. (2002).

⁶ MERIT et Ernst & Young France (2000).

⁷ La notion de masse critique y a été ajoutée dans un second temps, à l'occasion de l'adoption par le Parlement wallon du « Décret régional relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises (ou clusters) ». (Publication au Moniteur Belge le 09.02.07).

⁸ Direction Interministérielle d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires (anciennement DATAR).

⁹ DATAR (2004).

¹⁰ BLANC C. (2004).

autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale »¹¹.

En conclusion, on peut retenir cette **définition générique du cluster (ou du pôle de compétitivité)**, donnée par la Commission européenne :

« Un cluster peut se définir, globalement, comme un groupe d'entreprises, d'opérateurs économiques liés et d'institutions géographiquement proches les uns des autres et ayant atteint une échelle suffisante pour développer une expertise, des services, des ressources, des fournisseurs et des compétences spécialisés »¹².

Qu'en est-il des **politiques en matière de clusters** ? Elles sont conçues et mises en œuvre aux niveaux local, régional et national, en fonction de leur portée. A l'hétérogénéité des déclinaisons du concept de cluster correspond une grande diversité d'approches politiques.

On peut y distinguer au minimum deux grandes familles :

- Une politique orientée sur l'optimisation des conditions méso et macro-économiques dans lesquelles évoluent les clusters : fiscalité, législation, infrastructures, marchés publics, formation initiale et continuée ... on est ici proche d'une politique industrielle classique, mais complétée par un dialogue structuré avec les clusters nationaux (p. ex. politique menée par le pouvoir fédéral aux Pays-Bas) ;
- L'autre approche sera focalisée sur les besoins micro-économiques des clusters, et donc sur les appuis que les autorités publiques peuvent leur apporter : réalisation d'études de positionnement, support aux actions de networking, financement de projets, développement à l'international, etc. La plupart des régions ayant déployé une politique de soutien aux clusters répondent à cette seconde approche.

1.2. L'évaluation dans le cycle de l'action publique

L'évaluation constitue une composante à part entière des politiques publiques, comme le rappelle le schéma ci-dessous.

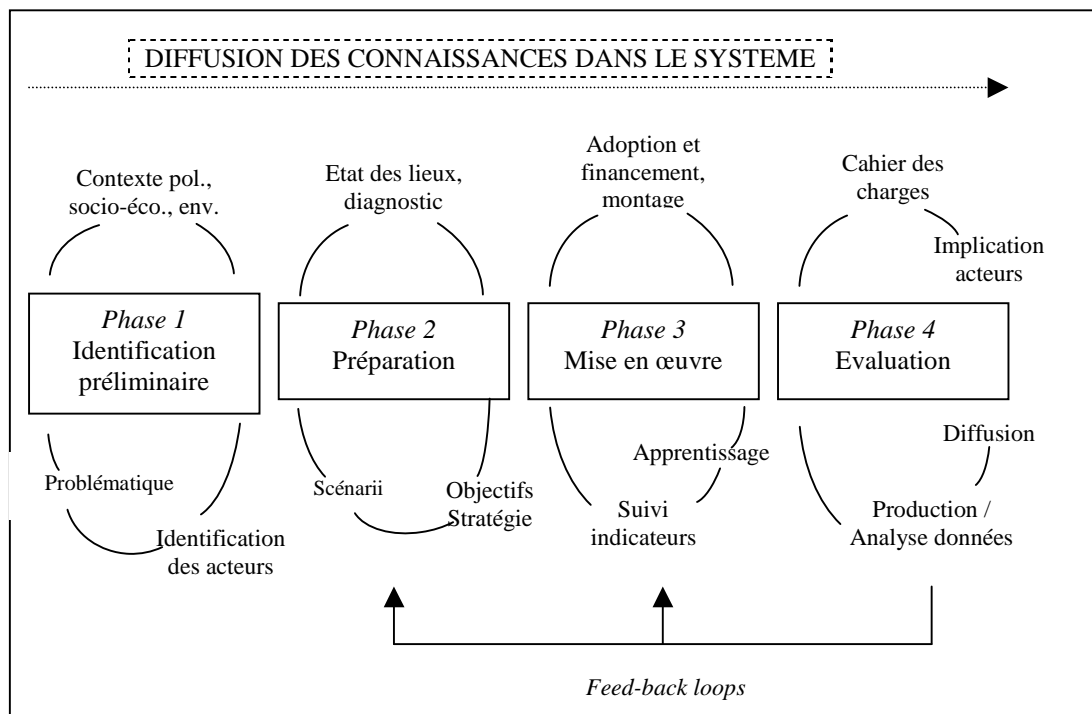
En **phase d'identification préliminaire**, la problématique est posée dans l'ensemble de ses composantes : items sociaux, économiques, environnementaux à résoudre, facteurs exogènes et endogènes, ciblage des acteurs clés.

Ensuite vient la **phase de préparation** : sur base des facteurs de changements identifiés, il est possible de dresser un diagnostic plus précis de la situation à adresser, une stratégie et des *scénarii* d'intervention sont élaborés, des objectifs fixés. Déjà à ce stade peut être menée une évaluation, dite *ex ante*, consistant à valider la pertinence de la stratégie et des éventuels *scénarii* d'intervention en regard des objectifs poursuivis.

¹¹ Gouvernement Wallon (2005).

¹² Commission européenne (2008).

Graph 1 : Le cycle de l'action publique et ses composantes



Source : Adapté de H. Rey-Valette et S. Roussel (2006).

La troisième phase porte sur la **mise en œuvre du programme** lui-même, avec l'implémentation des outils de suivi et de contrôle habituels (reporting, organes d'accompagnement, tableau de bord, ...).

Toute nouvelle politique implique un processus d'apprentissage, chez tous les acteurs du processus : décideurs, financeurs, bénéficiaires, organes de suivi et de contrôle, organismes intermédiaires. Pour que les évaluations ultérieures (*on going* et *ex post*) puissent être fructueuses, le dispositif de suivi intégrera dès le début de la phase de mise en œuvre les outils de récolte et de structuration des informations nécessaires à l'établissement des indicateurs, particulièrement les indicateurs quantitatifs.

Une attention particulière doit y être apportée afin de vérifier que les indicateurs retenus soient :

- **Pertinents** eu égard à l'intervention évaluée : leur mesure rendra-t-elle compte des objectifs retenus ? Les influences de facteurs exogènes à l'intervention pourront-elles être isolées ?
- **Robustes** : leur alimentation sera-t-elle fondée sur des sources fiables et vérifiables ?
- **Disponibles** : leur quantification sera-t-elle possible à une fréquence suffisante et dans des délais raisonnables ?

Du moins pour les indicateurs relatifs au contexte socio-économique, il faudra quantifier les valeurs de base antérieures à l'intervention évaluée.

Dernier point à retenir dans l'élaboration du *corpus* d'indicateurs : la bonne compréhension (si pas l'adhésion) de l'ensemble des intervenants constitue un préalable à l'efficacité de l'outil mis en place. Dans le cas contraire, les divergences de perception quant à la construction de chaque indicateur, et au-delà quant à son interprétation, rendront difficile l'élaboration d'un consensus des acteurs sur les constats et les recommandations de l'évaluation.

La **phase d'évaluation** se place en continuité des précédentes : au-delà des pré-requis posés ci-dessus (identification de la problématique à adresser, établissement du diagnostic, définition des objectifs stratégiques et opérationnels, construction du système de suivi et d'indicateurs,...), il faut insister sur l'implication des acteurs du dispositif : l'adhésion aux objectifs poursuivis par l'évaluation et à l'approche méthodologique retenue, de même que leur consultation autour des résultats quantitatifs obtenus, permettront un débat plus fructueux au moment de discuter les conclusions et recommandations sur lesquelles l'analyse aura débouché...

Ce **processus d'appropriation** est essentiel à la bonne intégration de la phase d'évaluation dans le cycle de l'action publique.

Comme l'indique le schéma, l'exploitation de l'évaluation se traduira au niveau d'effets retours sur les phases précédentes du cycle de l'intervention publique : définition de la politique (diagnostic, stratégie, objectifs) et / ou sa mise en œuvre (modalités opérationnelles, budget, système de suivi).

Tout au long du cycle, s'il est mené valablement, **le système produit et diffuse des connaissances** qui enrichissent l'expertise de l'ensemble des acteurs, ce que les anglosaxons nomment le *learning process*. Cette observation finale prend un relief particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer des clusters qui eux-mêmes ont pour fonction de produire et partager de la connaissance en leur sein. L'évaluation peut alors constituer un élément à part entière de cette progression, comme nous allons le voir dans la suite de l'article.

2. L'ÉVALUATION DE CLUSTERS ET DES POLITIQUES LIEES

2.1. Questions d'évaluation et difficultés méthodologiques spécifiques

2.1.1. Une tâche complexe

Évaluer le cluster ou un programme de clustering est une tâche complexe, bien au-delà d'un projet d'investissement classique dans une entreprise ou une quelconque organisation : « une série d'objectifs ont été fixés en même temps au cluster (hausser le niveau de qualification des ressources humaines, expansion du réseau, internationalisation, collaboration commerciale, améliorer l'environnement pour davantage d'innovation et de R&D), qui déploie une série d'activités (intermédiation entre acteurs, événements, marketing, lobbying, suivi et reporting), le tout étant supposé avoir un impact sur un système composé d'acteurs liés, dans des relations directes et indirectes qui prennent des décades avant de porter des fruits. »¹³.

Devant cette complexité, il faut sérier les questions, la première étant celle de l'objet à évaluer. S'agit-il du (des) cluster(s) ou de la politique (du programme) de soutien aux clusters ?

Si ce sont les **clusters** qui sont au centre de l'analyse, il s'agira d'en apprécier l'évolution quantitative et qualitative, les projets et réalisations propres, les résultats économiques, la notoriété, les perspectives de pérennité, ...

L'évaluation de la **politique** tentera surtout de vérifier si les objectifs qui lui ont été assignés sont en voie d'être atteints, notamment au travers l'analyse de l'évolution des clusters.

De ce qui précède, on peut déduire que réaliser l'évaluation de la politique va de pair avec une appréciation des clusters eux-mêmes, tandis que l'inverse n'est pas nécessairement vrai.

¹³ SOLVELL O. (2008)

2.1.2. Plusieurs niveaux d'analyse

La littérature¹⁴ permet de distinguer plusieurs niveaux d'analyse pour l'évaluation d'un cluster ou d'une politique de clustering.

Tableau 1 : Trois niveaux d'évaluation et leur questionnement spécifique

	Questions évaluatives
Evaluation managériale	<p><u>Cluster</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des structures et des règles de gouvernance - Niveau d'activité et succès des actions (participation, satisfaction,...) - Notoriété (couverture presse, ...) - Evolution du nombre de membres, par catégories (GE, PME, acteurs R&D, ...) et taux de rotation - Niveau de satisfaction générale des membres <p><u>Politique de clustering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence du processus de sélection - Adéquation du dispositif de suivi
Evaluation systémique	<p><u>Cluster</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Antériorité et nature des relations entre acteurs (notamment via l'évolution des relations B2B au sein du cluster) - Maîtrise de l'information et sa diffusion au sein du cluster (mise en place de processus de veille technologique et / ou économique) - Mobilisation d'un patrimoine cognitif collectif (au travers la mise en place de groupes de travail structurant la réflexion sur un axe prioritaire pour le développement du cluster) <p><u>Politique de clustering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité des acteurs publics à intégrer la notion de cluster dans leurs pratiques (mécanismes d'aide, p. ex.) - Evolution des rapports collaboratifs entre acteurs publics et privés
Evaluation d'impact	<p><u>Cluster</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Performances économiques des entreprises membres - Développement d'activités nouvelles, au sein des entités membres, par essaimage (spin-off, spin-out) ou joint-venture (GIE,...) - Diffusion de l'innovation - Attraction de nouveaux investisseurs - Notoriété internationale <p><u>Politique de clustering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Influence attribuée à l'intervention publique dans l'évaluation des clusters.

¹⁴ Notamment SOLVELL O. (2008) ; TIXIER J. et CASTRO GONCALVES L. (2008).

L'intérêt de pratiquer ces trois types d'évaluation est intimement lié au degré de maturité des clusters / de la politique de clustering :

- **l'évaluation managériale** peut être entreprise assez rapidement (2 ou 3 années), dès que les clusters et la politique de clustering ont atteint une vitesse de croisière dans leur fonctionnement opérationnel ;
- comme elle vise l'évolution des comportements au sein des clusters, et de leur contexte politico-administratif, **l'évaluation systémique** sera appropriée après quelques années (3 à 5 ans) ;
- enfin, **l'évaluation d'impact** n'est réellement pertinente qu'après plusieurs années d'implémentation de la politique de clustering, d'une part, et des stratégies retenues par les clusters et leur traduction dans des projets technologiques et / ou économiques, d'autre part. Selon les cas, et compte tenu des spécificités de chaque cluster (antériorité du réseau, domaine d'activités concerné, ambitions technologiques), ces impacts ne pourront être observés qu'au-delà de 5 années de fonctionnement.

2.1.3. Méthodologies

Les méthodes pour évaluer un cluster (et / ou une politique de clustering) sont nombreuses.

On citera notamment, sans prétendre à l'exhaustivité :

- **L'analyse documentaire** (*desk study*), basée sur les rapports d'activités, les publications, les travaux préalables à la constitution du cluster, à la définition de sa stratégie, ...
- **L'enquête** (*survey*), procédant par l'envoi d'un questionnaire à un large éventail d'acteurs concernés (typiquement les membres du cluster), avec des questions fermées et des techniques d'échelle (échelles de Likert p. ex.). Cette méthode a notamment été utilisée pour le cluster suédois Upsalla Bio, sous la forme de 3 enquêtes bisannuelles (2004, 2006 et 2008) portant sur la perception des acteurs (entreprises, académiques et publics) sur le niveau de compétitivité du cluster, ses forces et faiblesses, ainsi que ses activités¹⁵;
- Les **interviews** de différents intervenants (membres, staff opérationnel, fédérations d'entreprises, acteurs académiques, administrations,...), lesquelles pouvant se dérouler en *face to face* ou sous la forme de panel (*workshop*). Comme ce fût le cas en Ecosse en 2006 et 2007, cette méthode peut être déclinée sous la forme de questionnaires structurés visant à déterminer le capital social¹⁶ développé au sein du cluster, et donc son niveau de maturité¹⁷ ;

¹⁵ TEIGLAND R., HALLENCREUTZ D. & P. LUNDEQUIST (2006)

¹⁶ La « Social Network Analysis » cartographie les interrelations et collaborations entre acteurs, et leur niveau de sophistication.

¹⁷ Cité par SOLVELL O. (2008)

- Une **monographie** plus poussée d'un échantillon de projets emblématiques du cluster peut aussi apporter un éclairage sur la dynamique interne du cluster et sur les résultats auxquels il permet d'arriver (ce fût notamment le cas de l'évaluation triennale de certains clusters wallons en 2006 et 2007)¹⁸ ;
- La **modélisation économétrique** est utilisée pour tenter d'isoler « l'effet cluster » sur le groupe cible (les membres) en comparaison d'un *peer group*. Une évaluation de la politique des Systèmes Productifs Locaux français a été menée sur cette base¹⁹ ;
- Sur base d'une **analyse microéconomique** longitudinale, il est possible d'observer l'évolution des transactions commerciales entre membres d'un cluster. En utilisant les comptes nationaux de la Banque Nationale Belge au niveau des entreprises individuelles, l'Institut flamand pour les technologies IWT²⁰ est parvenu à quantifier et décrire l'évolution des interrelations au sein du cluster Flanders Vegetable Valley (spécialisé dans la production de légumes surgelés).

L'ensemble de ces méthodes sont utiles (à des degrés divers, il est vrai) aux différents niveaux de l'évaluation du cluster et de la politique de clustering. A la complexité de l'objet évalué correspond la diversité des outils à utiliser en combinaison les uns aux autres.

Tableau2 : Quelles méthodes pour quel type d'évaluation ?

Niveau d'évaluation	Desk	Survey	Inter-views	Monogra- phie projets	Modéli- sation	Analyse micro
Managériale	**	**	***	-	-	-
Systémique	*	***	**	**	-	***
Impact	*	**	**	**	***	**

NB : le nombre d'étoiles indique le niveau de pertinence de la méthode

Quels sont les principaux **problèmes méthodologiques** à résoudre pour évaluer un cluster et / ou un programme de clustering ?

Comme souligné *supra* (cf. section 1.2), une attention devra être portée au **choix des indicateurs**. Le cluster est très régulièrement déployé comme outil de marketing régional / national autant que pour assurer la mobilisation des acteurs au sein d'un secteur économique jugé porteur. Les vertus que ses promoteurs lui prêtent et les objectifs qu'ils lui assignent sont souvent démesurés, comme ce fût

¹⁸ Evaluations confiées à PERSPECTIVE CONSULTING concernant les clusters « Recherche clinique » (2006), « Espace » (2006) et « Céramique » (2006), « Déchets solides » (2007), « Transport et Logistique » (2007), « Nutrition » (2007), « Eco-Construction » (2007), « TIC » (2007) et « Auto-mobilité » (2007).

¹⁹ MARTIN P., MAYERT. et MAYNERIS F. (2008)

²⁰ LAROSSE J. et VANHAVERBEKE W. (2005).

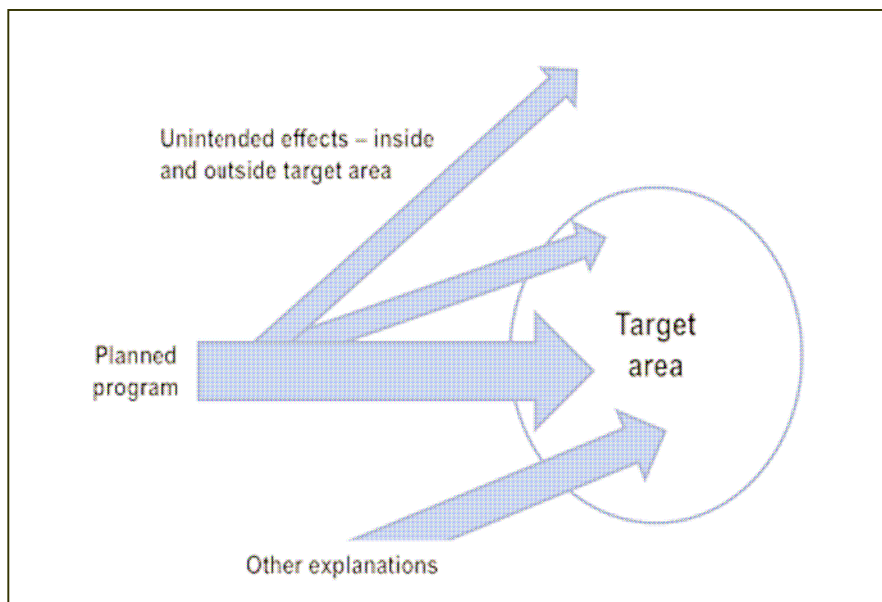
le cas lors du développement de la politique des SPL en France²¹. Les indicateurs doivent donc être retenus en rapport avec les moyens mis en œuvre.

Autre écueil à éviter : le **problème de sélection**. Certains promoteurs de clusters ont tendance à observer avec satisfaction l'évolution relative des performances économiques de leurs entreprises membres en regard d'un groupe de référence (*peer group*). C'est oublier que les entreprises membres d'un cluster sont en général intrinsèquement différentes des autres (taille, ouverture à l'innovation, intégration dans des réseaux, niveau de R&D interne, taux d'exportation,...). La simple comparaison avec un groupe d'entreprises non-membres peut dès lors ne pas être réellement significatif de l'impact du cluster et du dispositif public de soutien.

Dans l'évaluation des SPL, ce piège a été contourné en vérifiant de façon longitudinale si l'entrée dans un SPL avait, on non, significativement modifié la productivité de l'entreprise, en prenant comme référence sa propre moyenne observée antérieurement à cette date d'entrée²².

Le **problème d'attribution** constitue un grand classique des évaluations : au-delà des évolutions observées, dans quelle mesure peuvent-elles être attribuées au cluster ou au programme de clustering ? Il s'agit d'isoler l'effet net en identifiant les facteurs externes (conjoncture, autres politiques, ...) pouvant influencer les performances du cluster.

Graph 2 : Effets planifiés et non planifiés de programmes de clustering



Source : SOLVELL O. (2008)

²¹ MARTIN P., MAYER T. et MAYNERIS F. (2008)

²² La réponse n'est significativement affirmative que pour les entreprises mono-établissement, ce que les auteurs interprètent comme l'effet positif de l'intégration dans un réseau pour des entreprises généralement petites et isolées du reste du tissu productif. (MARTIN P., MAYER T. et MAYNERIS F. 2008).

Les effets non souhaités de l'intervention doivent également être appréhendés : effets d'aubaine²³, effet *crowding out*²⁴ des moyens publics, ...

Les techniques économétriques sont généralement nécessaires pour l'analyse d'impact d'une intervention publique, mais leurs limites sont réelles lorsque l'objet appréhendé fait intervenir un processus systémique complexe, comme dans le cas des clusters.

Il semble dès lors pertinent de croiser la modélisation économétrique avec des techniques plus qualitatives (enquêtes, interviews, panels) destinées à recevoir la perception des acteurs ou d'observateurs neutres sur les effets supposés. Une attention particulière doit être portée sur le degré d'objectivité des interlocuteurs, les acteurs les plus proches du cluster ou du dispositif public d'appui auront tendance à surévaluer les résultats de leurs actions.

2.2. Pourquoi évaluer les clusters ?

Dans un premier temps, l'analyse des clusters et de leur évolution poursuivait un objectif académique²⁵ : l'observation de ces phénomènes d'émergence de réseaux d'acteurs économiques, technologiques et publics, constituant un « éco-système » (pour reprendre l'expression de C. BLANC²⁶) produisant de la connaissance, de l'innovation, du savoir-faire, et au final de la valeur ajoutée.

A partir du moment où le soutien public aux clusters (existants ou naissants) s'est développé dans le courant des années '90, cette nouvelle approche de politique économique / industrielle est entrée dans le champ de l'évaluation.

Trois groupes d'arguments militent pour un recours systématique à l'évaluation des clusters :

- Pour les **autorités publiques**, il est nécessaire d'obtenir un *feed-back* concernant l'adéquation du dispositif implémenté à la stratégie retenue *ab initio* ainsi que sur les résultats obtenus au plan de l'économie régionale / nationale concernée. Sur cette base, les décideurs publics peuvent réorienter le dispositif tant au plan des moyens budgétaires déployés que des modalités de gouvernance. Ils peuvent aussi revenir sur la sélection initiale des clusters qu'ils labellisent et soutiennent. Ainsi la première évaluation des 71 pôles de compétitivité français en 2008 a conduit le Gouvernement à mettre en cause la labellisation de 13 d'entre eux (ils ont jusque fin 2009 pour faire leur preuve)²⁷.
- S'ils en reconnaissent le caractère constructif, les **organes de gouvernance et de management du cluster** se serviront des constats et recommandations de l'évaluation pour affiner leur stratégie et / ou leurs priorités d'actions. On peut

²³ On parlera d'effet d'aubaine si les actions et projets menés par le cluster auraient vu le jour sans le soutien financier public.

²⁴ On parlera d'effet *crowding out* (ou d'éviction) si les moyens publics mobilisés au bénéfice des clusters entraînent un engagement financier moindre du secteur privé pour faire vivre ces structures et leur projets.

²⁵ C'était le cas des premiers travaux de M. PORTER sur le concept de « diamant » : cf. *supra* section 1.1.

²⁶ BLANC C. (2004).

²⁷ Source : « Les suites de l'évaluation des 71 pôles », sur www.competitivite.gouv.fr

même imaginer qu'ils en profitent pour mettre en place des mécanismes d'auto-évaluation qui prolongent la récolte de données, par exemple auprès de leurs membres pour évaluer en continu leur niveau de satisfaction, ou pour mieux appréhender les résultats et impacts découlant des actions et projets déployés au sein du cluster.

- Enfin, pour les **membres** individuels, l'évaluation permet de vérifier l'utilité de leur participation en prenant conscience de la valeur générée (ou pas) par le cluster. Sur cette base, ils décideront s'ils maintiennent leur membership. L'évaluation peut aussi servir à leur niveau de révélateur des opportunités de collaboration qu'ils ne soupçonnaient pas au sein du cluster... par exemple si un membre constate que ses concurrents sont davantage impliqués que lui dans les groupes projets ou dans les missions de prospection à l'étranger...

Ces vertus que l'on prête dans l'absolu à l'évaluation sont toutefois conditionnées, d'une part, à l'implication des acteurs le plus en amont possible du processus, et d'autre part à leur association au rendu des résultats. Sur ce plan, la diffusion du rapport (idéalement avec une synthèse) et sa discussion au sein des différentes enceintes concernées (organes de suivi, conseil d'administration, assemblée plénière des membres) sont autant de gages de l'utilité du travail d'évaluation.

2.3. Pratique au niveau international

Dans sa dernière livraison « à 360° » sur les clusters et les politiques de clusters au niveau mondial, Orjan SOLVELL a réalisé un recensement des pratiques d'évaluation²⁸.

Tout d'abord via des moteurs de recherche sur Internet. Il note qu'en faisant une recherche sur Google à partir du terme « cluster evaluation », on obtient un assez faible nombre de *hits*, et très peu d'évaluations sont disponibles en ligne.

Ensuite, il a envoyé une enquête à une cinquantaine de clusters, réseaux de clusters et universités dans 17 pays. Le questionnaire portait sur 10 questions relatives à l'évaluation des clusters et de programmes de soutien aux clusters. Seulement 13 organismes ont répondu, dont 5 seulement déclaraient avoir déjà réalisé une évaluation de cluster (ou de programme) dans le passé.

Nonobstant la faible valeur scientifique de ces investigations, force est de constater qu'à ce stade la pratique de l'évaluation en matière de clusters n'est pas répandue, ou que les rapports restent dans les tiroirs...

²⁸ SOLVELL O. (2008)

3. LE CLUSTERING EN WALLONIE

3.1. Bref historique

La structure du tissu productif wallon (poids de l'industrie traditionnelle, faible dynamisme entrepreneurial) n'a pas favorisé l'éclosion naturelle de réseaux d'entreprises.

En janvier 2000, le Gouvernement wallon plaçait le soutien à l'émergence de réseaux d'entreprises parmi les mesures prioritaires du Contrat d'Avenir pour la Wallonie, marquant par là sa volonté de susciter la coopération et les partenariats entre entreprises wallonnes, tant PME que grandes entreprises.

Après la première analyse de faisabilité réalisée par l'administration²⁹, le MERIT (Université de Maastricht) et Ernst & Young France déposaient un rapport³⁰ qui permettait à la fois de confirmer l'intérêt du concept de cluster auprès d'un large panel d'industriels (6 secteurs représentatifs de l'économie régionale), de l'adapter à la réalité wallonne et, *in fine*, d'identifier comment la Région pouvait soutenir ces réseaux.

S'inspirant des conclusions de ce rapport, il a été décidé de lancer **une phase expérimentale** de soutien à l'émergence de réseaux d'entreprises. Au total, 12 clusters ont été soutenus par la Région, leur lancement s'étant produit en trois phases :

- en 2001 et 2002, les clusters Aéronautique, Auto-mobilité, Bois et Biotechnologies de l'agroalimentaire ;
- en 2003, les clusters Recherche clinique, Céramiques et Espace ;
- en 2004, les clusters Déchets solides, Transport & Logistique, Nutrition, TIC et Eco-construction.

En 2004, pour le compte du Conseil Economique et Social de la Région Wallonne (CESRW), le bureau d'études MERIT a procédé à une **évaluation indépendante** du programme expérimental, rapport qui évaluait positivement la phase expérimentale de clustering menée depuis 2001 et recommandait sa poursuite moyennant une série d'améliorations.

Les leçons tirées de la phase expérimentale ont donc conduit la Région Wallonne à pérenniser sa politique de soutien aux clusters, tout en lui apportant les améliorations nécessaires au travers le "**décret relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises (ou clusters)**" voté par le Parlement wallon le 18 janvier 2007.

Actuellement, **14 clusters** sont reconnus au titre du Décret du 18 janvier 2007 :

- parmi les expériences pilotes antérieures : Auto-Mobilité, Recherche clinique, Espace, Déchets solides, Transport & Logistique, Nutrition, TIC et Eco-construction;

²⁹ Direction de la Politique économique du Service Public de Wallonie.

³⁰ MERIT et Ernst & Young France (2000).

- les clusters TWIST (Image, Son et Texte numériques), MITECH (Micro-Technologies), TWEED (Environnement - Développement durable), Photonique, CAP 2020 (Performance Energétique des Bâtiments) et PLASTIWIN (Plasturgie) sont des nouveaux venus parmi les clusters wallons.

3.2. Le dispositif

Le soutien régional se traduit par une **subvention triennale** d'un montant de 480.000 euros (160.000 euros en base annuelle), subvention dégressive à partir de la 4^{ème} année.

Cette subvention couvre principalement les **frais d'animation** du réseau d'entreprises (ou cluster), ainsi que toute action entrant dans les 6 axes de la politique de clustering :

1. actions destinées à se connaître entre membres d'un réseau d'entreprises ou cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine d'activité concerné ;
2. actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres du réseau ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et un seuil de compétitivité accrus ;
3. actions de développement de partenariats impliquant des membres du réseau d'entreprises ou *cluster* dans les domaines de l'industrie et des services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale avec, le cas échéant, la création d'activités nouvelles ;
4. actions de promotion locale et internationale du réseau 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 sectoriels spécialisés ;
5. actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre réseaux d'entreprises ou *clusters*, y compris au niveau international ;
6. actions visant à renforcer la synergie entre les activités du réseau et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises, notamment les pôles de compétitivité.

Semestriellement, le cluster dépose un rapport d'activités articulés autour de ces 6 axes d'action. Un Comité de soutien et d'accompagnement composé de représentants du Ministre, de l'administration et du bénéficiaire assure le suivi et le contrôle de la mission.

Depuis l'entrée en vigueur du décret du 18 janvier 2007, le cluster peut également prétendre à une **subvention spécifique** (24.000 euros) lorsqu'il s'engage dans un projet inter-clusters ou dans un programme international (typiquement les programmes communautaires en faveur de la R&D, de l'innovation ou de la coopération trans-régionale).

4. L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE CLUSTERING EN WALLONIE : LE RAPPORT MERIT DE MARS 2004

4.1. Contexte et objet du rapport

En 2003, le Conseil Economique et Social de la Région Wallonne (CESRW) publiait une monographie intitulée « Le clustering, outil de politique régionale »³¹. Il s'agit d'une présentation des "clusters", "grappes" et autres expériences similaires (grappes à l'exportation de l'UWE,...), lancés en Région wallonne, avec le soutien financier et logistique (direct ou indirect) des autorités régionales.

Cette étude n'avait pas pour objectif d'évaluer les expériences en cours³², elle avait pour seule ambition de rappeler les fondements théoriques de la démarche du "clustering" et de faire le bilan d'un certain nombre de réalisations.

A la même époque, dans un cadre d'un **partenariat entre le CESRW et le Gouvernement wallon**, il était décidé de procéder à une première évaluation de ce dispositif expérimental.

Cette évaluation comportait 3 tâches :

- une **analyse quantitative des entreprises situées dans les clusters**.
- une **évaluation qualitative des clusters** : elle concerne les méthodes adoptées, les résultats obtenus, les impacts attendus et l'additionalité du support public.
- une **évaluation des programmes** étudiés.

4.2. Sélection du prestataire et méthodologie appliquée

Après un appel d'offres réalisé par le CESRW, le bureau d'études MERIT (Université de Maastricht) remporte le marché.

Pour répondre aux 3 tâches reprises au cahier des charges, l'évaluateur emploie les méthodes suivantes :

- analyse quantitative : une banque de données comprenant des informations quantitatives sur les entreprises membres a été élaborée, et analysée pour donner un aperçu du poids et de la performance des clusters et grappes auxquelles celles-ci participent, et en tirer des conclusions sur la nature de ces initiatives ;
- analyse qualitative : exploitation des sources documentaires, mais ce sont surtout des interviews avec les divers partenaires des clusters qui ont constitué la source principale pour établir des fiches d'évaluation synthétiques pour chaque cluster ;

³¹ BOVEROUX P. et GRAITSON D. (2003)

³² Les 4 premiers clusters pilotes étaient : Aéronautique (lancement : juillet 2001), Auto-mobilité (mai 2001), Bois (janvier 2002), Agro-alimentaire, orientation biotechnologies (avril 2002).

- l'évaluation des programmes est basée sur l'exploitation des résultats des évaluations quantitatives et qualitatives précitées, complétée par des interviews avec les gestionnaires des programmes.

Plusieurs difficultés ont jalonné l'analyse quantitative :

- seules les entreprises sont concernées par l'approche quantitative, à l'exclusion des organismes de recherche et de formation notamment, vu que les données sont issues des comptes annuels des sociétés déposés à la Banque nationale de Belgique ;
- par définition, une approche quantitative ne permet pas de distinguer un membre actif et un membre non actif au sein d'un cluster ;
- les séries statistiques existantes reposent sur la nomenclature NACE qui est transcendée par le concept de cluster ; il est donc difficile d'établir le poids du cluster par rapport à l'ensemble des entreprises concernées par le domaine couvert ;
- il n'existe pas de données exhaustives relatives à l'effort de recherche des entreprises ; l'estimation du potentiel de R&D des entreprises appartenant aux clusters était donc approximative, ayant dû être extrapolée à partir des résultats d'une enquête portant sur un échantillon représentatif d'entreprises ;
- il n'est pas toujours possible d'établir une relation claire de cause à effet entre le clustering et l'évolution de certaines variables économiques compte tenu de l'intervention de nombreux autres facteurs exogènes (cf. problème d'attribution exposé *supra* en section 2.1).

4.3. Principaux résultats et recommandations³³

Les principaux **constats** de l'analyse qualitative sont les suivants :

- deux expériences prometteuses (Aéronautique et Auto-Mobilité) et deux expériences moins convaincantes (Bois et Agroalimentaire) ;
- dans le cas des deux expériences moins réussies, le problème provient essentiellement du mode de sélection des premiers clusters, qui a suivi une démarche « top-down » ;
- les clusters nécessitent la présence d'un haut profil pour l'animateur.

Les principales **recommandations** étaient les suivantes :

En matière de conception des programmes et de financement :

- assurer le fonctionnement dans la durée des programmes, en mettant en place les bases légales nécessaires pour éviter les discontinuités ;
- prévoir un financement public dégressif, mais non nul, car certaines actions d'animation au sein des clusters ne pourront être financées par de l'argent privé ;

³³ MERIT (2004). Rapport déposé le 31 mars 2004.

En matière de sélection des initiatives :

- mettre en place une procédure transparente et indépendante de sélection des clusters ;
- concentrer les ressources sur les meilleures initiatives ;
- privilégier les initiatives portées par des opérateurs réellement proches des entreprises, examiner avec soin la capacité mobilisatrice de l'expert/animateur autour de projets d'entreprises communs, et éviter les effets d'aubaine en renforçant le poids du critère « additionnalité de l'action publique » dans la sélection des initiatives ;
- prévoir une sélection en deux temps pour les clusters : phase de faisabilité à l'issue de laquelle la continuation du cluster doit être soumise à évaluation.

En matière de gestion des initiatives :

- mettre en place un outil statistique qui permet de suivre de manière objective l'évolution des clusters et de soutenir la sélection et l'évaluation des expériences proposées ou en cours ;
- prévoir des forums d'échange entre gestionnaires et animateurs/experts des clusters ;
- éviter les discontinuités dans le financement apporté aux clusters ;
- doter l'administration régionale des moyens humains nécessaires pour assurer un suivi sur le fond des projets de clustering ;
- compléter les rapports d'activité des clusters par des enquêtes de satisfaction auprès des membres.

4.4. Impact sur la politique de clustering

Le premier niveau d'impact du rapport MERIT touche les **4 clusters pilotes** analysés. Les 2 expériences évaluées très favorablement (Aéronautique et Automobilité) ont été poursuivies. Les 2 autres (Bois et Biotechnologies dans l'agroalimentaire) ne s'avérant pas concluantes (masse critique trop limitée, impacts faibles, absence de vision à long terme), la Région Wallonne a décidé de ne plus poursuivre son soutien à ces 2 clusters au-delà de 2004.

Concernant la **politique de mise en réseau** (ou clustering) menée à titre expérimental par la Région Wallonne depuis 2001, le rapport émettait une appréciation globalement positive et recommandait sa poursuite moyennant une série d'améliorations.

C'est en ce sens que le Parlement wallon a voté le 18 janvier 2007 un décret qui vise à conférer à cette politique une base légale et pérenne. Comme pour l'évaluation du MERIT, la préparation du texte décretaal s'est inscrite dans cadre du

partenariat entre le Gouvernement wallon et le CESRW : à plusieurs reprises, les partenaires sociaux ont été consultés sur le projet de base légale.³⁴

Dans la droite ligne des conclusions du MERIT, le décret relatif au soutien et au développement des clusters (voté le 18 janvier 2007 par le Parlement wallon) prévoit :

- une procédure de sélection transparente visant à retenir les initiatives les plus porteuses ;
- le caractère dégressif du financement public (par périodes de trois ans : 100%, 80% puis 50%) : comme par le passé, le financement est plafonné à 160.000 euros porte sur les frais de fonctionnement du cluster (animation, missions, démarches commerciales communes, etc.) ;
- des évaluations triennales de chaque cluster, mais aussi de la politique dans son ensemble ;
- un soutien spécifique à la coopération internationale et inter-clusters.

Les retombées de l'évaluation sont particulièrement évidentes lorsqu'on se penche sur la **procédure de sélection** des clusters depuis l'adoption du décret.

Pour être reconnu et subsidié, le cluster doit aujourd'hui déposer un dossier détaillé qui est transmis à un comité d'examen (administration, cabinet, CESRW et experts). Ce comité rend un avis en prenant en compte les 10 critères touchant à la représentativité du cluster, sa stratégie, son plan d'actions, sa gouvernance, etc.³⁵ Le dossier est préalablement instruit par l'administration.³⁶

³⁴ Sollicité par le Ministre de l'Economie Jean-Claude Marcourt, le CESRW a officiellement remis un avis sur les projets de décret et d'arrêté relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises (avis A.816 adopté par le Bureau du CESRW le 29 mai 2006).

³⁵ Critères de reconnaissance et de renouvellement d'un cluster wallon (Décret du 18 janvier 2007) :

- 1° la représentativité du *cluster* en terme de masse critique appréciée au regard de la couverture territoriale régionale et du domaine d'activité concerné ;
- 2° les modalités relatives à l'intégration de nouveaux membres au sein du *cluster* ;
- 3° le niveau d'interactivité entre les membres du *cluster* ;
- 4° le niveau de vision commune et la qualité des actions programmées ;
- 5° les indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs consécutifs à la mise en cluster ;
- 6° la qualité de l'animation et du mode de gestion du *cluster* ;
- 7° la valeur ajoutée attendue sur le plan régional ;
- 8° l'additionnalité de l'action publique ;
- 9° la possibilité de pérenniser le *cluster* ;
- 10° la complémentarité avec d'autres *clusters* ou les pôles de compétitivité soutenus par le Gouvernement wallon.

³⁶ Parmi les 10 demandes de première reconnaissance introduites en 2007 et 2008 auprès du Service Public de Wallonie, 4 ont fait l'objet d'une décision favorable du Ministre de l'Economie.

4.5. Publicité

Le rapport complet et sa synthèse ont été mis en ligne sur le site Internet <http://clusters.wallonie.be>. Le rapport (ou sa synthèse) ont été téléchargés plus de 2.000 fois.

En juin 2004, un séminaire était organisé au CESRW, par la Région wallonne et le Secrétariat BENELUX. A côté de l'échange des expériences flamandes, hollandaises, luxembourgeoises et wallonnes en matière de clustering, ce séminaire a été l'occasion pour le CESRW de présenter les conclusions de l'évaluation du MERIT.

4.6. Leçons à retenir pour de futures évaluations de politique de clustering

De l'évaluation relative à la phase expérimentale, nous retenons les enseignements suivants :

- le recours à une **expertise indépendante**, 3 ans après le lancement des premières expériences pilotes, a permis de valider l'intérêt de cette nouvelle politique, tout en détectant les ajustements à y apporter ;
- le caractère peu formalisé du dispositif à son démarrage (processus de sélection peu documenté, processus de suivi et de reporting mis au point en cours de route, peu de formalisation du statut de membre d'un cluster,...) a rendu l'évaluation plus compliquée à mener, en particulier au plan de l'analyse quantitative ;
- en débouchant sur l'arrêt des 2 expériences pilotes moins concluantes et sur la poursuite des 2 autres plus prometteuses, l'évaluation a fait office **de processus de sélection a posteriori** ;
- Au-delà de la qualité intrinsèque du travail d'évaluation, le **contexte participatif et transparent** dans lequel il a été mené (partenariat CESRW – Gouvernement wallon) a contribué à influencer significativement la politique régionale de clustering, avec la préparation et le vote du décret le 18 janvier 2007.

5. L'EVALUATION TRIENNALE DES CLUSTERS WALLONS

5.1. Contexte et objet des rapports

Dans la lignée du rapport MERIT de 2004 qui avait permis d'apprécier le degré de maturité des 4 premiers projets pilotes, le Ministre de l'Economie et l'administration ont poursuivi entre 2005 et 2007 une démarche d'évaluation systématique des clusters, confirmée depuis l'entrée en vigueur du décret.

L'objectif de ces évaluations individuelles est d'en établir un bilan objectif après 3 années de fonctionnement : évolution du réseau, adéquation de la stratégie poursuivie, analyse de ses réalisations et résultats (en cours ou acquis), ...

La base légale sous-tendant depuis 2007 la politique régionale de soutien aux clusters confirme les grandes lignes du cahier des charges de ces évaluations triennales :

1. Evolution de la représentativité des membres du cluster en regard du domaine d'activités correspondant, à l'échelle de la Wallonie ;
2. Adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster en regard du contexte concurrentiel et technologique caractérisant son domaine d'activités ;
3. Analyse de la dynamique interne du cluster, au travers d'éléments tels que le mode de gouvernance, le niveau d'implication des membres, les méthodes d'animation et l'exploitation d'outils visant l'échange d'informations ;
4. Analyse des réalisations et résultats du cluster, avec une attention particulière aux synergies et projets de partenariats initiés ou réalisés ;
5. Mise en évidence des perspectives de pérennité du cluster, sur base notamment de sa capacité d'auto-financement.

Pour les évaluations de clusters arrivant au terme de 6 années de soutien public, le cahier des charges demande en sus une analyse quantitative plus approfondie des résultats et impacts du cluster.

5.2. Sélection des prestataires et méthodologie

Les prestataires ont été systématiquement sélectionnés au terme d'une procédure de mise en concurrence. Entre 2005 et 2006, 6 marchés ont ainsi été passés portant au total sur 9 évaluations « premier triennat » et 4 évaluations « deuxième triennat ».

Tableau 3 : Historique des marchés d'évaluation de clusters wallons

Marchés	Clusters évalués (fin de premier triennat)	Clusters évalués (fin de second triennat)	Prestataires sélectionnés
2005/2006	Recherche clinique	-	Perspective Consulting
2006	Espace ; Céramiques	-	Perspective Consulting
2006	Déchets solides	-	Perspective Consulting
2007	Transport & Logistique	-	Perspective Consulting
2007	Nutrition, Eco-construction, TIC	Auto-Mobilité	Perspective Consulting
2008/2009	Microtechnologies	Aéronautique, Recherche clinique, (Espace : en cours)	Comase Management Consulting

Le coût moyen de l'évaluation d'un cluster avoisine 15.000 euros, ce qui représente un pourcentage raisonnable de 3% en regard du budget en jeu (480.000 euros).

Sans entrer dans le détail des outils utilisés par les prestataires retenus, on retiendra qu'ils ont essentiellement utilisé les méthodes suivantes :

- l'analyse documentaire (*desk study*) ;
- l'analyse statistique (établissements, emploi, CA, ...) destinée à appréhender la représentativité du cluster en regard de son domaine d'activités ;
- les interviews *face to face* ou téléphoniques de différents intervenants : entreprises membres et non membres, équipe d'animation du cluster, Conseil d'administration, fédérations d'entreprises, administration, ... ;
- organisation d'interviews sous la forme de panels ;
- l'enquête (*survey*), procédant par l'envoi d'un questionnaire à tous les membres du cluster, avec des questions fermées et des échelles de Likert ;
- la monographie plus poussée d'un échantillon de 3 ou 4 projets emblématiques du cluster.

5.3. Quelques mots sur le déroulement des évaluations triennales

Chaque évaluation est menée sur une période de 3 à 4 mois comprenant les étapes suivantes :

- prise de contact initiale du prestataire indépendant avec l'administration régionale de l'économie, en tant que service public assurant le suivi des clusters et par ailleurs commanditaire de l'étude ;
- prise de contact initiale avec les organes de gouvernance et d'animation du cluster ;
- *desk study* sur base des documents fournis par l'administration et les clusters (rapports d'activités, tableaux de bord,...), ainsi que les sources propres au consultant ;
- enquête (via Internet) auprès de l'ensemble des membres, dépouillement ;

- interviews d'une quinzaine d'interlocuteurs : membres, non membres, équipe d'animation, organismes tiers, ... ;
- confrontation des constats avec les organes du cluster pour affiner l'analyse et tester les pistes de recommandations,
- rédaction d'un rapport draft soumis au comité d'accompagnement (représentant du Ministre de l'économie, administration, cluster) qui approuve le rapport.

Quelles furent les difficultés rencontrées par les consultants au cours de ces missions ?

- comme pour l'évaluation du MERIT en 2004, la non concordance des classifications sectorielles avec le domaine d'activités du cluster rend malaisée l'appréciation de son niveau de représentativité ;
- la variabilité du taux de réponse spontané aux enquêtes doit rendre vigilant quant aux conclusions tirées au départ de l'exercice : les répondants sont-ils les plus motivés ? les plus revendicatifs ? ...
- le choix des personnes à interviewer en *face to face* a parfois suscité des débats au sein du comité d'accompagnement de l'évaluation : en prenant le parti pris de focaliser sur une catégorie de membres, les réponses ne sont-elles pas orientées dans un certain sens ?
- dans un seul cas, le cluster n'a pas joué le jeu de la transparence et l'évaluateur a éprouvé des difficultés à obtenir l'information qui était nécessaire à l'accomplissement de sa mission ;
- pour quelques clusters, le consultant recommandait la poursuite de la subvention régionale pendant un court laps de temps (6 à 12 mois), le temps pour le réseau de faire des progrès au niveau des lacunes détectées, mais ce cas de figure n'est pas prévu par la réglementation, ce qui rendait inopérante la recommandation.

5.4. Principaux constats

Les évaluations triennales ont été construites sur base du même canevas et les méthodes utilisées par les consultants sont finalement assez proches. Dès lors, il nous est apparu intéressant de revenir de façon transversale sur chacune des évaluations réalisées après 3 ou 6 années de soutien financier régional³⁷, de façon à en dégager les grandes tendances³⁸ :

³⁷ Il s'agit donc des rapports d'évaluation réalisés pour le compte du Service Public Wallonie (Direction de la Politique économique) par PERSPECTIVE CONSULTING concernant les clusters « Recherche clinique » (2006), « Espace » (2006) et « Céramique » (2006), « Déchets solides » (2007), « Transport et Logistique » (2007), « Nutrition » (2007), « Eco-Construction » (2007), « TIC » (2007) et « Auto-mobilité » (2007), et par COMASE MANAGEMENT CONSULTING : des rapports d'évaluation « Aéronautique » (2008), « Micro-Technologies » (2008) et « Recherche clinique » (2008).

³⁸ Il s'agit d'une « reconstruction » *a posteriori* réalisée par l'auteur pour la rédaction de cet article. Les rapports d'évaluation successifs n'ont pas eu pour objet de positionner les clusters suivant un canevas pré-établi.

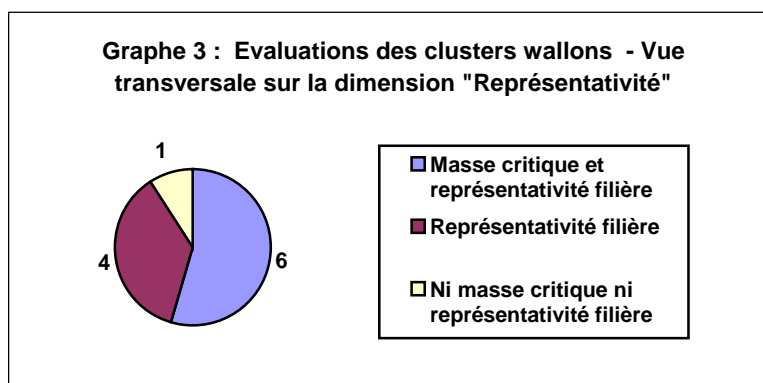
- au moment de leur évaluation, comment se positionnaient les clusters sur chaque dimension?
- quelles sont les principales difficultés observées au travers ces « études de cas ».

En référence à la typologie reprise supra (section 2.1.2), les évaluations ont adopté un angle d'analyse essentiellement managérial, et systémique dans une moindre mesure. Les 3 évaluations réalisées à ce jour après 6 années de fonctionnement abordent, elles, de façon plus approfondie la question des impacts (nous y reviendrons à la section 5.4.5 *infra*).

5.4.1. Evolution de la représentativité des membres du cluster

Deux dimensions sont retenues dans le graphique ci-dessous : d'une part la représentativité, au sein du réseau, de l'ensemble des métiers (ou spécialisations) propres au domaine d'activités ; et d'autre part la constitution via le cluster d'une masse critique suffisante d'acteurs pour (potentiellement) dégager des retombées économiques significatives.

Sur 11 clusters évalués, 6 satisfont aux deux dimensions, 5 présentent uniquement la couverture de la filière (sans une masse critique encore suffisante) et un des clusters ne peut prétendre avoir acquis ni l'un ni l'autre.



Les principaux problèmes rencontrés par les réseaux pour assurer un bon niveau de représentativité sont les suivants :

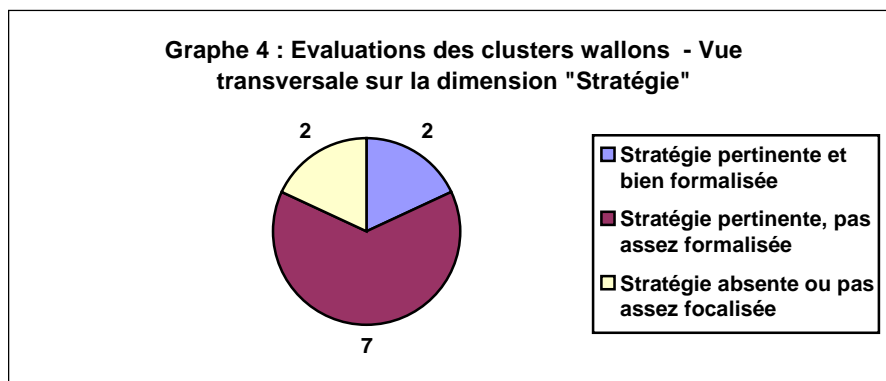
- dans certains cas, l'implication insuffisante des grandes entreprises qui ne voient pas toujours un intérêt immédiat à s'impliquer dans le réseau, et donc le privent des apports qu'elles représentent, en tant que donneur d'ordre, intégrateur de nouvelles technologies ou acteur transnational ;
- il arrive que certains secteurs (comme l'automobile) ne disposent tout simplement pas en Wallonie de suffisamment d'acteurs de référence ... rendant difficile la constitution d'une réelle masse critique au sein du cluster régional ;
- une politique de sélectivité ambitieuse des membres peut décourager certains acteurs à présenter leur candidature;

- dans les secteurs composés de nombreux acteurs de petite taille, une « course à la représentativité » peut entrer en conflit avec la capacité du réseau à produire une vision commune en son sein et une proximité suffisante concrétisant l'effet réseau.

5.4.2. Adéquation de la stratégie poursuivie

Les évaluations ont tenté de vérifier dans quelle mesure la stratégie poursuivie par le cluster était adaptée au contexte concurrentiel et technologique caractérisant son domaine d'activités. Dans les faits, les lacunes observées concernent plutôt la formalisation de cette stratégie.

Pour 2 clusters, le rapport d'évaluation a posé le constat d'une absence de stratégie, ou d'un manque de focalisation de celle-ci sur les enjeux des domaines d'activités concernés. Dans 7 autres cas, la stratégie a été jugée pertinente, mais sans que celle-ci soit suffisamment bien formalisée, et donc adéquatement communiquée en interne et en externe. Enfin, 2 clusters ont pu démontrer que leur stratégie était pertinente, bien structurée et communiquée.



La formalisation d'une stratégie par le cluster est donc l'une des principales difficultés relevées par les évaluations. Cette difficulté semble liée :

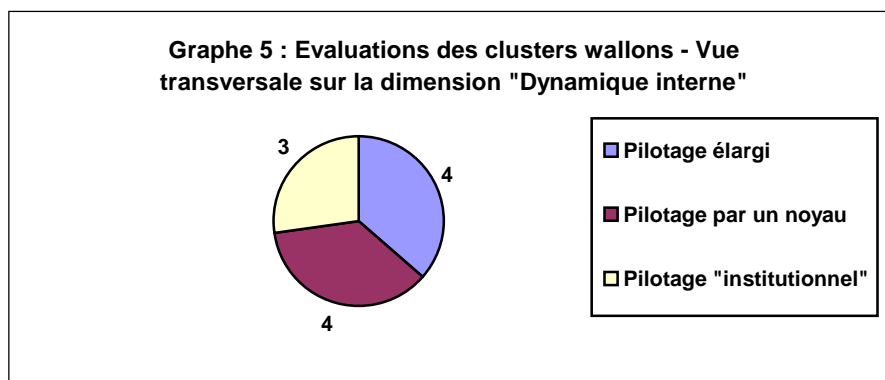
- à leur mode de définition, souvent le fait d'un groupe d'acteurs très motivés, qui ont ensuite tendance mobiliser les autres membres sur des perspectives plus opérationnelles (actions, opportunités d'affaires, ...)
- une certaine confusion règne entre vision stratégique et plan d'actions et, pour quelques clusters, le « cahier des charges » régional (basé sur les 6 axes d'action : cf. section 3.2 *supra*) tenait lieu de stratégie ;
- une stratégie « fourre-tout » peut être liée à la difficulté d'opérer des choix dans la sélection des membres ;
- les clusters wallons sont généralement composés d'une très large majorité de TPE et PME pour lesquelles les enjeux de plus long terme ne parlent pas.

5.4.3. Analyse de la dynamique interne du cluster

L'évaluation du MERIT³⁹ avait déjà identifié comme plus fructueuses les initiatives portées par les entreprises elles-mêmes et non pas par des organisations institutionnelles (chambres de commerce, fédérations professionnelles, ...).

Les évaluations ultérieures ont confirmé l'importance de ce facteur pour la réussite du cluster et sa pérennité. Dans 3 cas toutefois, l'influence des institutionnels a été considérée comme encore prépondérante.

Sur cette dimension, les 8 autres clusters se partagent en 2 catégories égales : d'une part les clusters pilotés par un groupe restreint d'entreprises, avec une difficulté (voire une réticence) à associer les autres membres du réseau et, d'autre part, les clusters parvenus à élargir le pilotage à une large proportion des membres.



Un pilotage élargi à l'ensemble des membres peut se trouver dans la pratique confronté à une série de freins :

- lorsque l'émergence du réseau est liée à un organisme institutionnel, il est plus difficile de doter le cluster d'une identité propre reconnue comme telle en interne et en externe ;
- le pilotage par un groupe restreint d'entreprises permet de gagner en efficacité dans le choix des orientations et leur mise en œuvre, mais à terme le risque d'essoufflement est réel chez les autres membres qui pourraient considérer que les actions et projets promus par le noyau dur s'éloignent de leurs propres besoins et enjeux ;
- comme dans toute organisation de ce type, ce sont les plus motivés qui prennent les commandes, les autres s'impliquant davantage selon l'intérêt qu'ils portent aux actions et services offerts.

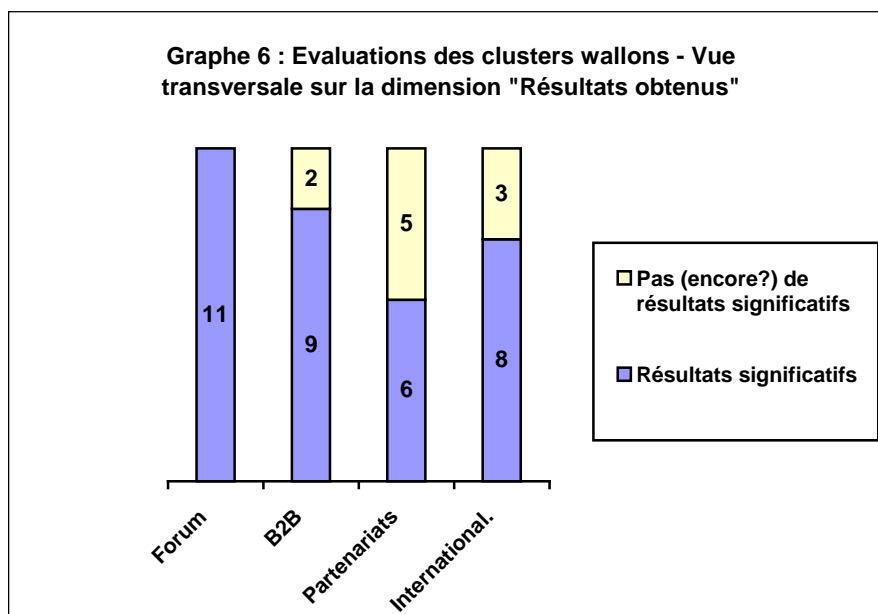
³⁹ MERIT (2004).

5.4.4. Réalisations, résultats et impacts du cluster

Dans quelle mesure les évaluations ont relevé dans les différents clusters des résultats significatifs sur les principaux axes d'action (cf. section 3.2 *supra*) définis par le décret du 18 janvier 2007?

L'axe n° 1 « Actions destinées à se connaître entre membres d'un réseau d'entreprises ou cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine d'activité concerné », que nous avons ici rebaptisé « **Forum** » constitue la pierre angulaire de tout cluster. C'est également par ce type de démarche que l'équipe d'animation entreprend son travail. Sans surprise, les 11 clusters évalués sont parvenus à diffuser cette connaissance des membres les uns par rapport aux autres et du contexte sectoriel, notamment via la réalisation d'une cartographie, la tenue de réunions plénières, l'alimentation du site web, etc.

Les « actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres du réseau ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et un seuil de compétitivité accrus » (repris ici sous « **B2B** ») ont permis dans la plupart des clusters une intensification des courants d'affaires, entre PME ou entre donneurs d'ordre et sous-traitants. D'autres projets ont abouti sur le terrain de la formation lorsque le cluster avait identifié un « gap » dans l'offre existante de formation professionnelle. Sur cette axe, 2 clusters ne sont pas parvenus à des résultats significatifs : à tort ou à raison, leurs membres ne trouvaient pas de complémentarités entre eux.



La capacité du cluster à susciter entre ses membres **des partenariats structurels** (développements industriels, technologiques ou commerciaux) est révélatrice quant à sa valeur ajoutée et à ses chances de pérennité. Toutefois, ce challenge demande de la part de l'animation du réseau un travail de fond et sur le long terme. Il est normal que seulement 6 clusters soient arrivés à des résultats concrets sous la forme de projets mis en œuvre,

voire aboutis (les 3 clusters ayant été soutenu 6 années et 3 autres ayant été soutenu 3 années).

Enfin, les évaluations ont montré qu'en matière d'**internationalisation** (actions de promotion et de représentation, missions B2B, accord avec d'autres clusters,...), la plupart des clusters (8) ont débordé les frontières régionales... pour obtenir des résultats concrets : bureau de représentation collectif, contrats décrochés pour certains membres, participation à des projets européens, etc.

5.4.5. Impacts

Comme indiqué *supra* (cf. section 5.1), l'analyse transversale des impacts est focalisée sur les clusters étant arrivés au terme de 6 années de fonctionnement, et plus particulièrement 2 d'entre eux (Aéronautique et Recherche clinique) pour lesquels une méthodologie d'enquête identique a été appliquée.

L'ensemble des membres de ces clusters ont été interrogés concernant l'évolution récente des performances économiques de leur entreprise, et sur leur perception de l'impact du cluster sur ces performances. Les principaux résultats sont repris ci-dessous.

Tableau 3 : Impacts attribués au cluster par ses membres (Aéronautique et Recherche clinique)

	Aéronautique		Recherche clinique	
	Evolution positive	Impact positif du cluster	Evolution positive	Impact positif du cluster
Chiffre d'affaires réalisé auprès d'entreprises du cluster	25,8%	34,6%	44,8%	34,5%
Chiffre d'affaires réalisé auprès d'entreprises externes au cluster	54,8%	42,3%	75,9%	27,6%
Valeur ajoutée	64,5 %	40,7%	65,5%	27,6%
Volume des exportations	39,3%	33,3%	39,3%	20,7%
Emploi	43,3%	29,2%	65,5%	10,7%
Personnel R&D	25,9%	21,7%	51,7%	21,4%

Source : COMASE (2008) – ces pourcentages reflètent l'opinion des répondants à l'enquête (48% dans le cas du cluster aéronautique et 25% dans le cas du cluster Recherche clinique).

Les 2 secteurs concernés présentent des profils très différents en terme de structuration de filière et de taille des acteurs notamment. Il est donc malaisé de comparer les performances relatives des 2 clusters.

On relèvera tout de même un **impact significatif de l'activité des clusters sur la santé économique des entreprises** au niveau des variables suivantes :

- chiffre d'affaires réalisé en interne au cluster : près de 35% des répondants pour les 2 clusters ;
- chiffre d'affaires réalisé auprès d'entreprises externes : respectivement 42,3% et 27,6% des répondants ;
- valeur ajoutée : respectivement 40,7% et 27,6% des répondants ;
- exportations : respectivement 33,3% et 20,7% des répondants.

5.5. Recommandations adressées à la Région et aux clusters

Les conclusions et recommandations contenues dans une évaluation n'engagent que ses auteurs. Néanmoins, les rapports sont produits quelques semaines avant la décision de reconduction du soutien régional au cluster ... ils jouent donc un **rôle important** (mais pas nécessairement déterminant) **dans la décision de la Région.**

Le rapport d'évaluation, une fois approuvé par le comité d'accompagnement, est transmis au comité d'examen institué par le décret du 18 janvier 2007, comité qui a pour mission de remettre un avis sur les demandes de reconnaissance d'un cluster, ou de renouvellement de cette reconnaissance tous les 3 ans (cf. *supra*, section 4.4). A côté du dossier de demande de renouvellement déposé par le cluster, et l'analyse qui en est réalisée par l'administration, le rapport d'évaluation constitue une pièce importante pour l'avis rendu par le comité d'examen⁴⁰, et par conséquent pour la décision finale concernant la poursuite du soutien public au cluster puisque le Ministre a l'habitude de suivre l'avis du comité.

Ainsi, pour un des clusters (Céramiques), l'évaluateur avait pointé une série de lacunes, notamment l'absence de stratégie de déploiement du cluster et la faible implication des industriels dans le pilotage du réseau. La décision ministérielle a été de ne plus soutenir ce cluster pour un deuxième triennat (soit au-delà de mars 2007).

Pour les autres clusters, l'évaluateur recommandait à la Région la reconduction du soutien public, tout en formulant des recommandations au cluster.

Une relecture transversale de ces rapports d'évaluation permet d'identifier les recommandations les plus fréquemment adressées aux réseaux d'entreprises évalués.

⁴⁰ Avant la mise en place du comité d'examen en juillet 2007, plusieurs réunions qualifiées de tripartite (Gouvernement wallon, partenaires sociaux et administration) ont été organisées au CESRW en vue d'émettre un avis sur les clusters arrivant au terme de 3 années de subventionnement régional, notamment sur base de l'évaluation triennale indépendante : Bois, Auto-mobilité, Aéronautique, Recherche clinique, Espace, Déchets solides et Céramiques.

Tableau 4 : Relevé des recommandations adressées aux clusters

Thématiques	Récurrence (pour les 11 évaluations)	Recommandations les plus fréquemment émises
Gouvernance	6	- Impliquer davantage les membres dans les organes de gouvernance (5 occurrences)
Membership	8	- Elargir la base des membres, le plus souvent au niveau de plus grandes entreprises (5)
Stratégie	9	- Meilleure adéquation aux attentes des membres (3) - Structurer la stratégie de façon plus lisible (2) - Mieux cibler la stratégie (2)
Priorités opérationnelles	9	/ (pas de recommandation identique à plusieurs clusters)
Animation	6	- Meilleure communication interne (4) - Renouveler l'équipe d'animation (2)

Le récapitulatif illustre une des finalités de l'évaluation indépendante : formuler des conseils au cluster et à son management afin d'apporter les améliorations nécessaires à son pilotage et son fonctionnement.

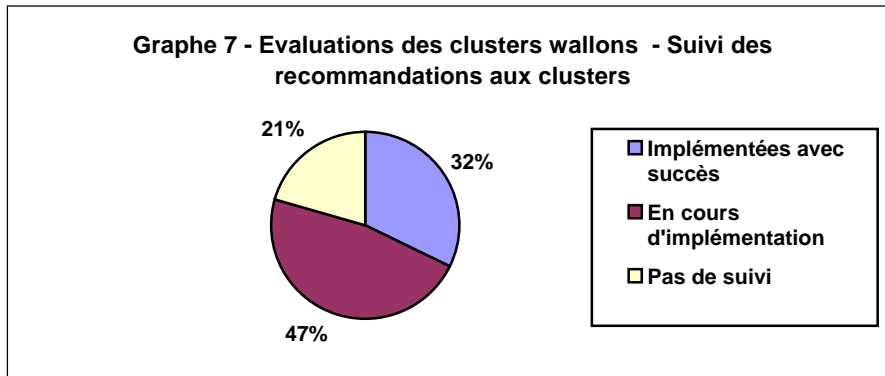
Toutes les thématiques évaluatives sont concernées, avec une récurrence particulièrement élevée pour la stratégie, les priorités opérationnelles et le membership.

Peu de clusters wallons ont mis en place un mécanisme systématique d'enquête de satisfaction au niveau de leurs membres. Dans de nombreux cas, l'enquête et les interviews réalisées par l'évaluateur a dès lors servi de révélateur concernant le niveau de satisfaction des membres (quant à la stratégie, aux actions menées, etc.) ou leurs attentes à l'égard du cluster. Certaines recommandations parmi les plus fréquemment relevées soulignent cette situation : impliquer davantage les membres dans les organes de gouvernance, aligner la stratégie sur leurs attentes ou encore mieux communiquer en interne.

Ces recommandations ont-elles été suivies d'effet ? Pour les 9 évaluations menées en 2006, 2007 et 2008⁴¹, il nous est apparu intéressant de passer au crible les derniers rapports d'activité des clusters auxquels ont été adressées ces propositions.

Seules 21% des recommandations n'ont pas été suivies par les clusters. Les autres (soit 79%) ont été implémentées, certaines avec déjà à la clef la concrétisation des résultats escomptés.

⁴¹ Hormis le cluster Céramiques dont le financement a été suspendu en 2007 à la suite de l'évaluation triennale.



On peut voir derrière ce résultat une conséquence positive du processus d'évaluation, impliquant les organes de gouvernance et de management du cluster dès le démarrage de la mission, et jusqu'à une analyse contradictoire des constats posés par l'analyse (cf. section 5.3 *supra*).

5.6. Publicité

Une synthèse de chaque évaluation (en 5 pages maximum) est mise en ligne sur le site Internet <http://clusters.wallonie.be>. Actuellement, 13 synthèses sont ainsi disponibles en téléchargement public et gratuit.

Cette mesure de publicité systématique participe de la transparence du dispositif vis-à-vis des clusters et de leurs membres, mais aussi de tout acteur extérieur au dispositif.

5.7. Leçons à retenir pour de futures évaluations de clusters

La systématisation de l'évaluation triennale a démontré de nombreux avantages :

- la perspective pour le cluster de se faire évaluer au terme de chaque triennat induit une certaine émulation à mettre en œuvre sa stratégie selon le plan prévu, mais incite aussi à porter attention aux résultats obtenus, aux *succes stories* ;
- la réalisation de l'évaluation elle-même pousse les organes de gouvernance à se poser des questions sur la stratégie, les priorités poursuivies au cours du triennat, et sur l'évolution du réseau en général ;
- enfin, le regard extérieur et neutre du consultant est porteur d'un effet miroir qui permet au cluster de donner de nouvelles impulsions à son développement...
- pour l'autorité publique, non seulement l'évaluation globalise et objective la pertinence et la qualité de la stratégie et des actions implémentées au cours du triennat, mais au surplus elle apporte des informations auxquelles les instances de suivi et de contrôle n'ont pas accès : le niveau d'adhésion et d'implication des membres au cluster ;
- autre avantage non négligeable pour l'autorité publique : en cas de refus de poursuivre le soutien public, il peut asseoir sa décision sur une analyse objective et indépendante.

Deux points ont attiré l'attention de l'autorité régionale au travers la réalisation de ces évaluations triennales :

- la nécessité de développer un canevas plus strict concernant la définition des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact. Un tableau de bord commun à tous les clusters a été élaboré par l'administration. Il est en vigueur depuis la mi-2008.
- d'un point de vue temporel, il est important de bien articuler processus d'évaluation et processus de décision : en 2007 et 2008, certains rapports d'évaluation ont été déposés quelques jours seulement avant la réunion du comité d'examen au cours de laquelle devait être analysée la demande de reconduction des clusters concernés.

6. CONCLUSION

L'article a permis de mettre en évidence l'apport des pratiques d'évaluation au pilotage des clusters et de la politique de clustering : prise de conscience par les acteurs des mérites (et limites) de ce nouvel axe de politique économique, amélioration du dispositif public de soutien, nouvelles orientations données par les clusters à leur stratégie, leur mode de gouvernance, ...

En faisant référence au cadre conceptuel élaboré au début de l'article, l'expérience wallonne nous amène à retenir ces quelques **facteurs de réussite** en matière d'évaluation de cluster et de politique de clustering :

- dès le lancement de la politique de soutien aux clusters, fixer un **corpus d'indicateurs** (et leurs modalités de récolte) en phase avec les objectifs poursuivis et l'ampleur des moyens budgétaires en jeu ;
- garder le principe du recours à une expertise indépendante et associer le plus en amont possible les acteurs concernés (organes de gouvernance des clusters, partenaires financiers, partenaires sociaux, administrations) : **l'appropriation** par ces acteurs des conclusions de l'évaluation en sera facilitée ;
- adapter le cahier des charges au **degré de maturité** des clusters / de la politique, en retenant les questions évaluatives pertinentes eu égard au type d'évaluation à mener (managériale, systémique et / ou d'impact) ;
- privilégier un prestataire qui prévoit un « **mix** » de **méthodologies quantitatives et qualitatives**, et dont l'offre de services tient compte des limites afférentes à chacune d'entre elles ;
- en cours de mission, s'assurer du caractère réellement représentatif des **échantillons** retenus (surveys, interviews, analyses statistiques ou économétriques, ...) ;
- laisser l'occasion aux parties prenantes de réagir aux **pré-conclusions** de l'évaluation ;
- définir un **calendrier** d'évaluation qui anticipe suffisamment le processus décisionnel des autorités publiques concernées ;
- assurer une **publicité** des rapports (ou de leur synthèse à tout le moins), en particulier vers les clusters et leurs membres ;
- que ce soit au niveau du cluster ou de la politique de clustering, veiller à la **mise en œuvre concertée des recommandations** sur lesquelles un consensus a été trouvé.

Les autorités wallonnes ont bien pris conscience de l'importance de l'évaluation pour les clusters et la politique de clustering puisque celle-ci est explicitement **inscrite dans le décret** du 18 janvier 2007, en vertu duquel :

- le réseau d'entreprises subventionné fait l'objet, tous les 3 ans, d'une évaluation globale ;
- tous les trois ans à dater de l'entrée en vigueur du décret, le Gouvernement régional procède à une évaluation externe, menée en partenariat avec le CESRW, de la politique wallonne de clustering.

Au niveau international, on l'a vu, l'évaluation des clusters et des politiques associées semble être un **terrain encore modérément pratiqué**, alors que le concept lui-même s'est propagé dans l'arsenal des politiques économiques à travers le monde (pays émergents et en voie de développement compris). Il y aurait certainement lieu de diffuser davantage l'information concernant les efforts consentis sur ce terrain au niveau national et régional.

A ce titre, il est significatif que l'Observatoire européen des clusters⁴² ne propose pas dans sa bibliothèque en ligne de documents en lien avec l'évaluation de clusters : rapports, relevé d'expériences, outils méthodologiques,...

Une première initiative allant en ce sens a néanmoins vu le jour fin 2008 dans le cadre de l'European Cluster Alliance⁴³ : un groupe de travail y a été créé⁴⁴, dont l'objectif est de réaliser 5 études de cas dans différentes régions, afin de définir et valider une méthodologie d'analyse d'impact des clusters / de la politique de clustering qui serait applicable à toute région.

Si la Commission européenne a un rôle à jouer en matière de clustering, ce serait bien celui de **promouvoir la diffusion des différentes expériences et expertises liées à l'évaluation**. La complexité de l'objet à évaluer plaide en effet pour un partage aussi large que possible des pratiques, en ne privilégiant pas a priori une approche méthodologique (quantitative) par rapport à une autre.

⁴² Soutenu par la Commission européenne (DG ENTREPRISE), l'Observatoire européen des clusters (European Cluster Observatory) est une plateforme d'information et d'analyse des clusters européens, géré par "The Center for Strategy and Competitiveness" de la Stockholm School of Economics. <http://www.clusterobservatory.eu/> (consulté le 24.02.09).

⁴³ Lancée courant 2007 à l'initiative de la DG ENTREPRISE, l'Alliance européenne des clusters a pour objectif de soutenir l'émergence de clusters de taille européenne. Sa mission est d'intégrer les efforts régionaux, supprimer les obstacles empêchant une coopération plus étroite entre les clusters et favoriser le développement d'actions communes, les projets technologiques et l'échange de bonnes pratiques entre les régions européennes. <http://www.proinno-europe.eu/>

⁴⁴ Ce groupe de travail, baptisé « Measuring the economic impact of cluster policies and programmes », est piloté par le réseau des clusters de la Mer Baltique BSR-INNOnet (Baltic Sea Region Innovation Network).

BIBLIOGRAPHIE

BLANC C., 2004, Pour un écosystème de la croissance, rapport au Premier Ministre, Assemblée nationale.

BOVEROUX P. et GRAITSON D., 2003, Le clustering, outil de politique régionale, Cahiers du CESRW 2-2003.

COMASE MANAGEMENT CONSULTING, 2008, Evaluations externes des clusters « Aéronautique », « Micro-Technologies » et « Recherche clinique », Rapports au Service Public de Wallonie (Direction de la Politique économique).

COMMISSION EUROPEENNE, 2008, Document de travail, Notion de cluster, les politiques en matière de clusters et leur rôle pour la compétitivité et l'innovation: principaux résultats statistiques et enseignements tirés. SEC(2008)2637.

CREVOISIER O., 2001, « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », in Revue d'Economie Régionale et Urbaine n° 1, 2001.

DATAR, 2004, La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité.

GOVERNEMENT WALLON, 2005, Les actions prioritaires pour l'avenir wallon.

GOVERNEMENT WALLON, 2007, Arrêté du Gouvernement wallon du 16 mai 2007 portant exécution du décret du 18 janvier 2007.

LAROSSE J. et VANHAVERBEKE W. (2005), 'Flanders Vegetable Valley':De Vlaamse diepvriesgroentesector als voorbeeld van een clusteranalyse, IWT Studies.

LEPAGE V., 2005, La politique de soutien aux clusters dans une région en restructuration, évaluation de 3 années d'expérimentation en Région wallonne, présenté au Congrès 2004 de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Cahiers Economiques de Bruxelles (Vol. 48 – N°3).

MERIT et Ernst & Young, 2000, « Cadre conceptuel et opérationnel de la politique de clustering », Rapport à la Région wallonne.

MARSHALL Alfred, 1890, 1919, Principles of Economics.

MARTIN P., MAYERT. et MAYNERIS F., 2008, Evaluation d'une politique de cluster en France : les systèmes productifs locaux, in Innovation et compétitivité des régions, Rapport de Thierry Madiès et Jean-Claude Prager, La Documentation française, Paris.

MERIT, 2004, « Evaluation des programmes wallons de clustering et de grappage », Rapport au Comité Economique et Social de la Région Wallonne pour le compte du Gouvernement wallon.

PARLEMENT WALLON, Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters, publié au Moniteur Belge du 9 février 2007.

PERSPECTIVE CONSULTING, 2006, Evaluations externes des clusters « Recherche clinique », « Espace » et « Céramique », Rapports au Service Public de Wallonie (Direction de la Politique économique).

PERSPECTIVE CONSULTING, 2007, Evaluations externes des clusters « Déchets solides », « Transport et Logistique », « Nutrition », « Eco-Construction », « TIC » et « Auto-mobilité », Rapports au Service Public de Wallonie (Direction de la Politique économique).

PORTER M., 1990, « The Competitive Advantage of Nations » Harvard Business Review, March-Avril 1990.

REY-VALETTE H. ET ROUSSEL S., 2006, L'évaluation des dimensions territoriale et institutionnelle du développement durable : le cas des politiques de Gestion Intégrée des Zones Côtières, *Développement durable et territoire*, mis en ligne le 13 décembre 2006. URL : <http://developpementdurable.revues.org/document3311.html>. Consulté le 20 février 2009.

SOLVELL O, 2008, Clusters – Balancing evolutionary en constructive forces, Center for Strategy and competitiveness.

TEIGLAND R., HALLENCREUTZ D. & P. LUNDEQUIST, 2006, Uppsala BIO - the Life Science Initiative: Experiences of and reflections on starting a regional competitiveness initiative. in MacGregor, R. C. et al., editors, Small business clustering technologies: applications in marketing, management, IT and economics. London: Idea Group Inc.

TIXIER J. et CASTRO GONCALVES L., 2008, Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de « cluster à la française » ?, in *Réalités industrielles*, mai 2008.

VICENTE J., 2002, « Externalités de réseaux vs. externalités informationnelles dans les dynamiques de localisation », in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n° 4, 2002.