



l'Observatoire des pôles de compétitivité

Une lettre d'information de l'Association des Régions de France

SOMMAIRE

L'EDITO : Le « Cluster Dialogue » des Quatre Moteurs pour l'Europe par la Région Rhône-Alpes, p.1

DOSSIER : Autofinancement des Pôles : vers le développement de services payants ?, p.3

1. Comment parvenir à un autofinancement à 50% d'ici fin 2011 ?
2. Le cas de ClusterLand Austria : un autofinancement élevé mais très variable selon les clusters
3. D'où vient l'auto-financement des clusters de Haute-Autriche ?
4. Comment les Pôles de compétitivité envisagent-ils d'accroître leur autofinancement ?
5. Les interrogations des Pôles sur les diverses voies d'accroissement de leurs recettes

Actualités et Agenda, p.7

L'EDITO de la lettre de l'Observatoire des pôles de compétitivité

Le « Cluster Dialogue » des Quatre Moteurs pour l'Europe

En 2007, le réseau de Régions européennes « Quatre Moteurs pour l'Europe » a initié une démarche originale d'action européenne conjointe en matière de clusters et d'innovation : le Cluster Dialogue. Le Cluster Dialogue regroupe les responsables techniques des politiques de clusters des « 4 Moteurs pour l'Europe », à savoir les Régions Bade-Wurtemberg, Lombardie, Catalogne et Rhône-Alpes, auxquelles il faut ajouter les Flandres et le Pays de Galles, deux régions officiellement associées au réseau des 4 Moteurs, ainsi que le canton de Zurich et la Wallonie. Seuls sont impliqués dans cet échange entre régions des praticiens de la conception et du déploiement des clusters sur leur territoire. Les 8 régions participent au travers de représentants de l'autorité publique régionale mais également, pour la plupart des régions, au travers de celles de leurs agences qui interviennent fortement dans la conduite des politiques de clusters : agences de l'innovation, du développement économique et de l'international.

La première étape a consisté à dépasser les différences institutionnelles, en particulier les poids relatifs des régions dans les pays concernés, pour échanger sur la théorie des clusters et pour obtenir une compréhension partagée des principes clés qui doivent régir une dynamique de clusters efficace en Europe, en particulier sur le champ de l'innovation. Le retour d'expérience et l'échange de bonnes

pratiques ont été confrontés aux évolutions récentes des clusters dans ces régions, aux premières évaluations et aux nouveaux objectifs de l'Union Européenne en matière de clusters. La Commission Européenne a en effet été invitée à participer à une partie des travaux. L'ensemble des échanges a été orienté afin que les acteurs du Cluster Dialogue utilisent ce matériau pour leur propre stratégie en matière de clusters et d'innovation. Ainsi les échanges ont été poussés sur les notions de gouvernance des clusters, d'internationalisation des clusters, d'interclustering et de R&D issues des clusters, avec pour chacun des sujets une distinction de ce qu'ils impliquent d'un côté pour les pilotes de politiques publiques de cluster et de l'autre pour les clusters eux-mêmes.

Le Cluster Dialogue ayant été conçu pour déboucher sur des opportunités concrètes d'actions communes, il a conduit à la mise en place dès 2007 d'une matrice référençant les clusters des régions participantes en les classant par secteurs stratégiques. Cette matrice, mise à jour chaque année depuis, est utilisée pour identifier et initier des collaborations entre clusters, tout particulièrement pour les projets européens et l'interclustering.

Une fois validés l'intérêt de la démarche, ses premiers résultats et la volonté des membres de la développer, la seconde étape du Cluster Dialogue a amené ses membres à définir une ambition à moyen terme. L'ambition est de contribuer à élaborer une référence européenne de clusters, dopée par une consolidation en continu des expériences des 8 régions. La dimension européenne des clusters, en priorité celle des clusters jugés excellents, est visée à partir de l'interclustering et d'une démultiplication de projets transnationaux de R&D impliquant des acteurs des clusters des 8 régions. Le Cluster Dialogue souhaite améliorer la capacité de ses clusters et acteurs de l'innovation à mobiliser les dispositifs de soutien de l'Union Européenne, spécifiquement pour la R&D.

Après Stuttgart en 2007, Lyon en 2008 et Barcelone en 2009, Cardiff devrait accueillir la prochaine réunion de pilotage du Cluster Dialogue pour de nouveau actualiser la connaissance mutuelle des évolutions stratégiques dans le domaine des clusters et ajuster les actions concrètes à mener pour tendre vers un modèle commun de cluster qui fasse référence.

Région Rhône-Alpes

**Contact : Thomas Cottinet
Responsable du service Recherche, Clusters & Industrie**

Dossier

Autofinancement des Pôles : vers le développement de services payants ?

Comment parvenir à un autofinancement à 50% d'ici fin 2011 ?

Selon les termes de la phase 2.0. de la politique des Pôles et selon les contrats de performance 2009-2011 signés entre Pôles, Etat et Régions, les pôles de compétitivité doivent, d'ici fin 2011, réussir à autofinancer leur animation à 50%. Beaucoup d'entre eux se demandent comment ils parviendront à cet objectif imposé et s'interrogent sur la possibilité de développer des services payants, une voie largement suggérée par les services de l'Etat.

Pour débattre de ces perspectives d'autofinancement et des diverses manières d'y parvenir, l'Observatoire des Pôles de compétitivité a choisi une approche par la pratique. Nous avons invité ClusterLand Austria, une association de 6 clusters de Haute-Autriche, région fameuse pour la performance de ses clusters (17% de la population d'Autriche mais 27% de ses exportations et un taux de chômage de seulement 3,5%) et pour leur taux élevé d'autofinancement (plus de 60% en moyenne), appuyé sur 12 ans d'expérience.

Dans la foulée, nous avons invité 6 Pôles de compétitivité à présenter de manière structurée, selon une grille préétablie et diffusée par avance, leur modèle d'activité et leurs modèles économiques actuels, ainsi que leurs perspectives et scénarios d'évolution envisagés, tant du côté des activités ou services offerts par le Pôle que du côté des recettes du Pôle. Ces présentations faites les uns aux autres et en présence de Lucia Seel, représentante de ClusterLand Austria, ont été débattues séparément avant que ne soient soulignés et discutés, dans un deuxième temps, points communs et différences entre Pôles.

C'est le résultat de cet échange de pratiques entre Pôles et avec ClusterLand Austria que, dans le respect des règles de confidentialité, nous présentons ici à grands traits.

Le cas de ClusterLand Austria : un autofinancement élevé mais très variable selon les clusters

L'association CLA regroupe 6 clusters de Haute-Autriche (automobile, plastique, bois et ameublement, technologies de santé, mécatronique, technologies environnementales) et 3 réseaux transverses (ressources humaines, design et media, efficacité énergétique).

Le taux d'autofinancement moyen des clusters, élevé (61%), masque des disparités importantes – avec un autofinancement de 87% pour le cluster plastique mais de 10% environ pour le réseau sur l'efficacité énergétique, lancé il est vrai en 2009.

Ces différences dans les taux d'autofinancement sont pour partie fonction de l'ancienneté des clusters : les 2 clusters les plus importants en termes d'autofinancement mais aussi de CA et d'emploi, celui de l'automobile (20 milliards d'euros de CA, 87.000 salariés) et du plastique (15 milliards d'euros de CA, 60.000 salariés) ont été fondés en 1998 et 1999.

Pour situer ces chiffres d'autofinancement par rapport au cas français, et sans égard pour l'instant aux différences – importantes - dans les politiques de clusters entre France et Haute-Autriche, considérons les taux d'autofinancement de ces clusters au bout de 5 ans et demi, soit l'équivalent de la période qui sépare juillet 2005, date de labellisation des Pôles, et décembre 2011, date à laquelle les

Pôles français sont supposés s'auto-financer à 50%. L'auto-financement des clusters de Haute-Autriche au bout de 5 ans et demi varie de 34,6% pour les technologies de santé à 65% environ pour le cluster mécatronique¹, en passant par des points intermédiaires : 45,6% pour le cluster automobile, 49,2% pour le bois et l'ameublement, 56,1% pour le cluster plastique.

Deux conclusions s'en dégagent. Premièrement, au bout de 5 ans et demi de fonctionnement institutionnalisé, l'auto-financement des clusters de Haute-Autriche est en moyenne de 50% tout juste (50,1%). Cela correspond exactement à la norme fixée par l'Etat français. Deuxièmement, un seul cluster obtient cette performance moyenne (bois et ameublement), les autres étant situés de part et d'autre, à des écarts équivalents (-5% pour automobile, +5% pour le plastique) et parfois non négligeables (-15% pour la santé, +15% pour la mécatronique). Il est donc vraisemblable que la norme de 50% fixée par l'Etat doit être adaptée au cas par cas. En particulier, elle devrait être assouplie pour ceux des Pôles qui ont été labellisés après juillet 2005.

D'où vient l'auto-financement des clusters de Haute-Autriche ?

Les clusters de Haute-Autriche reçoivent des subventions d'un côté (de la part des trois actionnaires de ClusterLand Austria : l'Agence pour l'innovation de la région de Haute-Autriche, qui détient 61% du capital de CLA, la Chambre de Commerce de Haute-Autriche et la Fédération autrichienne de l'industrie, et qui détiennent chacune 19,5% du capital) et perçoivent des recettes de leurs membres de l'autre.

La composition de ces recettes est importante à examiner :

- Un tiers de ces recettes (32%) viennent des cotisations des membres des clusters. Les cotisations d'adhésion sont peu élevées : un peu moins de 300€ pour les entreprises de moins de 10 personnes, moins de 1200€ pour les entreprises de plus de 250 personnes et moins de 600€ pour les entreprises entre 10 et 250 salariés – ce qui correspond aux pratiques des clusters d'autres régions d'Autriche et répond à la volonté d'attirer les PME dans les clusters. Ces cotisations ouvrent droit avant tout à l'accès à des sources d'information et à des ressources de réseautage : newsletters, Intranet, annuaire des entreprises, accès aux comptes-rendus des visites d'entreprises du cluster (environ 150 entreprises visitées par an et par cluster !), possibilité de participer à certaines de ces visites d'entreprises du cluster, sélection de revues spécialisées.
- Ajoutées aux subventions, ces cotisations permettent aux clusters et à CLA d'actualiser ou d'enrichir en continu la base de données détaillée sur les membres des clusters (un point-clé du dispositif de réseautage, appuyé sur l'importance des visites d'entreprises et des comptes-rendus associés), de promouvoir la région de Haute-Autriche et la marque « ClusterLand Austria », de participer à des foires et conférences internationales, d'établir des liens avec d'autres clusters et de s'efforcer d'attirer des entreprises sur le territoire, enfin d'analyser l'évolution des besoins de compétences et de formation.
- Au-delà de ces services dont bénéficient directement ou indirectement toutes les entreprises-membres, ces dernières peuvent accéder à d'autres services plus personnalisés, cette fois

¹ Pour le cluster mécatronique, fondé en 2003, il s'agit d'une estimation, les données 2009 n'étant pas encore disponibles. Pour les autres clusters, ces données sont les données mesurées ou, le cas échéant, corrigées des écarts anormaux, à la baisse ou à la hausse, par rapport à la pente et à la forme de la courbe sur l'ensemble des années disponibles.

payants au coup par coup. ClusterLand Austria aide en effet au montage de montage de projets de coopération entre entreprises et participe parfois, alors à titre payant, au management de ces projets : depuis sa création en janvier 2006, 300 projets ont été montés, associant plus de 1200 entreprises pour un coût de 73 millions d'euros dont 15 millions (1/5^e) a été financé par des subventions publiques.² Il arrive aussi que ClusterLand Austria réponde à des appels à projets régionaux ou nationaux, en tant que coordinateur de projet. Les recettes associées à ces deux activités de management de projets (management de projets coopératifs interentreprises et coordination de projets en réponse à des AO régionaux ou nationaux) sont très importantes dans l'autofinancement, puisqu'elles représentent 33% des recettes, autant que les cotisations des membres.

- L'autre grande source de recettes réside dans le montage de formations spécialisées à destination des entreprises (23% des recettes). Cela peut prendre des formes variées : formations sur des technologies nouvelles ou des tendances du marché, ateliers de travail interentreprises, organisation de visites ciblées d'entreprises et de voyages d'études. Selon les clusters, de 1 à 4 formations de ce type sont montées par mois.
- Ces 3 sources – cotisations des membres, coordination de projets et formations – rendent compte de 88 % des recettes. Deux autres sources expliquent la quasi-totalité des recettes restantes : la publicité que font certaines entreprises dans les annuaires et documents publiés par ClusterLand Austria (7% des recettes), l'accompagnement personnalisé d'entreprises à l'international (4% des recettes).

Comment les Pôles de compétitivité envisagent-ils d'accroître leur autofinancement ?

Parmi les 6 pôles de compétitivité invités, le taux d'autofinancement est très variable, allant de 10% (pour un pôle labellisé lors de la 2^e vague) à plus de 45% - 3 pôles présentant un autofinancement actuellement inférieur à 20% et 3 autres un autofinancement déjà supérieur à 35%. Dans tous ces cas, les recettes des Pôles viennent en totalité ou en quasi-totalité des cotisations des membres (avec des cotisations du même ordre de grandeur pour les PME - quelques centaines d'euros pour les PME – mais très différenciées pour les « grandes entreprises » - de 1.000 euros à plusieurs dizaines de milliers d'euros – ces grandes entreprises étant elles-mêmes très variables en taille). Deux de ces 6 pôles proposent déjà des services payants d'accompagnement individualisé d'entreprises à l'international, via la participation à des salons et l'organisation de tournées commerciales ciblées (une activité encore faible pour l'un, mais qui représente déjà une ressource de plus de 100.000 euros pour l'autre de ces 2 pôles).

Pour 5 des 6 pôles réunis, l'accroissement des recettes viendra de l'accroissement des cotisations (c'est le levier essentiel d'accroissement des recettes pour 4 des 6 Pôles), soit que les cotisations individuelles soient augmentées (ce qui est envisagé avec la plus grande prudence par tous), soit – surtout - que le nombre des cotisants soit augmenté. Trois manières d'élargir ces cotisants sont envisagées, avec un intérêt varié selon les pôles mais globalement à peu près équivalent : faire effectivement payer celles des entreprises qui bénéficient déjà du Pôle (elles reçoivent des subventions sur des projets labellisés par le pôle) mais qui n'ont pas réglé leur cotisation ; mieux exploiter le réservoir des entreprises locales potentiellement intéressées par le Pôle, au vu de leurs activités ;

² La règle de financement des projets par la Région, principal financeur (l'Etat finance depuis peu des projets, cette fois de grande ampleur), est que les projets associent au moins 3 entreprises dont 2 PME. Les subventions accordées sont plafonnées à 30% du coût éligible du projet ou 25.000 euros par partenaire du projet.

étendre le rayon d'action du Pôle, en allant chercher des entreprises hors de la région mais dont l'activité et les intérêts sont liés à ceux du Pôle.

Au-delà des cotisations, deux pôles envisagent d'accroître leur autofinancement sans pour autant développer de nouveaux services : en procédant à une valorisation du temps passé par certains industriels dans l'animation du Pôle, en opérant des prélèvements sur les subventions allouées aux projets, en faisant appel au sponsoring et au mécénat.

La voie qui consiste à développer les services payants est envisagée avec circonspection par tous les Pôles sauf un. Aucun n'y est fermement opposé mais peu l'envisagent clairement comme une voie d'avenir importante. La palette des positions est ici très étalée. Deux des pôles n'ont pas envisagé de développer de tels services. Deux autres pôles envisagent de refacturer aux entreprises les coûts externes (hors activité du Pôle) de certaines activités et de leur demander une participation financière à certaines activités (voyages d'étude, workshops). Un pôle s'interroge sur le développement de services nouveaux, au-delà de la facturation de certaines activités déjà existantes (parmi ces services nouveaux : le développement de formations via l'obtention d'un agrément formation et d'expertises en matière de PI). Enfin, celui des pôles qui propose déjà de façon significative des services payants, envisage de poursuivre dans cette voie, en amplifiant son soutien commercial aux entreprises (tant à l'export qu'en matière de positionnement et d'innovation commerciale) et en développant des prestations de formation aux entreprises.

Les interrogations des Pôles sur les diverses voies d'accroissement de leurs recettes

Aucune des voies diverses d'accroissement des recettes n'échappe aux doutes et critiques de certains des Pôles rencontrés.

La première voie, celle de l'accroissement des recettes de cotisations, se heurte au risque de désertion des PME si leurs cotisations sont accrues ; au risque d'accaparement des Pôles par les grandes entreprises si, pareillement, leurs cotisations sont accrues ; au risque de dilution de la logique de focus des Pôles, au profit de thématiques sectorielles plus larges et, craint-on, plus molles, sans capacité du coup à générer une cohésion forte des acteurs autour d'activités-coeur.

La logique du prélèvement sur subvention se heurte à deux interrogations : est-ce réellement praticable ? Est-ce que les pôles ne risquent pas, si c'est le cas, de favoriser l'éclosion et le financement de ceux des projets qui leur rapportent le plus ?

Enfin, la logique des services payants soulève 3 interrogations. Les pôles n'ont-ils pas une mission de service public de développement économique ? La deuxième a trait au risque de dévoiement de la mission initiale des Pôles : pour un Pôle pourtant déjà engagé dans des activités rémunérées par les entreprises, il importe que les activités proposées qui font l'objet d'une contribution financière des entreprises s'inscrivent en droite ligne avec les missions et la stratégie du pôle et ne soient pas dictées par le souci d'équilibrage comptable ; la contribution financière des entreprises est d'ailleurs vue comme une contribution partielle à la prise en charge des coûts, non comme la rémunération d'un « service », un terme que récuse ce Pôle. Enfin, plusieurs Pôles s'interrogent sur le risque de concurrence du Pôle vis-à-vis d'autres acteurs en région, tant privés que publics ou semi-publics. Selon l'un d'eux, « les Pôles n'ont pas toujours été bien vus, au départ, par les acteurs d'intermédiation de l'innovation en région, par crainte de concurrence. Nous avons passé beaucoup de temps à essayer de rassurer. Avec l'idée de services payants, les craintes vont repartir ».

Les voies d'accroissement des recettes des Pôles ne sont donc pas limpides et elles seront vraisemblablement très différenciées en pratique. L'expérience de ClusterLand Austria est stimulante mais elle s'inscrit dans un contexte institutionnel différent, qui limite les transpositions possibles aux Pôles. Nous continuerons d'instruire cette question et vos témoignages à cet égard sont les bienvenus (contact@observatoirepc.org ou 01 40 51 91 04).

Philippe Lefebvre
Observatoire des Pôles de Compétitivité
& Mines ParisTech

Actualités de l'Observatoire et Agenda

Les prochains séminaires de l'Observatoire

27 mai 2010 : Cancer-Bio-Santé : stratégie de développement du Pôle et création d'un club d'investisseurs privés (intervention de Jean-Pierre Santouril, directeur)

10 juin 2010 : Pôles, clusters, éco-systèmes d'affaires : comment intensifier l'innovation par des méthodes structurées ? (intervention de Marine Agogue et Pascal Le Masson, chercheurs-intervenants Mines ParisTech).

Actualités

Comme vous l'avez remarqué, la Lettre de l'Observatoire des Pôles a changé de formule. Pour la rubrique « Evènements et actualités », qui était régulièrement très proche de celle offerte par la Lettre des Pôles éditée par la DGCIS, nous renvoyons désormais à cette publication : competitivite.gouv.fr

Ressources

Notre site: <http://www.observatoirepc.org>

Site d'information officiel sur les pôles : <http://www.competitivite.gouv.fr/>

Site de l'ARF : <http://www.arf.asso.fr/>