



LES MEMENTOS DES CLUSTERS

« l'expérience de chacun au service de tous »

Les modèles économiques des clusters

Coproduit par





SOMMAIRE

- INTRODUCTION

- 1. PANORAMA DES MODELES ECONOMIQUES
 - 1.1. Observations et mise en perspective
 - 1.2. Exemples de modèles économiques

- 2. FACTEURS CLES DE SUCCES ET BONNES PRATIQUES
 - 2.1. Stratégie générale et méthodologie
 - 2.2. Développement des recettes privées
 - 2.3. Optimisation des dépenses

- 3. RECOMMANDATIONS GENERALES ET PROPOSITIONS

- ANNEXE : Méthodologie, sources et contacts



➤ INTRODUCTION: problématique du modèle économique des clusters



Mise en contexte

- Clusters : bientôt 15 ans depuis la création des SPL, une expérience accumulée
- Le contexte économique et institutionnel
 - La crise économique et financière, la nécessité pour les entreprises de concentrer leurs investissements sur les projets les plus rentables facilités par la mise en réseau
 - Un contexte budgétaire contraint des pouvoirs publics (Etat et collectivités territoriales)
 - Un soutien financier triennal apporté par la DATAR aux grappes d'entreprises qui arrive à échéance
 - La réforme des chambres consulaires, opportunités et menaces pour les clusters ?
 - Maintien d'une large présence terrain auprès des ressortissants
 - Capacité de soutien financier, technique et logistique aux clusters
- Des menaces...mais aussi de réelles opportunités pour les clusters
 - Se poser des questions sur la nature même du réseau, sa finalité :
 - Type de réseau : fédération, club ou cluster ?
 - Objectif : conquête de marché, innovation technologique/non technologique, mutualisation des moyens ?
 - Définir de nouvelles stratégies, faire des choix plus marqués
 - Construire des alliances entre clusters (recherche d'économies d'échelle et tailles critiques pour lancer des actions)
 - S'assurer de la mobilisation et de l'implication des adhérents
 -



Financement des clusters et réglementation communautaire

➤ Un guide méthodologique sur le financement des pôles de compétitivité

- Il apporte des recommandations aux Directeurs sur les conditions dans lesquelles un soutien public peut être apporté aux pôles de compétitivité dans la réalisation de leurs différentes missions.
- 4 catégories de missions exercées par les pôles sont distinguées et inscrites dans les contrats de performance des pôles

Type de mission	% public sur le coût des actions	%public sur budget du pôle
Catégorie A: missions pour le compte de l'Etat; élaboration, actualisation et suivi de la stratégie du pôle; labellisation de projets collaboratifs R&D; reporting et autres missions ponctuelles	100%	15% ou 20% en cas d'outil de reporting de suivi de l'impact des projets
Catégorie B: Missions pour stimuler l'innovation, la recherche et le développement collaboratif entre entreprises et laboratoires (ex. usine à projet, animation réseau...)	50%	
Catégorie C: Missions d'accompagnement des entreprises adhérentes: actions collectives (ex. formation, aide au montage de projets collaboratifs, prestations de conseil,...)	Dépend du régime notifié applicable à l'action (ex. 50% pour le régime NN120/90 E1/90)	
Catégorie D: des prestations commerciales ne relevant pas des missions du pôle soutenues par les pouvoirs publics et n'ayant pas vocation à être aidées	0%	0%

➤ La définition de nouveaux régimes d'aides pour les clusters

- Des échanges sont en cours sur la définition d'un projet de régime « pôles de compétitivité » dans le cadre des nouvelles lignes directrices communautaires pour les aides à la recherche, au développement et à l'innovation (RDI).
- Des échanges sont également prévus pour la définition d'un régime « réseaux d'entreprises » auquel pourraient être associés les clusters moins axés sur la R&D (exemple des grappes d'entreprises).

Modèles économiques des clusters



Modèle économique des clusters: leviers d'actions pour un meilleur équilibre financier

Ensemble des leviers examinés dans le présent document
Zoom sur le développement des recettes privées

Élargissement de la base de clientèle

Développement d'une nouvelle offre de services

Valorisation du cluster

.....

Développement des recettes privées..

Pertinence du positionnement stratégique ?

Optimisation du modèle économique des clusters

Rationalisation des dépenses

Performance du process interne

Optimisation, mutualisation des coûts

.....

Des outils et compétences adaptés au sein du cluster , une nouvelle gouvernance



➤ 1. PANORAMA DES MODELES ECONOMIQUES



➤ 1.1. Observations et mise en perspective



Observations générales

Un faible niveau d'autofinancement des clusters en France

- Rares sont les clusters qui dépassent aujourd'hui les 34 % d'autofinancement (cotisation et vente de services) [enquête France Clusters, printemps 2013]
- Quelques clusters avec un autofinancement apparent de plus de 50 %
 - Mais valorisant largement l'investissement en temps des membres
 - Bénéficiant parfois de la mise à disposition de compétences et moyens logistiques

➤ Une préoccupation majeure des clusters

- La recherche d'un nouvel équilibre financier
- Le développement de services commercialisés aux membres
- La refonte parallèlement de la stratégie du cluster
 - Nouveau périmètre (thématique, métiers, géographique)
 - Nouvelle alliance
- Une évolution profonde des mentalités

➤ Modèle économique des clusters : l'exception culturelle française ?

- Autriche : un autofinancement avoisinant les 60 % en moyenne *(source: France Clusters)*
 - Une dynamique déjà bien instaurée de services commercialisés auprès des membres (montage de projets, action de formation, ...)
 - Des cotisations constituant une base conséquente de ressources (en moyenne 30 %)
- Canada : un modèle cherchant à canaliser les flux de Partenariats Public-Privé
 - Des projets de R&D financés à la fois par le Conseil National de Recherche du Canada (CNRC) et par les partenaires privés
- Allemagne : un modèle de financement bipolaire
 - Des activités d'innovation financées pour l'essentiel par le secteur privé
 - Des institutions davantage concentrées sur le soutien d'activités d'animation et de réseautage



Statistiques et retours d'expériences sur les sources de financement des clusters

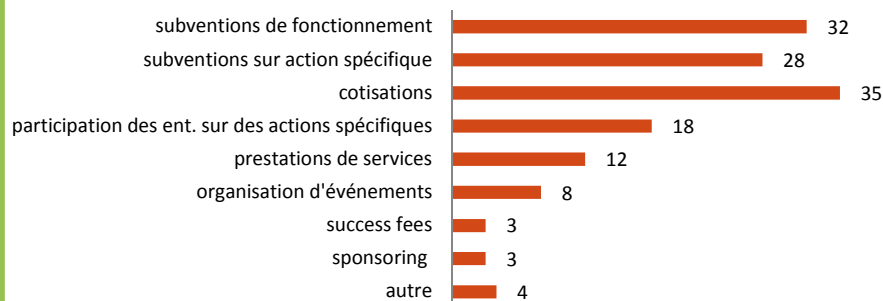
Enquête menée auprès de la base adhérents de France Clusters entre avril et juillet 2013

35 participants (10 Pôles de compétitivité, 18 Grappes d'entreprises, 5 clusters régionaux, 2 référencés comme « autres structures »)

Des structures regroupant d'une dizaine à plus de 700 membres...

... pour des modèles économiques et des niveaux d'autofinancement très hétérogènes (moins de 10 % à plus de 70 %)

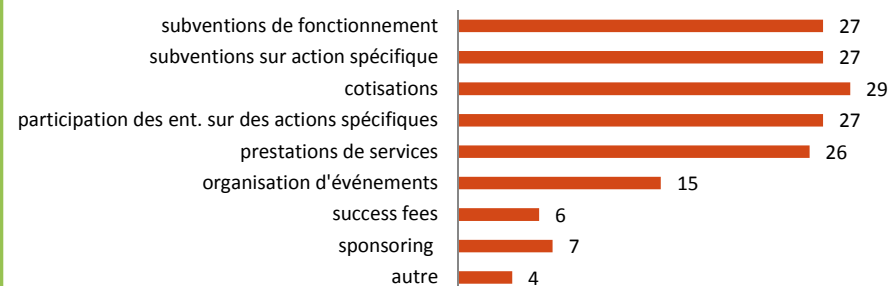
Parmi les sources de financement présentées, quelles sont
ACTUELLEMENT les 5 sources qui composent votre budget annuel
global? (fonctionnement et actions)



➤ Etat des lieux des différentes sources de financement des clusters participants :

- Les cotisations des membres citées de façon récurrente en tant que l'une des principales sources de financement
- Les subventions (fonctionnement et actions spécifiques) prépondérantes dans les ressources des clusters
- Des services et événements, facturés aux membres, encore minoritaires dans le financement des structures

Parmi les sources de financement présentées, quelles seraient **DEMAIN** les
5 sources qui composent votre budget annuel global? (fonctionnement et actions)



➤ Perspectives d'avenir :

- Une prise de conscience de la nécessité de développer des services à facturer aux adhérents
- Malgré tout, des subventions encore très attendues dans le budget des clusters de demain



Statistiques et retours d'expériences sur le budget des pôles de compétitivité en 2011

- Un budget moyen des pôles s'élevant à 1,09 M € sur l'exercice 2011
- Un budget constitué pour 20 à 30 % des montants issus de la vente de prestations et des cotisations (financement privé)
 - Les cotisations représentant 16,9 % du budget des pôles, certains pôles ayant mis en place des tarifs de cotisations différenciés avec un niveau premium donnant droit à des prestations supplémentaires
 - Les revenus issus de la vente de prestations atteignant seulement 10,2 % du budget des pôles en 2012 mais ayant connu une très forte progression depuis 2008, alors qu'ils ne représentaient que 3 % des budgets
 - De même, les revenus issus de success fees restent marginaux (1,4 % des budgets) mais se sont développés depuis quatre ans (0,1 % des budgets en 2008)
 - Il semble y avoir une corrélation entre le budget des pôles et la proportion de financements privés
 - Les mises à disposition d'ETP pouvant constituer une forme de contribution du secteur privé au fonctionnement des pôles, une pratique se raréfiant toutefois, les pôles s'orientant de plus en plus vers un modèle d'équipes en propre
- Près de 80 % de financements publics dans le budget des pôles en 2008 contre + / - 68 % en 2011
 - Une parité entre les financements provenant de l'Etat et des conseils régionaux pour un total cumulé de 45 % du budget global des pôles en 2011
- La trajectoire à l'œuvre depuis 2011 a conduit à une hausse sensible de la part de financement privé dans le budget des pôles.
 - L'accroissement du financement privé des pôles est un objectif de portée générale fixé par les pouvoirs publics aux pôles, qui donne lieu à des engagements individuels de la part des pôles dans le cadre des contrats de performance 2013-2018. A minima, les pôles s'engagent à accroître la part de leurs ressources propres afin d'atteindre au plus tard d'ici 2016 un financement public/privé équilibré de leur budget et créer les conditions d'un financement privé majoritaire à moyen terme.

Cf. détail et complément en annexe

Modèles économiques des clusters

Source: étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité 2012, Cabinets Erdyn, Technopolis et BearingPoint



Modèle économique des clusters: des situations hétérogènes

- **La difficulté d'interprétation des budgets et plans de financement**
 - Des pratiques très différentes de valorisation des temps passés au sein des clusters
 - La mise à disposition parfois de moyens humains complémentaires (non / partiellement valorisés par les clusters)
 - Des écosystèmes plus ou moins favorables pour la mise en place d'une politique de services facturables
 - Fonction de la densité des structures œuvrant au bénéfice des entreprises : une concurrence implicite entre opérateurs de soutien au développement économique
 - Illustration : capacité pour le cluster de se positionner en tant que maître d'ouvrage/maître d'œuvre sur des opérations collectives, sur le montage de formation, ...etc.
 - Une ventilation parfois de la manne de ressources privées entre le cluster et une structure satellite

- **Le cas particulier des clusters ayant créé des entités périphériques**
 - Pour répondre à des besoins solvables d'entreprises, certains clusters ont en effet créé des structures juridiques à but lucratif commercialisant des prestations (R&D, tests, études de faisabilité)
 - L'essentiel des prestations facturable est alors dirigé vers l'entité privée, vidant en partie le cluster de son potentiel de captation de ressources privées

Exemples

- ✓ Cluster WEST (Pays de la Loire) → création d'une SAS
- ✓ Cluster Pôle Innovation Automobile (Pays de la Loire) → création d'une SEM



Exemple de budget/ plan de financement « type »... ... points de vigilance

Feder : attention aux contraintes administratives et impact sur le fonds de roulement

Dépenses			Ressources		
Nature	Montant €	%	Nature	Montant €	%
Fonctionnement			Fonds Européens (FEDER, ...)		
			Etat		
			Dont DIRECCTE		
			Dont SGAR		
			Dont DATAR		
Action type 1			Région		
Action type 2			Département		
Action type 3			Agglomérations		
Action type 4			Chambres consulaires		
			Entreprises (cotisations)		
			Entreprises (achats prestations & fin. divers)		
Temps passé par les entreprises			Temps passé par les entreprises		
Total			Total		

Temps passé : > 15% :
Est-ce bien raisonnable ?

Cotisation : < 15% :
Quelle dynamique
et conscience
collective ?

Modèle et mix propre
à chaque cluster

Détail financement privés hors cotisations		
Participation des entreprises sur des actions spécifiques		
Prestations de services		
Organisation d'événements		
Primes de succès sur des projets financés (success fees)		
Gestion de la marque du cluster, sponsoring		
Autres...		
Total		

Facturation : < 20% :
Utilité et valeur ajoutée
du cluster ?



Modèle économique des clusters: état des lieux sur les différents leviers mobilisés...

➤ Pertinence du positionnement stratégique des clusters

- La difficulté de concilier attentes des financeurs publics et intérêts privés
 - Mission de service public VS Défense d'intérêts privés
 - Quel niveau d'autofinancement ? Définition exacte de l'autofinancement ? Quelle échéance ?
- Une sensibilisation progressive des gouvernances à la nécessité de changer de modèles économiques



➤ Augmentation des recettes (privées) pour le cluster

- Une course à la taille parfois entamée par les clusters... dans le cadre idéalement d'une vraie réflexion stratégique préalable
- La volonté marquée de développement de nouveaux services
- La difficulté à valoriser et structurer au mieux l'action du cluster



➤ Optimisation du process interne

- Des initiatives d'interclustering pour optimiser les actions et les moyens propres à chaque cluster (échelle interrégionale ou partenariat avec des clusters plus distants géographiquement):
- Une faible marge de manœuvre de repositionnement des équipes de permanents
 - Des équipes le plus souvent déjà sur-sollicitées, en difficulté pour mener à bien l'intégralité des plans d'actions
 - Des recrutements très délicats, risqués (nouveaux collaborateurs pour développer et vendre des services)



➤ Développement des outils et compétences au sein des clusters

- Des systèmes de pilotage / suivi encore embryonnaires ne permettant :
 - Ni de valoriser au mieux l'action du cluster en direction des membres
 - Ni d'évaluer précisément le coût réel des actions engagées
- La progression des systèmes de comptabilité analytique au sein des clusters : de nouveaux adeptes chaque





Profils de clusters et modèles économiques

➤ Les variables discriminantes (et variables liées) pour expliquer les différences de modèles économiques

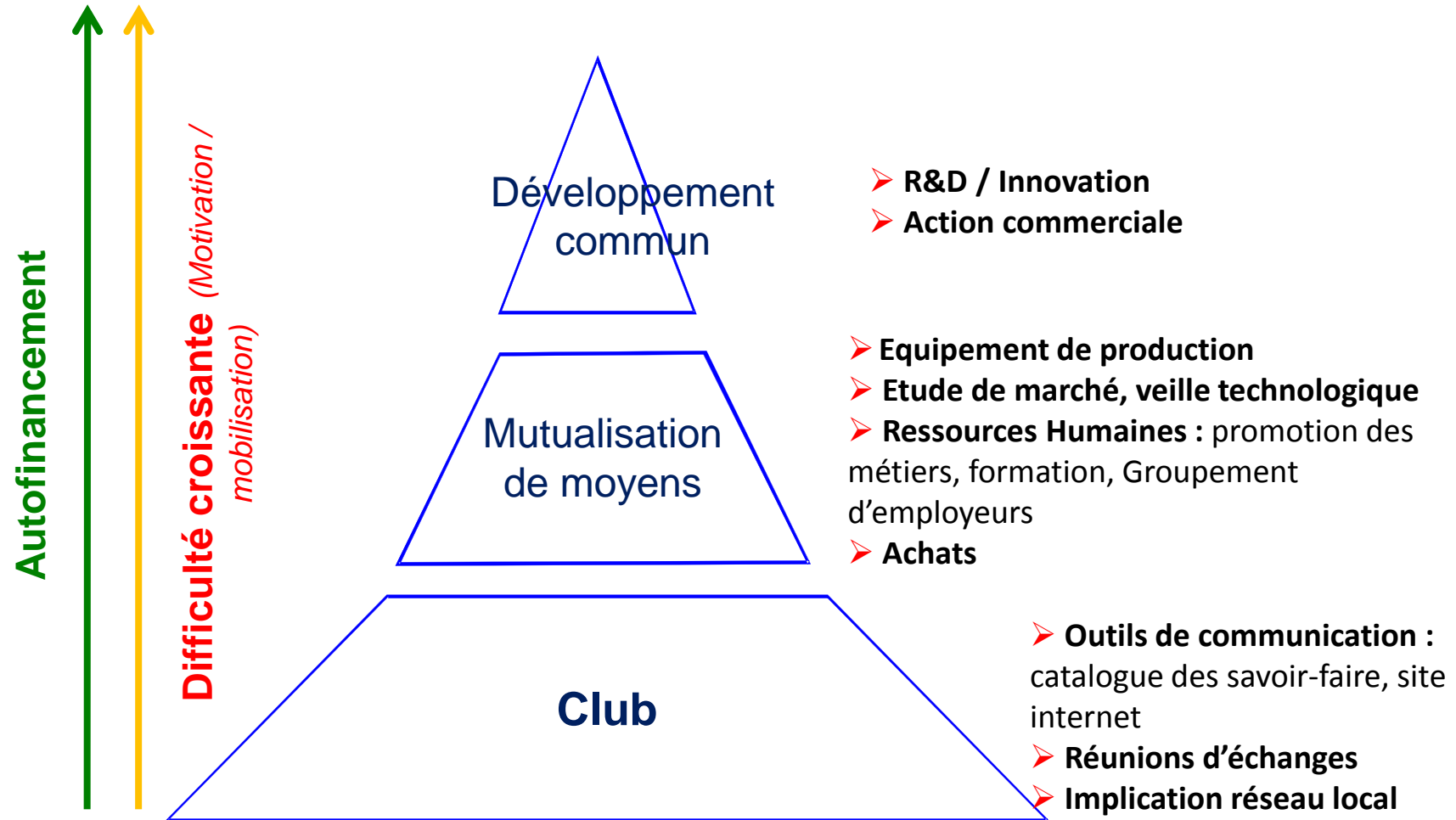
- Le type de cluster, ses liens avec les politiques nationales et régionales (Pôles de compétitivité, grappes..)
- L'origine de la création : impulsion publique ou privée
- La vocation première du cluster : axe phare du plan d'actions
 - Capacité à générer rapidement et de manière tangible des retombées pour les entreprises
 - Place des acteurs publics dans la gouvernance
- L'historique, l'antériorité du cluster
- La taille, l'envergure du cluster (territoire géographique notamment)
- Le périmètre d'actions, de missions du cluster
 - Capacité de développement d'activité en « marge » des besoins des membres (générateur de ressources)

➤ Des facteurs favorables pour l'équilibre financier des clusters

- Plus de 50 adhérents ?
- L'ancienneté, la maturité du cluster
- La dimension « marché » du cluster
 - Capacité à développer des actions à forte valeur ajoutée, visibles et concrètes dans un environnement marché qui reste difficile
- Une très forte implication des adhérents dans les instances de gouvernance
- Une bonne insertion et reconnaissance au sein de l'écosystème local



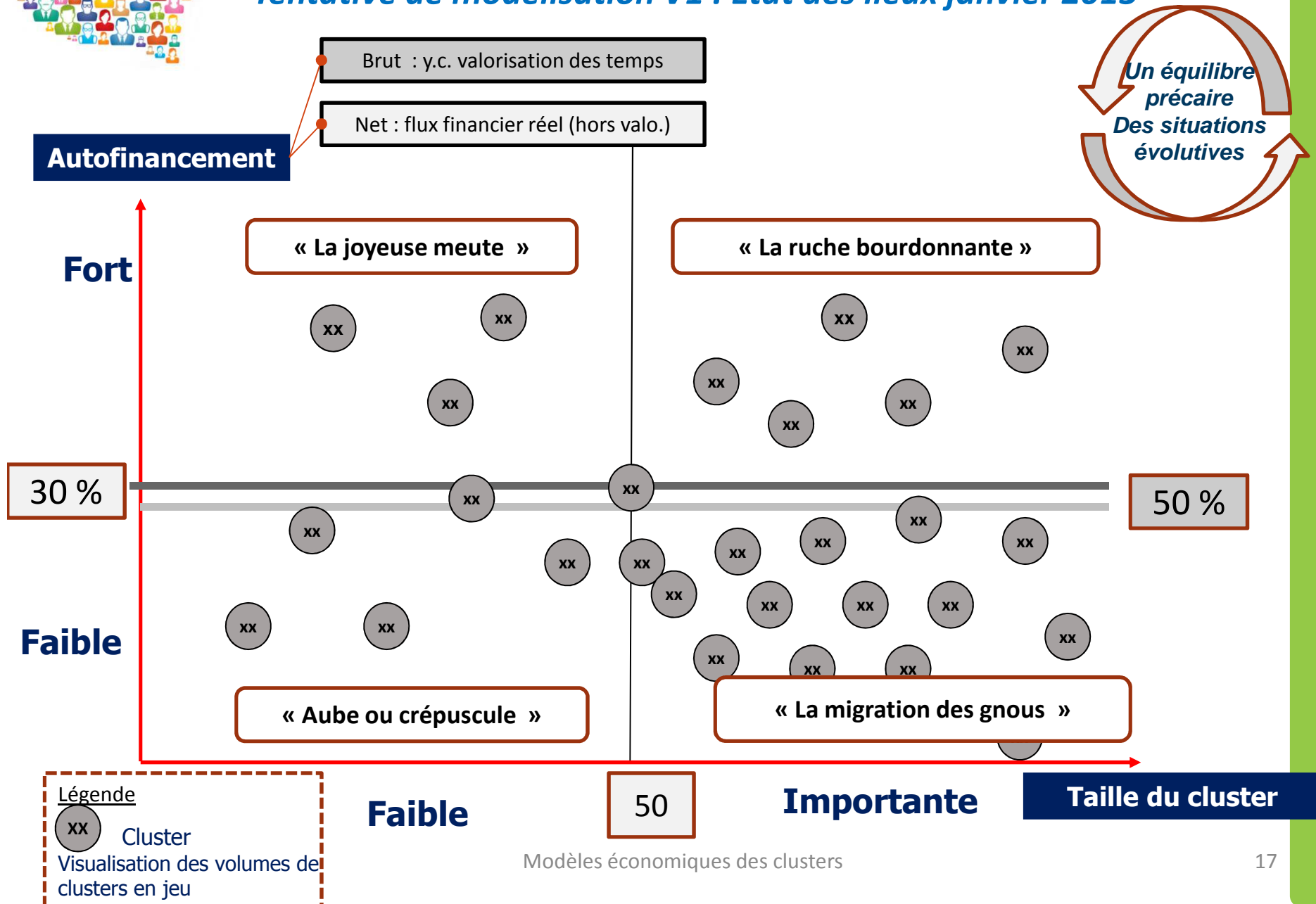
Maturité/ cycle de vie des clusters





Profils de clusters et autofinancement

Tentative de modélisation V1 . Etat des lieux janvier 2013





Profil de clusters: tentative de modalisation

Commentaires

➤ Aube ou crépuscule ?

- Un cluster en création, un projet impulsé par un noyau dur de précurseurs
- Des clusters en fin de vie, avec des projets de coopération arrivés à terme

➤ « Migration des gnous »

- Une situation parfois ambiguë ; un cluster entre structure d'animation de filière et réseau d'entreprise
- Un nombre important de membres... cependant peu impliqués
 - La nécessité « d'y être » sans pour autant bien cerner dans l'immédiat les retombées que l'on peut en attendre
- Des volontés de coopérer entre les acteurs peu marquées (à ce stade)
- Une palette d'actions souvent très large conçue en déconnexion partielle avec les besoins du terrain

Des situations transitoires non tenables?

1. Contexte réglementaire
2. Efficience des financements publics et efficacité/performance des clusters



Profil de clusters: tentative de modalisation Commentaires

➤ « La joyeuse meute »

- Un regroupement d'acteurs peu nombreux
- De relations de confiance historiques entre les entreprises
- Une vraie valeur ajoutée pour les membres (innovation, gains de marchés)
- Un niveau de cotisation élevé
- Les limites :
 - Une fragilité liée au faible nombre de membres (équilibre financier précaire)
 - Un cercle souvent fermé difficile à intégrer pour de nouvelles entreprises

Exemples

- ✓ Shop Expert Valley
- ✓ Noveco

➤ « La ruche bourdonnante »

- Une base d'adhérents élargie et active
- De nombreuses actions à géométrie variable (panels de participants différents)
- La segmentation des actions selon les stratégies marchés des membres
- Une politique tarifaire souvent sophistiquée
 - Adhésion, adhésion +, services annexes....etc.

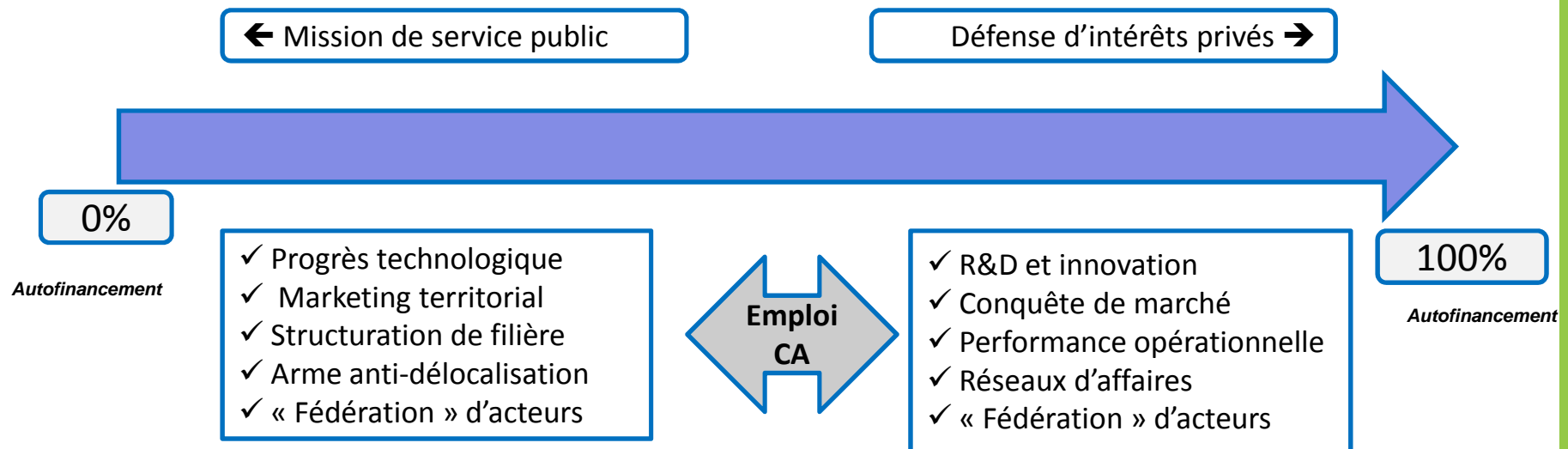
Exemples

- ✓ Néopolia
- ✓ RMVO
- ✓ Soliage



Profil de clusters et autofinancement Tentative de modélisation V2 / Finalité

- Clusters 2013 : un « continuum » de modèles économiques hétérogènes....



- logique du fait d'un concept de cluster encore très large
 - Malgré la création de labels, des structures encore très diverses dans leur nature et finalité
 - Un double enjeu indissociable : cluster vecteur de développement économique, cluster outil de compétitivité des entreprises
- Clusters 2020 => modèle économique unique ou diversité préservée dans un contexte budgétaire contraint ?



Cluster 2020: quel modèle économique?

- Deux finalités attribuées aux clusters avec en théorie des principes de financement différents



Large financement public

- ✓ Diversité des initiatives
- ✓ Rôle clé en matière de développement économique
- ✓ Forte attente des financeurs
- ✓ Autofinancement très délicats pour les clusters en création...

Autofinancement > 50 %

- ✓ Nouvelle réglementation
- ✓ Simplification du paysage économique
- ✓ Raréfaction des financements publics
- ✓ Maturité du concept (fin de l'expérimentation)
- ✓ Démonstration de la pertinence de l'outil...

- La position du groupe de travail

- Les dangers (de la pensée) du modèle unique ?
 - Se priver de pouvoir financer de nouvelles initiatives en émergence
 - Nier le rôle structurant fort, d'animation de filière, joué par certains clusters. Une mission d'interface entre les entreprises et les collectivités publiques
 - Vouloir formater un concept... dont la richesse principale réside dans sa diversité
- La logique d'allocation optimale des ressources publiques doit pouvoir cohabiter avec le financement de plusieurs modèles économiques de cluster
- Quelle que soit le nouvelle otique de financement retenue pour les clusters, l'intérêt de préserver une phase transitoire
 - Pour permettre aux clusters de s'adapter, « d'inventer » pour chacun son propre modèle économique (avec un socle de 50 % de financement privé)
 - Pour donner un temps d'adaptation aux équipes
 - Pour gérer le décalage temporel entre la mise en place d'un nouvelle gamme de produits et la génération de ressources liées



➤ 1.2. Exemples de modèles économiques



Modèles économiques types: introduction... De la théorie à la pratique

- La difficulté de normaliser les modèles économiques des clusters face à la diversité..
-l'intérêt de mettre en exergue 3 ou 4 grandes configurations de clusters répondant à des objectifs distincts
 - Néopolia
 - Le principe de success fees sur les marchés captés grâce à l'action offensive du cluster
 - Cluster Rhône Alpes Eco-énergie / Soliage
 - Une mission importante de développement économique, d'appui à la structuration de filière
 - Mecabourg
 - La création d'une société privée à coté du cluster
 - Quartier de la création
 - Appui sur une SEM d'aménagement et de développement économique
- ... l'opportunité de montrer toute la palette des financement possibles, notamment sur la questions des ressources privées
 - Cosmetic Valley
 - De nombreuses lignes de recettes...de nouvelles ressources à l'étude



COSMETIC VALLEY
FRANCE

Neopolia: modèle économique

➤ Présentation générale (précision en page 3)

- Création en 1999 sous le nom de Pôle marine : objectif diversification et compétitivité des sous-traitants de la navale. Grappe depuis 2010
- Diversification progressive vers 5 filières/ marchés
 - Aéronautique, Ferroviaire, Oil & Gaz, Navale, EMR
- Représente : 13 000 salariés; 1,2 Md € de CA
- Vocation première : action commerciale
- Gouvernance : forte implication des entreprises

Éléments/ chiffres clés Neopolia

- Date de création: 1999
- Statut: association loi 1901/ Grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents: 170 entreprises
- Montant de la cotisation: 500€ à 1500€ selon service
- Niveau d'autofinancement 2013: 50% brut
- Moyens d'animation (ETP): 6,1 ETP + 3 commerciaux

➤ Vision schématique du budget/ financement du cluster / budget 2013

Ressources	K €	Dépenses	€
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution des adhérents (cotisations et facturations des services) • Ressources internes (temps entreprise et CCI) • Subventions 	<ul style="list-style-type: none"> • 380 • 250 • 597 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses externes et RH • Dépenses internes (temps entreprise et CCI => mise à disposition de personnel) 	<ul style="list-style-type: none"> • 977 • 250
Total	1227	Total	1227

Budget ≈ 1,4 M€/ an (y compris valorisation du temps entreprises et apport CCI) sur trois ans dont 50% de fonds publics: ci-dessus estimation du budget annuel 2013

➤ Un metacluster ?

- Une marque, 5 « sous-clusters »
- L'ambition de capter du chiffre d'affaires...
- ...une cotisation à double niveau (option) ...
 - Cotisation basique : 500 €
 - Ticket d'entrée filière : 1 500 € (accès aux appels d'offres sur deux des cinq marchés)
- Un système de commission mis en place : de l'ordre de 1 % du CA généré pour les membres (succès sur APO)
- Des moyens d'animation importants
 - Environ 10 ETP : Délégué Général, 5 ETP en charge de l'animation, 3 commerciaux, des renforts ponctuels
- Une large mobilisation des entreprises
 - Illustration sur 2012 : 22 réunions de CA, 29 comités de pilotage Cluster, 4100 heures de dirigeants

➤ Un investissement massif et exceptionnel des pouvoirs publics en direction de NEOPOLIA

- Un régime particulier : ampleur des concours et inscription dans la durée
 - Sur la forme : une convention sur trois ans 2011 => 2013
 - Sur le fond : 2 078 k€ sur trois ans (Etat : 665 k€ dont 315 k€ DGCIS et 350 k€ DGA, Région : 1263 k€, Autres collectivités : 150 k€)
- Un concours de circonstances expliquant cet investissement au bénéfice de la sous-traitance industrielle
 - La restructuration de la filière navale, le poids de l'industrie de sous-traitance dans le tissu économique régional
 - Le bénéfice de convention de revitalisation défense (fonds DGA)
 - Un soutien fort de la CCI de Nantes Saint Nazaire à l'émergence et au fonctionnement du cluster
- Des résultats probants et une activité « saine »
 - Des premiers retours très positifs sur les démarches commerciales menées
 - Des adhérents fidèles : 4,5 ans d'ancienneté moyenne
 - Une collaboration active avec l'écosystème : pôle de compétitivité EMC2....
 - L'efficacité de la gouvernance, transparence de la relation avec les financeurs
- Un exemple à suivre pour d'autres clusters régionaux

Axes stratégiques

- Axe 1: « Piloter les dynamiques collectives du réseau »
- Axe 2: « Favoriser les partenariats avec les DO »
- Axe 3: « Développer les dynamiques de coopération par filière »
- Axe 4: « Préparer les entreprises aux dynamiques d'alliances »...

Indicateurs d'impact

- + 20M€ de CA additionnel (action co)
- 7 projets innovants (25 entreprises participantes), dont des projets labellisés par les pôles de compétitivité
- Action sur les ressources humaines...

➤ Présentation générale

- Genèse :
 - Cluster initié et financé par la Région Rhône-Alpes
 - A l'origine, une vingtaine d'acteurs « moteurs » ayant lancé la réflexion autour des modalités de constitution et de la stratégie du cluster
 - 30 adhérents à la création officielle en novembre 2006
 - En avril 2007, recrutement d'un second ETP ayant permis la croissance du cluster par l'organisation et la montée en puissance d'actions collectives et de groupes de travail (pour parvenir à une centaine d'adhérents un an plus tard)
 - Intégré à l'ensemble des 8 clusters créés par la région Rhône Alpes fin 2005-début 2006 dans l'objectif de se doter d'outils de développement économique orientés filières
- Positionnement stratégique : Secteur de l'éco-bâtiment
 - Eco-construction
 - Maîtrise de l'énergie
 - Energies renouvelables
- Principales actions menées : logique de soutien et de structuration de filière
 - Développement économique du secteur, Mise en réseau, Innovation, Financement, Soutien à la création de groupements d'entreprises, RH / formation, Développement commercial et promotion du cluster à l'international
- Gouvernance : instances « classiques » de gouvernance d'une association pilotant la stratégie du cluster
 - Conseil d'administration : 15 membres dont 9 entreprises, 3 organismes de formation et 3 institutionnels.

Eléments/ chiffres clés

- Date de création: 2005, association novembre 2006
- Statut: association loi 1901/ Grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents: 220
- Montant de la cotisation: 150€ à 2400€ HT
- Niveau d'autofinancement 2013: 30%
- Moyens d'animation (ETP): 3 ETP

➤ Vision schématique du budget/ financement du cluster/ budget 2013

Ressources	€	Dépenses	€
<ul style="list-style-type: none"> • Région Rhône-Alpes • Entreprises 	550 000	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement • Actions de développement économique 	200 000
	170 000		420 000
Total	620 000	Total	620 000

Cluster Rhône Alpes Eco-énergies: modèle économique Commentaires et prospective

➤ Précisions sur le plan de financement, budget du cluster

- Une stabilisation du montant du budget annuel du cluster (Environ 600 k€) ces deux dernières années
- Contributions particulières : l'implication forte de la Région, collectivité porteuse du projet dès l'origine
 - Stabilisation de la ressource publique
 - Accroissement de la ressource privée (en cohérence toutefois avec la mission du Cluster)
- La fin de l'utilisation des fonds Grappe, exploités en majeure partie pour l'action « Groupement d'entreprises »
 - Action « phare » du cluster lancée en 2010 visant à accompagner la création de groupements d'entreprises de la filière et à faciliter leur structuration / coordination
 - 70 % des financements accordés dans le cadre de l'Appel à Projets « Grappes d'entreprises » captés par cette action et ayant permis le recours à une expertise externe pour accompagner les groupements sur des thématiques stratégiques, juridiques, relationnelles, ...
 - Aujourd'hui, la Région Rhône Alpes assurant la relève en termes de financement de l'action (30 k€ attribués en 2012 sur l'action « Groupements d'entreprises »)
 - Des financements pérennisés / assurés jusqu'en 2015 mais dont le montant reste à définir

➤ Les impacts des évolutions réglementaires et politiques

- La politique 2.0 des pôles de compétitivité ayant favorisé la collaboration entre le pôle de compétitivité Tenerrdis et le cluster Rhône Alpes Eco-énergies
- Le financement des grappes a permis d'initier l'action sur les groupements d'entreprise, des financements Régionaux prenant le relais des fonds « grappes » notamment sur l'action d'appui aux groupements d'entreprise

➤ Evolutions envisagées et méthode

- Accroissement envisagé du niveau d'autofinancement (+ / - 10 %) l'année prochaine
- Développement de nouvelles recettes liées à de nouvelles actions collectives ou à l'augmentation des tarifs des services du cluster
 - Exemple : une prestation de conseil / formation de la part des animateurs du cluster auprès d'autres structures sur le montage et le pilotage de l'action « Groupement d'entreprises » (Transfert de méthodologie)
- Remarques :
 - Un attachement à ne pas développer de services payants venant se substituer à l'offre des membres du cluster
 - Un point de vigilance soulevé quant à l'augmentation du tarif des prestations pouvant faire fuir les TPE adhérentes (conjoncture délicate, sensibilité prix importante)
- Pas de repositionnement stratégique envisagé
- Poursuite de la stratégie liée à la mission confiée par la Région, avec notamment le rôle d'animateur de filière

Historique	2010	2011	2012	2013
Budget	560k€	600k€	550k€	620k€
Autofinancement	25%	25%	30%	35%
Nb de membres	170	200	210	220

Mecabourg cluster: modèle économique

Une SAS initiée par le cluster

➤ Présentation générale

- Création en 2002 par 13 industriels de la région dans le but de dynamiser l'activité des entreprises locales
- Regroupement des entreprises de la Mécanique, de la Métallurgie et de la Carrosserie Industrielle du bassin de vie de Bourg-en-Bresse
- Une organisation autour de 3 pôles d'activités au sein desquels sont déclinées un certain nombre d'actions :
 - Le Pôle compétences : Actions de promotion de la filière, actions de formation, de prospection RH (recherche de candidats), de mutualisation de certaines compétences
 - Le Pôle développement : Actions de promotion des savoir-faire des membres du groupement, de prospection auprès d'entreprises de la filière et de veille stratégique
 - Le Pôle excellence : Actions d'accompagnement qualité, de sensibilisation aux démarches respectueuses de l'environnement, d'amélioration des conditions de travail et enfin, d'innovation avec notamment un appui à la réalisation de projets de R&D
- Gouvernance classique pour une association (CA, AG, bureau, ...)

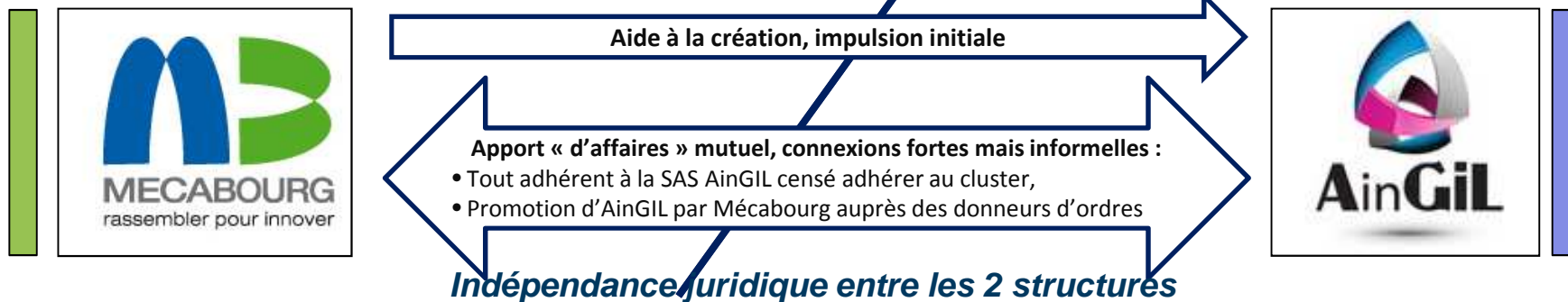
Éléments / chiffres clés cluster : Mecabourg

- Date de création : 2002
- Statut : association loi 1901 / grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents : 60 entreprises (4 000 salariés) dont 90 % comptant moins de 50 salariés
- Montant de la cotisation : 695 € à près de 10 k€ selon l'effectif
- Niveau d'autofinancement 2013 : 45 %
- Moyens d'animation (ETP) : 2

Éléments / chiffres clés société privée : AinGIL

- Date de création : 2012
- Statut : SAS
- Carnet de commandes de 100 k€ en avril 2013, soit 4 commandes de la part de 2 clients
- Effectif permanent : 1 commercial en propre
- Nombre de clients au sein du cluster : 1 (sur 2 clients)
- Nombre d'actionnaires au sein du cluster : 10 (100 %)

➤ Interactions entre Mecabourg cluster et la société Ain Gil



Mecabourg: Budget et commentaires

➤ Vision schématique du budget prévisionnel du programme d'actions 2013 :

Dépenses			Ressources		
Nature	Montant €	%	Nature	Montant €	%
Fonctionnement & Animation	135 000 €	47%	Région Rhône Alpes	50 000 €	17%
			Intercommunalités	50 000 €	17%
Dépenses directes du Pôle RH	35 000 €	12%	Conseil Général de l'Ain	60 000 €	21%
Dépenses directes du Pôle développement	80 000 €	28%			
Dépense directes du Pôle innovation	30 000 €	10%	Cotisations	95 000 €	33%
Dépenses directes du Pôle réseau	10 000 €	3%	Participations entreprises	35 000 €	12%
Total	290 000 €	100%	Total	290 000 €	100%

- Un niveau d'autofinancement élevé (45 %), la recherche d'un équilibre dans les ressources publiques / privées
- Un autofinancement couvrant l'ensemble des frais de structure, l'animation du cluster ainsi qu'une partie des actions collectives menées
 - Une exigence de la part des financeurs (région Rhône Alpes, Intercommunalités, Conseil général) de Mecabourg que l'autofinancement couvre au minimum les frais d'animation

Mecabourg cluster: modèle économique

Commentaires et prospective

➤ Présentation des différentes ressources du cluster

- Pas de prestation de services (individuels) à part entière mais un « pack » de services collectifs inclus dans la cotisation
 - Ex. Action de veille
 - Ex. Un accord de mutualisation des achats avec une remise de fin d'année reversée à Mecabourg en fonction du CA réalisé
- Un certain nombre d'actions collectives organisées par Mecabourg, largement ouvertes à tous les membres, impactant son modèle économique
 - Un CE inter-entreprise auquel il est possible d'adhérer via Mecabourg (adhésion à la carte SESAME), adhésion refacturée aux membres avec une marge supplémentaire pour la gestion des dossiers
 - De nombreuses participations à des salons (présence sur stand Mecabourg facturée aux membres)
 - Le regroupement de certains membres sous une centrale d'achat, une inscription commune via Mecabourg pour réaliser des économies d'échelles et refacturation à l'identique aux entreprises
 - L'organisation de formations (prise en charge des aspects logistiques mais refacturation aux participants de l'intervention des organismes de formation) et de séminaires (requérant une coparticipation de la part des dirigeants des entreprises)
- Des projets spécifiques (innovation / sécurité et prévention des risques ...) pour lesquels sont sollicitées des participations venant de structures ou fonds spécialisés
 - Par exemple, un projet de recherche autour de l'amélioration des conditions de travail avec sollicitation du FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) ayant, au final, financé 75 % de l'action, les 25 % restant ayant été refacturés aux entreprises
- Zoom sur les cotisations, grande particularité du cluster
 - Un poids considérable dans le financement de Mecabourg (33 % des ressources)
 - Découle de la volonté affichée de Mecabourg d'être au service des entreprises
 - Une forte augmentation du montant des cotisations depuis 2008 : + 25 % par an
 - Aujourd'hui, des cotisations gelées et indexées sur l'effectif de l'entreprise membre (Ex. 695 € pour les entreprises de moins de 5 salariés, 1 893 € pour les entreprises comptant entre 31 et 40 salariés et 9 698 € au-delà de 1 000 salariés)
 - Remarque : pas d'indexation sur le CA de l'entreprise (informations financières moins facilement disponibles)

➤ Les impacts des évolutions réglementaires et politiques

- Sur directive de la région Rhône-Alpes, impossibilité de valoriser les temps passés par les entreprises dans le budget du cluster

Historique	2012	2013
Budget	326 k€	290 k€
Autofinancement	N.D	45 %
Nb de membres	60	60

➤ Evolutions envisagées et méthode

- A terme, un objectif d'autofinancement de 50 % de la structure s'appuyant sur l'accroissement du nombre de membres (et donc l'augmentation de la part des cotisations dans le budget) ainsi que sur la poursuite des actions collectives menées par Mecabourg

➤ Une constitution impulsée par Mécabourg

- Une précédente tentative de mise en place d'une commission (2 %) à verser par les membres à Mécabourg en cas d'apport d'affaires de la part du cluster, abandonnée depuis
 - Problème : repose sur l'honnêteté des membres, pas de moyens de contrôle
 - Constat : augmentation des prix des prestations de certaines entreprises en vue de cette commission à verser
- L'objectif de répondre aux exigences des membres tout en leur permettant de générer des affaires
 - Une majorité de petites structures au sein de Mécabourg Cluster n'ayant individuellement pas assez de pouvoir de négociation auprès des grands donneurs d'ordres
 - Quelques grands groupes membres de Mécabourg désireux de se voir offrir des prestations de plus en plus complètes, intégrées et pour lesquelles ils auraient à traiter avec un interlocuteur unique
- AinGIL : mise en place en septembre 2012
 - Un groupement de 10 sociétés (300 salariés) membres du cluster sous forme d'une SAS
 - Les 10 membres étant actionnaires à parts égales de la société
 - Le recrutement récent d'un commercial en propre

➤ Détail du positionnement, de l'activité et du fonctionnement de AinGIL

- La capacité d'offrir une prestation complète (du bureau d'étude à l'usinage en passant par le montage, la maintenance ou la mise en conformité) dans les domaines de la tôlerie industrielle, de la chaudronnerie, de la mécanique industrielle, du traitement des surfaces, des automatismes, ... → (Champs recouverts par Mécabourg)
- La répartition des tâches «non productrices» (marketing, communication, ...) et autres activités de soutien entre les différentes entreprises adhérentes
- Un président élu par et parmi les 10 actionnaires + 1 président du comité stratégique
- Des commandes prises par la société AinGIL qui sous-traite par la suite l'ensemble des opérations aux membres du groupement
- Sur toutes les affaires signées, 7 % du montant reversé directement dans le capital de la société, le reste servant à payer les charges internes et à rémunérer les prestations des membres – sous-traitants

➤ Une interaction forte mais relativement informelle avec le cluster et son environnement

- 50 % des actionnaires de la société étant membres du bureau de Mécabourg
- Une aide à la création et un accompagnement dans les premiers mois après la mise en place de la société
 - 20 % d'un des ETP du cluster affectés aux démarches commerciales de la SAS
- Une action continue de la part de Mécabourg de promotion de la société AinGIL
- Une volonté mutuelle de conserver une certaine indépendance entre les deux structures
 - Pas de transfert de responsabilité ou autres retombées sur le cluster en cas de litige ou de disparition de la SAS
- Cependant, une participation « indirecte » au financement du cluster
 - AinGIL n'étant pas membre officiel de Mécabourg et ne versant donc pas de cotisation au cluster
 - Les adhérents actuels de la SAS étant adhérents de Mécabourg
 - Tout nouvel associé de la SAS devant adhérer au cluster

Cosmetic Valley: modèle économique

➤ Présentation générale

- Création en 1994 à l'initiative de chefs d'entreprises
 - Portage et soutien logistique par l'agence de développement éco
 - Labellisation pôle de compétitivité en 2005
- Pôle leader européen de la cosmétique
- Gouvernance : CA, Conseil scientifique, Comité de Labellisation

Eléments / chiffres clés cluster

- Pôle de compétitivité en 2005
- Statut : association loi 1901 / pôle de compétitivité
- Nombre d'adhérents : 290 membres dont 80 % de PME
- Montant de la cotisation : 300 € à 3 500 € selon taille
- Niveau d'autofinancement 2013 : 50 %
- Moyens d'animation (ETP) : 8 pour l'essentiel personnel en propre

➤ Vision schématique du budget/ financement du cluster / budget 2013 →

Dépenses			Ressources		
Nature	Montant €	%	Nature	Montant €	%
Fonctionnement & Animation	840 965 €	38,8%			
			Etat	200 000 €	9%
Programme :	421 535 €	19,4%			
Dont R&D	108 000 €	5,0%	Régions	250 000 €	12%
Dont Veille et intelligence économique	78 000 €	3,6%	Département	267 000 €	12%
Dont Outils promotionels	110 535 €	5,1%	Agglomérations	282 500 €	13%
Dont Mission Export	25 000 €	1,2%	Chambres consulaires	30 000 €	1%
Dont Actions collectives	100 000 €	4,6%			
Actions :	907 000 €	41,8%			
Contrat de performance	40 000 €	1,8%	Autres recettes publiques	60 000 €	3%
Développement de territoires d'excellence	502 000 €	23,1%			
Salons	365 000 €	16,8%	Entreprises (cotisations)	200 000 €	9%
			Entreprises (achats prestations & fin. divers)	815 000 €	38%
			Autres recettes privés	65 000 €	3%
Temps passé par les entreprises			Temps passé par les entreprises		
Total	2 169 500 €	100%	Total	2 169 500 €	100%

➤ Missions et actions menées

- Montage de projets collaboratifs
- Politique de recherche
- Appui à l'international, développement des marchés
- Animation et mise en réseau
- Développement des ressources humaines
- Promotion du made in France

Détail financement privés hors cotisations		
Participation des entreprises sur des actions spécifiques (ex. s	319 000 €	15%
Prestations de services	53 000 €	2%
Organisation d'événements (ex. congrès, ...)	403 000 €	19%
Primes de succès sur des projets financés (success fees)		0%
Gestion de la marque du cluster, sponsoring	40 000 €	2%
Autres...		0%
Total	815 000 €	38%

Cosmetic Valley: modèle économique

Commentaires et prospective

➤ Précisions sur le plan de financement, budget du pôle de compétitivité

- Une progression régulière du budget ces dernières années
- La montée de l'autofinancement sous le double effet :
 - De la croissance des cotisations et du nombre de membres
 - Du développement des services et prestations diverses
- Le recours à la palette complète des outils permettant de générer des recettes privées
 - Vente de services aux membres (veille, montage de projet, formation)
 - Montage d'opérations collectives (salons) , Organisation d'événementiels (congrès)
 - Quelques partenariats privés , sponsoring ...etc.

➤ La montée inexorable de l'autofinancement du pôle

- Une conviction profonde : un pôle « marché », un rôle d'entraînement et de prestataire de services pour toutes les entreprises de la filière.
 - Des lacunes dans l'écosystème de soutien aux entreprises sur les volets recherche et international, la crédibilité établie du pôle dans ce domaine → l'intérêt de proposer une offre marchande
- Une demande des pouvoirs publics de tendre vers l'équilibre entre financements publics et privés

➤ De nouveaux leviers pour atteindre un objectif très ambitieux d'autofinancement

- Objectifs à 5 ans : 75 % de financement privé sur un budget de 4 M€ ?
- 5 principales sources
 - Cotisations : poursuite de l'ajustement des cotisations
 - Vente de services :
 - Développement de prestations de veille spécifique
 - Plateforme de recherche pour les PME
 - Événementiels : de nouveaux congrès en perspective...
 - Opérations collectives : actions à l'international
 - Commercialisation de produits et tourisme

➔ « Tourisme et boutique »

- Un pôle marché, des produits B to C
- Une marque France à défendre et promouvoir
- Des produits à forte image
- L'opportunité d'occuper un lieu (musée + boutique) à forte attractivité à deux pas du pôle : Cathédrale de Chartres / 1 millions de visiteurs par an



➤ FACTEURS CLES DE SUCCES ET BONNES PRATIQUES



Bonnes pratiques et facteurs clés de succès

Introduction

Au-delà des constats et clés de compréhension sur les modèles économiques des clusters, la volonté au travers du présent document d'outiller concrètement les clusters

- **Rappeler la démarche générale, le processus à suivre → pour « travailler » son modèle économique**

2.1. Stratégie générale et méthodologie

- **Présenter, par grandes familles de recettes, des bonnes pratiques, des exemples parlants →**

2.2. Développement des recettes (privées)

- Cotisations
 - L'exemple du pôle EMC2



- Pilotage d'actions collectives
 - La vocation majeure, la raison d'être de PLAB



- Mise en place d'une politique de services
 - La démarche originale de silicon sentier



- Création et gestion d'un événementiel
 - Une action historique du cluster Atlanpack



- Rémunération sur success fees
 - Soliage : une gamme de service et la rémunération à la marge du cluster sur les enveloppes gérées
 - Le modèle de Neopolia déjà mis en avant dans le document



- Gestion de la marque
 - Une prise de conscience récente de potentiel latent de certain cluster
 - L'émergence du sponsoring

- **Sans oublier quelques idées pour optimiser les dépenses →**

2.3. Optimisation des dépenses



➤ 2.1. Stratégie générale et méthodologie





Variables favorables à la consolidation du modèle économique d'un cluster



Thèmes	Valeurs, variables favorables
Age / ancienneté du cluster	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 3 ans d'existence • Confiance établie entre les membres
Nombre et type de membres	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 membres • Place importante des PME (grands comptes également présents)
Stratégie / axe de rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation « marché » du cluster (vs technologie, métiers) • Volonté réelle d'engager des actions commerciales communes
Stratégie / type d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Axe « marché » bien développé au sein du cluster ... •Sans négliger les actions de type réseau et « fonction support »
Stratégie / périmètre géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblement discriminant (proximité, resserrement géographique du cluster parfois synonyme de forte concurrence entre les membres...)
Actions menées	<ul style="list-style-type: none"> • Actions à retombées à court et moyen terme (commercial) • Impact direct sur la compétitivité des entreprises (achats, lean...)
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Implication très forte des entreprises • Bonne insertion et relation avec l'écosystème local (innovation, développement économique)
Système de suivi et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Système de suivi et pilotage sophistiqué permettant de valoriser l'action du cluster, de démontrer l'intérêt de l'adhésion • Capacité à mesurer dans le temps les impacts pour les entreprises
....	



Au-delà du « profil type »... 4 fondamentaux pour la montée en puissance de l'autofinancement



- 1) Une profonde envie de collaborer entre les membres
 - Des adhérents convaincus de la plus value de l'action collective
 - L'envie de s'engager sans arrière pensée, en confiance , une coopération bien balisée grâce aux règles de déontologie définies au sein du cluster

- 2) Un positionnement « cohérent » du cluster : corrélation entre les trois variables « périmètre géographique » ↔ « choix de la thématique » ↔ « nombre de membres »
 - Le bon dosage sur le niveau de granulométrie de la thématique qui fonde le rapprochement : ni trop large, ni trop étroite...
 - ...des conséquences et impacts sur le nombre de membres : un optimum à atteindre propre à chaque cluster au sein d'un espace géographique donné

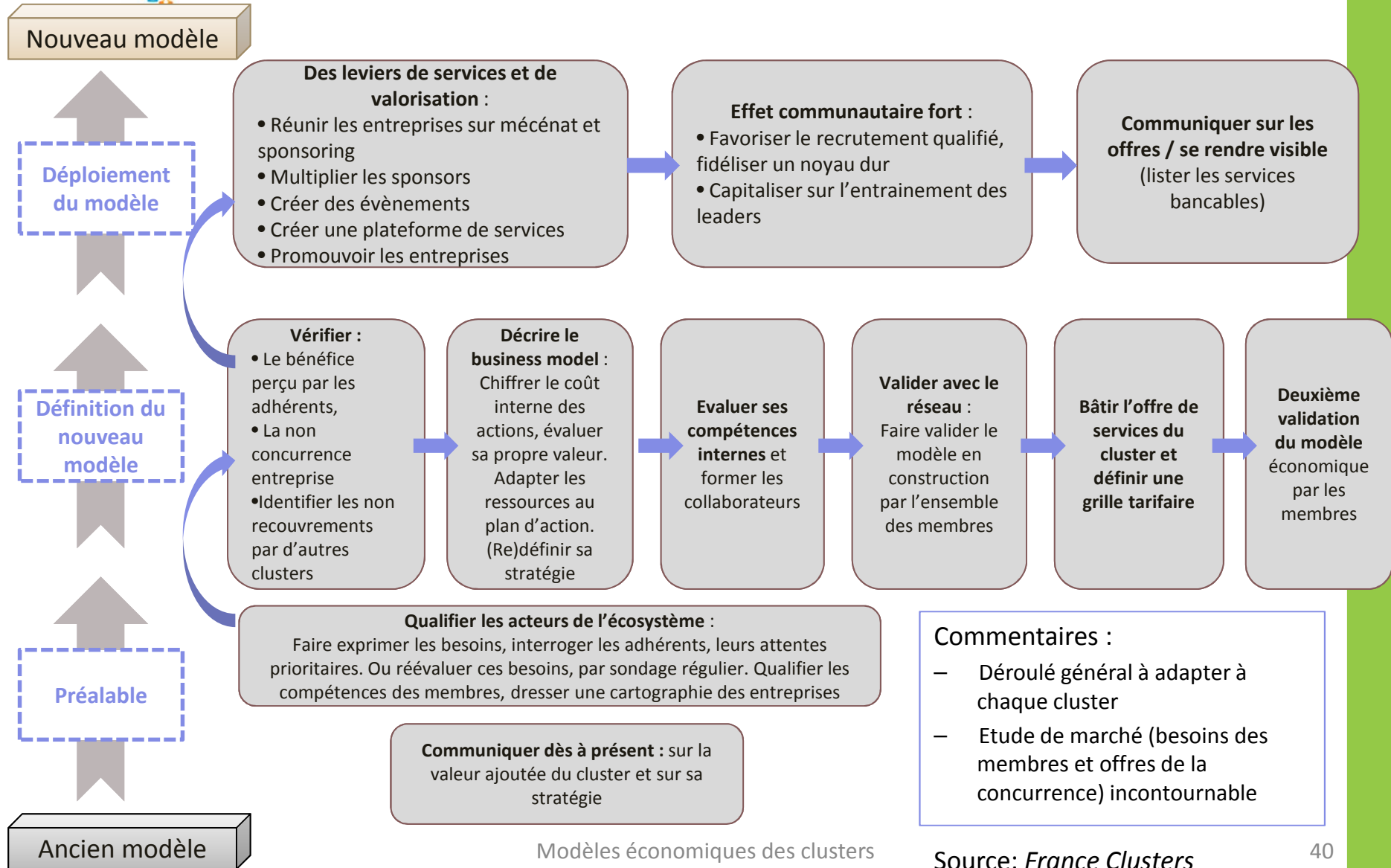
- 3) Un attachement des membres au cluster, une excellente perception du cluster
 - La confiance des membres envers la gouvernance et l'équipe d'animation
 - Des réussites à porter déjà au crédit du cluster
 - Le sentiment d'appartenance au cluster
 - Convivialité et professionnalisme

- 4) Des outils de gestion et d'animation élaborés et adaptés
 - Pour mesurer la performance, les impacts pour les membres
 - Pour gérer correctement le cluster, animer la communauté

Comptabilité analytique, tableaux de bord...



Méthodologie pour définir un nouveau modèle économique





Favoriser l'équilibre du modèle économique Développement des outils et compétences



➤ Constat

- Aujourd'hui une majorité de clusters n'est pas armée pour s'engager dans une politique de vente de services (et plus largement sur le sujet de l'augmentation de l'autofinancement)
- Deux obstacles majeurs : l'un technique, l'autre culturel

➤ Les outils de gestion et de gouvernance indispensables

- Une mission claire, des objectifs explicites donnés aux équipes par la gouvernance
- Un suivi des temps passés et une comptabilité analytique pour les équipes
 - La capacité à faire le tri entre les missions accessoires et indispensables (=> choix de la responsabilité de la gouvernance)
 - La mesure de la rentabilité réelle des services assurés (voire le coût net en l'absence de facturation)
- Un tableau de bord du cluster intégrant des indicateurs de résultats précis et régulièrement renseignés
- La systématisation de l'enquête annuelle auprès des membres du cluster (collecte des besoins et analyse des impacts et résultats)

➤ L'évolution des compétences et le changement de posture

- Un problème d'offre / demande, un décalage temporel probable difficile à résoudre
 - Mise en adéquation entre les moyens et les compétences historiques du cluster (gamme de prestation gratuite incluse dans la cotisation) et les nouveaux besoins émergents (gamme de services payants)
- Une question d'attitude
 - Envie et attitude (fibre) commerciale de l'équipe ?
 - Prise de conscience de la gouvernance sur le basculement progressif vers des prestations payantes
 - Focalisation sur des tâches « utiles » (financièrement notamment) ...
- ➔ Une action significative de formation à prévoir ?

➔ Clusters référents : Neopolia (recrutement commerciaux) , Pôle des microtechniques (changement culturel....)



➤ 2.2. Développement des recettes (privées)





Développement des recettes (privées) → Elargissement de la base de clientèle



➤ Augmentation de la taille du cluster (effet volume)

- Constat
 - Parfois les clusters ne réunissent qu'un nombre restreint de membres
 - Une équation alors difficile à résoudre, un problème bien souvent de taille critique
 - Autofinancement = vente de services = nombre minimal de clients intéressés par chaque service
 - Ex : prenant l'hypothèse que 10 % des membres seront intéressés par un service il faut 100 membres pour obtenir 10 clients !
- Tentation, remède
 - La concentration / fusion des clusters « voisins » pour atteindre la taille critique
 - La course à l'adhésion de nouveaux membres

Points de vigilance communs

- Ne pas perdre son âme
- Ne pas engager de concurrence stérile entre clusters
- Ne pas froisser les partenaires historiques

➤ Vente de services, prestations en dehors du cercle des membres (diversification produit/ clientèle)

- Constat
 - Une base de clientèle habituelle – les membres – souvent assez étroite et déjà sur-sollicitée pour participer aux actions et contribuer davantage au financement de la structure
 - L'obligation par conséquent d'aller chercher des ressources en dehors du cercle des adhérents naturels du cluster (adhérents ou prospects à l'adhésion)
- Opportunités
 - Vente de services moins stratégiques, exclusifs en dehors du cercle des membres (ex : veille de niveau 2)
 - Développement de produits à forte marge d'un intérêt plus indirect pour les membres (ex : événementiels) ...etc.

→ Clusters référents: RMVO (prospection d'adhérents), Clubtex, Florisud...



Développement des recettes (privées) → Valorisation du cluster



➤ Constats et problématiques

- Historiquement les clusters ont davantage tourné leur communication en direction des financeurs principaux, à savoir les institutionnels et acteurs publics de développement économique
- Des financeurs publics jusqu'ici moins exigeants sur la remontée d'indicateurs chiffrés d'impacts et de résultats
- Par le passé, des clusters peu enclins à mesurer précisément les retombées économiques
 - Un travail pour des équipes déjà bien chargés, le manque de moyens
 - La crainte d'ennuyer, de bousculer les membres pour faire remonter de l'information qualitative et surtout quantitative
- L'obligation dorénavant de démontrer concrètement la valeur ajoutée du cluster en direction des membres
 - Pour attirer de nouveaux membres, si le positionnement et la stratégie du cluster le permettent
 - Pour justifier le cas échéant une augmentation de la cotisation
 - Pour commercialiser des services payants
- La difficulté de faire le lien direct parfois entre l'action du cluster et les retombées économiques

➤ Une nouvelle communication en direction des membres : moyens et méthodes employés

- Les pré-requis :
 - Des outils de gestion : la capacité à mesurer le coût d'un service qu'il soit gratuit ou payant
 - Une bonne connaissance de la « concurrence » : offre existante de service « comparable » en direction des membres du cluster
 - Une enquête périodique auprès des membres pour la mesure des impacts et résultats
- Les recettes
 - Valoriser l'ensemble des services gratuits (mettre en avant le coût réel)
 - Markéter l'offre de services payants : démontrer que l'offre reste largement concurrentielle
 - Communiquer sur les retombées du cluster parmi les membres
 - Mesurer la notoriété et l'image du cluster dans le monde économique...

→ Clusters référents: Mécaloire, PICF (tableau de bord)



Nouvelles sources de revenus: impacts financiers et facilité de mise en œuvre



Recettes	Impacts	Facilité	Commentaires
Cotisations	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Résultats immédiats et assurés... ✓ ...risque de perte d'adhérents non négligeable dans un contexte économique difficile
Participations à des actions spécifiques	■ ■ □ □ □	■ ■ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intéressant pour l'atteinte des 50 % d'autofinancement ✓ Rentabilité réelle de l'opération ? ✓ Délicat pour le cluster de trouver une place non occupée...
Prestation de services	■ ■ ■ □ □	■ ■ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dénominateur commun en termes de besoin pas toujours simple à trouver ✓ Changement d'attitude des membres et de l'équipe pas évident
Organisation d'événementiels	■ ■ ■ ■ ■	■ □ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une manne potentielle... ✓ ...des risques financiers et juridiques importants ✓ ...un positionnement marché, une niche à trouver
Primes de succès sur des projets financés (success fees)	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un levier assez simple à mobiliser en apparence ✓ ...notamment pour les pôles de compétitivité (compétences existantes + montage de projet = essence même du cluster)
Gestion de la marque du cluster, sponsoring	■ ■ ■ □ □	■ □ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réservé sans doute aux clusters à plus forte visibilité ✓ Prioritairement plus les clusters les plus denses en membres (intérêt commercial pour les sponsors) ✓ ...attention au conflit d'intérêt
.....			



Développement des recettes privées → Cotisations



➤ Conditions préalables / pré-requis

- Historiquement les cotisations ont souvent été définies de manière un peu arbitraires, intuitives, en fonction du ressenti sur les seuils psychologiques à ne pas dépasser pour les membres
- La fixation de la cotisation doit en théorie tenir compte :
 - De la réalité des coûts de fonctionnement du cluster
 - De la valeur ajoutée, prestation offerte par le cluster en retour (= valorisation monétaire des services proposés)
 - Du modèle économique propre au cluster : cotisation importante ou logique de cotisation basique et paiement à l'unité de services complémentaires
- Cela suppose par conséquent d'être capable d'explicitier et chiffrer les services inclus (en termes de coût pour le cluster et de valeur marchande)

➤ Les modalités d'actions, quelques pistes

- Expliciter le pack de services inclus dans la cotisation
- Valoriser l'action quotidienne du cluster, le privilège de l'appartenance au cluster pour les membres
- Proposer une politique de tarification différenciée aux membres
 - Selon l'envergure de l'entreprise (effectif ou chiffre d'affaires comme critère de segmentation du montant de la cotisation)
 - Selon l'ampleur de la mobilisation du cluster par les membres (cotisation basique et cotisation premium)
- Montrer de la fermeté vis-à-vis des membres qui tarde à payer la cotisation (exclusion ?)
- Notion de cotisation premium
 - Accès à une gamme de services complémentaires, à forte valeur ajoutée
 - Ce type de cotisation permet de simplifier également la gestion et le recouvrement des factures par rapport à la multiplication des facturations à l'acte (un risque réel avec la mise en place d'une gamme de service payante)

Astuces

- Paiement par virement
- Indexation automatique de la cotisation sur l'inflation
- Mutualisation des cotisations avec d'autres structures (pôles de compétitivité par exemple) et tarifs dégressifs
- Mise en place d'un label ou charte éthique qui justifierait une augmentation de la cotisation (investissement marketing ou RSE)

➤ Points de vigilance / recommandations

- Un montant des cotisations inférieur à 15 % du budget total : cluster original ou cluster en danger ?
- La fixation de la cotisation en transparence et concertation avec les membres... pas uniquement la gouvernance resserrée
- Une cotisation mal calibrée : trop faible (adhésion sans engagement de l'entreprise) ou trop importante (barrière à l'entrée de nouveaux acteurs)

→ Clusters référents: Neopolia, Polepharma (augmentation de la cotisation)

➤ Présentation générale

- Genèse : création en 2005 lors du premier appel à projets pôle de compétitivité
- 6 DAS dans la nouvelle feuille de route stratégique du Pôle
 - Aéro – Energie – Navale – Nautisme - Transports Terrestres
 - Techniques Avancées de Production
- Principales actions menées
 - Montage de projets collaboratifs
 - Accompagnement des PME de croissance...
- Gouvernance : association loi 1901
 - 4 collègues + partenaires
- Budget du cluster 2013 : 1,560 M€

Eléments / chiffres clés

- Date de création : 2005
- Statut : association loi 1901 / Pôle de compétitivité
- Nombre d'adhérents : 250 dont 70 % entreprises
- Montant de la cotisation : 165 € à 5 000 € selon taille
- Niveau d'autofinancement 2013 : 55 %
- Moyens d'animation (ETP) : 12 ETP

➤ Principales ressources et recettes pour le cluster 2013

- | | |
|----------------------------|--------|
| – Subventions publiques : | 700 k€ |
| – Mise à disposition : | 180 k€ |
| – Contributions en temps : | 130 k€ |
| – Prestations : | 250 k€ |
| – Cotisations : | 210 k€ |

Rappel un IRT adossé au pôle EMC2
➔ IRT Jules Vernes

Détail en page
suivante

➤ Ambitions et projets en terme de ressources et d'autofinancement

- Autofinancement de 55 % visé à moyen terme (soit stable par rapport à 2013)...
- ...ce qui suppose une forte croissance des contributions privées compte tenu de la croissance du budget

➤ Contexte général, réflexions préalables en lien avec le développement de la cotisation

- Dans un contexte de montée attendue de l'autofinancement, les cotisations représentent un apport crucial pour le pôle
- La nécessité de disposer d'une politique tarifaire adaptée selon différents critères :
 - Niveau de service demandé
 - Taille de l'entreprise
 - Typologie d'acteurs : ouverture de la cotisation à des prestataires de services « utiles » dans l'écosystème du pôle...
 - Ancienneté dans le pôle (idée d'une cotisation d'appel pour les nouveaux entrants ?)
- L'obligation de ne pas appauvrir le vivier de PME du pôle avec une augmentation brutale de la cotisation

➤ Méthodologie de mise en place, réflexion sur la question des cotisations

- Une démarche en 2 temps, somme toute classique
 - Réflexion interne équipe : collecte d'informations, formulation en équipe
 - Validation successives par la gouvernance : Bureau → CA → AG
- Un travail préalable minutieux
 - De benchmark auprès d'autres pôles
 - D'analyse des retours des membres sur le sujet de la cotisation
- Le cas complexe des grands établissements
 - Une cotisation par filiale ? Quels effectifs entrent dans le périmètre de calcul ?
 - Une gestion au cas par cas, puis généralisation de la décision (jurisprudence)

→ Bonnes pratiques/ astuces

- Contact permanent avec les adhérents
- Lisibilité de la politique de cotisations (pas trop complexe...)
- Jurisprudence sur les cas complexes
- Cotisation « découverte »

➤ La nouvelle politique de cotisation « 2014 »

- Très prochainement, trois catégories de cotisations
 - Une « cotisation » de 550 € pour les partenaires (prestataires utiles dans l'écosystème du pôle)
 - Une cotisation découverte de 190 €, valable 1 an maximum, donnant accès à une gamme de service plus restreinte
 - Une cotisation classique s'échelonnant entre 190 et 5 990 € ⁽¹⁾
- ⁽¹⁾ Une grille tarifaire précise : taille de l'organisme / entreprise clef de voute
 - Plusieurs seuils retenus pour la modulation des cotisations : 20, 50, 1000, 5000 salariés



Développement des recettes (privées)

→ Gamme de services



➤ Conditions préalables / pré-requis

- La facturation de services ne peut s'établir que pour des clusters « bien perçus » « actifs » dans la relation avec leurs membres
- La mise en place d'une gamme de services suppose la création de nouvelles actions à valeur ajoutée pour les clusters et pas uniquement la revalorisation d'actions déjà proposées

➤ Processus d'élaboration de la gamme de services

- Consulter les membres : identification des besoins solvables
- Inventorier les offres présentes sur le marché au sens large (écosystème économique et acteurs privés)
 - Le risque « politique » : entrer en conflit avec les acteurs de l'écosystème, eux-mêmes prestataires
 - Le risque « juridique » : distorsion de concurrence avec les prestataires privés
- Mesurer le pouvoir-faire (compétences et moyens) du cluster
 - A moyen constant la plupart du temps
 - Réflexion ouverte cependant sur des recrutements en lien avec la mise en place d'une prestation fortement génératrice de recettes
- Construire le modèle économique de chaque service : producteur de marge ou coût net pour le cluster ?
- Hiérarchiser et choisir les services
- Déploiement : construction opérationnelle du produit, communication autour du nouveau service

➤ Points de vigilance / recommandations

- L'occasion de remobiliser les membres, les mettre devant leur responsabilité
- Une bonne répartition entre les services payants et les services inclus dans la cotisation

→ Clusters référents: Cap Digital (édition d'un catalogue), 16000 images, Silicon Sentier...



Développement des recettes (privées) → Participation des entreprises actions spécifiques



➤ Conditions préalables / pré-requis

- La mise en place d'actions collectives demande une base solide d'adhérents partageant les mêmes problématiques
- Il existe vraisemblablement dans le paysage d'autres opérateurs actifs sur le montage d'opérations en direction des entreprises
- Une activité par conséquent plus évidente à développer pour les clusters :
 - **De taille importante** (base de clientèle élargie)
 - **Atypique** dans le paysage économique
 - Fondés sur une **volonté profonde de coopération** entre les acteurs

➤ Les modalités d'actions / pistes d'actions

- A nouveau, s'appuyer sur une présence « terrain » pour faire remonter les besoins, nouer la confiance préalable avec les entreprises (visite annuelle, capacité de conseil individuel de premier niveau..)
- Se positionner sur des sujets de niche, en complémentarité de l'offre existante
- Quelques exemples d'opérations : appui à l'export, accompagnement vers l'innovation, réflexions stratégiques, formation, montage d'alliances stratégiques, préparation à la levée de fonds, GPEC pour les membres....

➤ Points de vigilance / recommandations

- Attention au dumping sur les actions collectives pour capter la clientèle d'entreprises (ticket modérateur toujours plus important pour séduire les entreprises)
- Ne pas hésiter à externaliser la mise en œuvre des actions; le rôle principal du cluster résidant dans l'ingénierie de projet :
 - Risque de prestation mitigée (compétences de l'équipe et temps à y consacrer). Exemples rencontrés : conseil juridique approximatif, prestation de veille à faible valeur ajoutée ...
 - Problème de saturation des équipes. L'investissement sur de nouveaux chantiers, opérations collectives sensées rapportées des recettes au détriment de l'action structurelle que doit conduire le cluster dans le cadre de la stratégie définie

→ Clusters référents: SPN, PLAB

→ Zoom sur actions collectives

- **Contexte général, problématique du cluster**
 - Recueil d'un besoin ou d'un problème perçu auprès de plusieurs entreprises
 - Rédaction d'un cahier des charges d'un projet d'action collective
 - Recherche d'un prestataire externe pour réaliser l'action collective
 - Présentation du projet auprès de différents financeurs pour obtenir un financement public

- **Méthodologie de mise en place**
 - Prise de décision gouvernance ?
 - Directeur avec validation du trésorier et du président
 - Discussion avec les membres ?
 - Visites d'entreprises, contacts téléphoniques et réunions
 - Relation avec les acteurs de l'écosystème ?
 - Dès que possible et selon ses compétences
 - Perception des financeurs ?
 - Excellente puisque le projet par d'une doléance « terrain »
 - 100% des demandes sont acceptées
 - 95% des demandes sont réalisées
 - Budget prévisionnel doit être réaliste par rapport au budget définitif
 - Diffusion de « l'offre nouvelle » en direction des membres...
 - INFO PLAB électronique envoyés aux membres et non membres et aux partenaires et aux financeurs
 - Actualité sur le site internet www.plab.org
 - Actualité sur le site internet www.mobicite.com

- **Contenu de l'offre (produits et services en face de la recette)**
 - Contenu précis
 - Programme détaillé avec intervenant et coût restant à charge de l'entreprise
 - Conditions d'accès
 - Libre à tout adhérent de l'année en cours
 - Action collective exclusivement ouverte aux adhérents pour limiter les participations d'opportunisme
 - Prix
 - Identique pour tout adhérent quelque soit la taille de l'entreprise subvention déduite
 - suivi analytique par action collective
 - recherche systématique de l'équilibre financier par action collective
 -

Éléments / chiffres clés cluster

- Date de création : 2 novembre 1992
- Statut : association loi 1901 / Grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents : 94 dont 87 entreprises
- Montant de la cotisation : 130 € à 770 € selon taille
- Niveau d'autofinancement 2013 : 54 %
- Moyens d'animation (ETP) : 2 + 1/3

→ Bonnes pratiques/ astuces

- Action collective réservée aux adhérents pour avoir un socle fondateur et utilisateur large
- L'idée part toujours de besoins exprimés par l'adhérent
- Structurer les actions par cible pour faciliter la commercialisation
- Le plus de l'action collective = coût mutualisé + participation simplifiée + demande de financement, gestion administrative, risque financier endossés par le porteur de projet ...



Développement des recettes (privées) → Organisation d'événementiels



➤ Contexte / pré-requis

- L'organisation de manifestations, événementiels s'avère parfois très payante pour les clusters
 - Précision : nous évoquons ici des manifestations à large audience, ouvertes bien au-delà du cercle des membres du cluster et non des opérations, événements internes aux clusters (journées techniques...)
 - Type d'événementiels : salons, colloques,...etc.
- Au-delà de l'intérêt financier, les événementiels s'avèrent être des vecteurs très judicieux
 - Ils contribuent à la notoriété du cluster et de ses membres : prospection de nouveaux membres, mise en avant des savoir-faire locaux ...
 - Ils permettent d'identifier de nouvelles opportunités (R&D, marché), pistes de projet
 - Ils participent au marketing territorial, un des objectifs poursuivis par les financeurs publics au travers de l'investissement financier dans le cluster
 - Ils offrent des occasions de collaborer avec d'autres clusters sur des thématiques communes

➤ Les modalités d'actions / pistes d'actions

- Engager une vraie étude de marché avant de se lancer
- Mobiliser les réseaux des membres notamment pour faciliter le montage et le succès de la manifestation
- Faire preuve de pédagogie en direction des membres pour expliquer le bien fondé du projet : une activité « alimentaire » pour le cluster mais pas seulement, loin de là
- Privilégier l'externalisation de l'organisation à des professionnels du secteur

➤ Points de vigilance / recommandations : des risques à la mesure des gains financiers escomptés !!

- Un risque financier important pour le cluster, le besoin de fonds de roulement (pas si facile à réunir en ces temps !)
- Des risques juridiques, des particularités liés à la profession (agrément divers à obtenir....)
- La probabilité d'un investissement humain important au détriment de l'action courante du cluster (d'où la piste d'externalisation)

→ Clusters référents: Atlanpack, Ecomotiv



Cluster Atlanpack: modèle économique

➤ Présentation générale

- Positionnement stratégique
 - Fédération des acteurs de la filière emballage-conditionnement, packaging du grand sud-ouest
- Principales actions menées
 - 3 grandes thématiques d'action : Réseau, mutualisation de moyens et montage d'opérations collectives
 - 3 thématiques transversales : Innovation, International et Environnement
- Gouvernance
 - Une quinzaine de membres au conseil d'administration
- Budget du cluster 2013 : 420 k€

Éléments / chiffres clés

- Date de création : 1997
- Statut : Association loi 1901 / grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents: 80
- Montant de la cotisation : 500 à 1000 € selon la taille
- Niveau d'autofinancement 2013 proche de 50 %
- Moyens d'animation (ETP) : 3 personnes

➤ Principales ressources et recettes pour le cluster

- Cotisations (de l'ordre de 50 k€), ventes de services (environ 45 k€)
- Montage d'opérations collectives au service des membres (formation, GPEC, ...)
- Organisation et déplacements sur salons
- Conseil et accompagnement de projet d'innovation, notamment par le design

- Évènementiels

Détail en page suivante

- Ambitions et projets en terme de ressources et d'autofinancement
 - Autofinancement de 60 % visé à moyen terme
 - Développement des ressources par le conseil technologique et à l'innovation et la formation

➤ Contexte général, problématique du cluster

- L'intérêt perçu très tôt de monter un événementiel en lien avec la thématique du clusters
 - Projets et chiffres d'affaires potentiel pour les membres
 - Marketing territorial et spécifiquement développement d'une animation « Sprit Valley »...
 - Accessoirement une source de revenus financiers pour le clusters
- La création en 2000 de plusieurs événements: VS Pack, et de FuturPack, FuturGraphic, Vinipack...
 - VS Pack : Salon de l'innovation packaging & technologique des Vins et Spiritueux
 - En 2013, 7^{ème} édition de VS Pack
 - D'autres manifestations en alternance afin de construire l'image et la notoriété du cluster

VS Pack

- 3000 visiteurs
- 110 exposants
- Biennale
- Durée 3 jours

➤ Méthodologie de mise en place, création de l'événementiel

- Un constat sur l'absence de salon dédié "Luxe" ⇔ "Spiritueux"
 - Une étude du marché, la visite de salons sur des thématiques voisines
 - → Un positionnement de niche
 - L'assurance d'un soutien local (cf. point suivant)
- Des membres intéressés par la démarche
 - La mise en avant des savoir-faire du cluster
 - L'opportunité de resserrer les liens avec les DO locaux
- Des financeurs dès le début séduits et convaincus par le projet
 - Marketing territorial, animation économique en local (seul salon d'envergure sur Cognac)
- Une montée en puissance progressive
 - Le démarrage par un congrès pour tester le concept
 - Une démarche dorénavant très professionnelle et une large audience

→ Bonnes pratiques/ astuces

- Tester le concept
- Associer les membres, répondre à leur besoin
- Faciliter, inciter leur participation : tarifs préférentiels...
- Prévoir d'autres manifestations en alternance, entretenir la notoriété
- Exploiter les retombées importante notamment en terme de veille

➤ Retour d'expérience et implication du cluster

- Un investissement important pour Atlanpack (nota bene : tout géré en interne)
 - Structurellement : 0,5 ETP sur l'événementiel au sein du clusters
 - Conjoncturellement : 2 à 3 ETP sur le trimestre précédant la manifestations
- Une manifestation qui devient rentable au fil des éditions
- La perspective de développement du « pôle événementiel » : renforcement de FuturGraphic par exemple

Éléments / chiffres clés

- Date de création : 2000
- Statut : association loi 1901, Grappe d'entreprises
- Nombre d'adhérents : 170
- Montant de la cotisation : indexé sur le CA pour les entreprises, 10 € pour les personnes physiques
- Niveau d'autofinancement 2013 : 50 %
- Moyens d'animation (ETP) : 17

- Constitution de l'association en 2000 avec pour objectif d'accompagner l'émergence de l'économie numérique, notamment en structurant l'écosystème numérique francilien
« Incarnation de l'identité numérique en Ile de France et outil de soutien à l'innovation dans les TIC »
- Principales actions menées :
 - Mutualisation des ressources et services en faveur de l'innovation numérique en IDF :
 - Mise à disposition d'un espace de Co-working (Cantine), mise en place d'un accélérateur de start-ups (
 - Dynamisation des échanges entre les acteurs du numérique :
 - Organisation d'un certain nombre d'évènements (450 par an en moyenne dont 300 évènements publics / d'intérêt général) accueillant près de 18 000 personnes par an
 - Animation d'une communauté de 500 coworkers en 2012
 - Diffusion de la culture du numérique et accroissement de la visibilité des acteurs du secteur :
 - Evènements organisés au sein de La Cantine (BarCamps, Workshops, conférences, ...),
 - Vastes programmes de communication (réseaux sociaux, envoi d'une newsletter hebdomadaire à 12 000 contacts, ...)
 - Accompagnement fourni aux porteurs de projets dans le secteur des TIC (développement et test des produits)
- Gouvernance : structuration « classique » d'une association avec cependant une segmentation des catégories de membres :
 - Un Conseil d'administration composé de 3 des membres du bureau (Président, VP, trésorier), de 4 membres d'honneurs (appartenant à de grandes entreprises ou à Cap Digital, pôle de compétitivité numérique francilien), de 2 membres bienfaiteurs issus de structures publiques (Région IDF et Ville de Paris) et de 15 des adhérents à l'association
 - Une réflexion autour de la vocation de la Cantine et de l'association à accueillir à la fois des personnes physiques (porteurs de projets, Coworkers, visiteurs → 17 000 personnes par an) et des personnes morales (entreprises, associations, collectivités → 200 membres) aboutissant à la définition de 2 catégories de membres adhérents :
 - Les membres de catégorie 1, personnes morales détenteurs des droits de vote
 - Les membres de catégorie 2, personnes physiques pouvant bénéficier des services proposés par l'association
- Un double modèle de tarification :
 - Modèle marchand / concurrentiel : vente de services et facturation d'autres prestations (ex. location de salles)
 - Modèle contributif : participations / cotisations des membres (adhérents physiques ou moraux), sponsors, ...

➤ Principales ressources et recettes pour le cluster

- Cotisations des membres (seulement 2 % du budget)
- Expérimentation au sein du laboratoire vivant des usages « Silicon Xperience » : accompagnement de projet de start-ups et de PME en période de pivot
 - Pour les start-ups : étude « retour d'usage » auprès de différents testeurs facturée entre 1 000 et 1 500 €
 - Pour les plus grandes entreprises : mobilisation d'une communauté sur une problématique spécifique, entre 5 000 et 30 000 € selon l'ampleur du projet
- Programme accélérateur de start-ups (Camping numérique) : incubations de 12 start-ups pendant 6 mois
- Etudes et accompagnement au montage de cantines ou de tiers lieux auprès des collectivités
 - Représentant +/- 5 % des ressources selon les années
- Accompagnement au montage d'évènements
 - Mobilisation des ETP de l'association pour leur expertise sur le montage d'évènements
- Partenariats et sponsoring : mise en place d'un certain nombre de partenariats avec des grosses structures et sponsoring de certains évènements
 - Apports financiers, moyens (humain ou matériel) mis à disposition, en moyenne entre 70 et 150 k € par partenaire, étalés sur plusieurs années
 - A titre d'exemple, Orange et Google participent à hauteur de 300 k € chacun, BNP à hauteur de 80 k €

- Mise à disposition d'espaces de Co-Working, location de salles (recettes cantines)

Détail en page suivante

➤ Ambitions et projets en terme de ressources et d'autofinancement

- Autofinancement de 75 % visé à moyen terme (fin 2014), notamment grâce à l'agrandissement des surfaces exploitées (cantine et camping)
 - Nouveaux locaux depuis septembre 2013 (1 500 m² au lieu de 700 préalablement)
- Développement des ressources issues des partenariats
- Réflexion en cours autour de l'opportunité de créer une société privée pour l'exploitation de certaines des activités (ex. Cantine, Camping, ...)
- Pour l'instant pas de structure de capitalisation et de diffusion des connaissances et informations acquises au cours des évènements de la Cantine, réflexion sur la mise en place d'une telle structure et les impacts de celle-ci sur le modèle économique du Silicon Sentier (Société privée ? Prestations facturées?)

	2010	2011	2012	2013
Budget	?	2 M €	1,9 M €	2 M €
Autofinancement	50 %	50 %	50 %	50 %

Remarque:
Un équilibre entre les recettes privées/ publiques conservé depuis l'ouverture de la Cantine en 2008

Silicon Sentier

Silicon Sentier: autofinancement du cluster

➔ Zoom sur recettes « Cantines »

➤ Contexte général, problématique du cluster

- Ouverture de la Cantine Numérique en 2008, premier espace de Co-Working « à la française »
- Espace modèle visant à catalyser l'innovation et les collaborations dans la filière numérique
 - Cibles majeures : porteurs de projets et entrepreneurs du secteur TIC pour le CoWorking; grand public, étudiants, et acteurs numériques selon les événements
 - Grande variété d'actions portées au sein de cet espace
- Création de leur propre concurrence, évolution continue nécessaire

➤ Méthodologie de mise en place

- Idée portée par l'association Silicon Sentier et la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)
 - FING: Association créée en 2000 et regroupant 260 adhérents composés à 50 % d'entreprises, une trentaine de collectivités, des pôles de compétitivité, des établissements d'enseignements supérieurs, des laboratoires de recherche. « Think tank » de référence sur les questions de transformations numériques
- Adaptation du modèle pour aboutir, en janvier 2008, à l'ouverture de la première « Cantine » faisant intervenir tant les acteurs du privé que ceux du secteur public
 - Soutien de la part de Orange R&D et de la Région Ile de France dès le lancement du projet
 - Après quelques mois, collaboration du Pôle de compétitivité Cap Digital et de la ville de Paris

➤ Contenu de l'offre (produits et services en face de la recette)

- Contenu précis
 - Mise à disposition de l'espace
 - Services (conseil, logistique, communication, mise en relation, ...)
- Conditions d'accès : lieu ouvert au public
- Politique tarifaire : décrite en page suivante

➔ Bonnes pratiques/ astuces

- Discussion approfondie avec les membres
- Consultation très en amont des financeurs
- Marketing, diffusion de « l'offre nouvelle » en direction des membres...

Location d'espace :

	TARIF (en euros ht)	Membres Silicon Sentier 30%
GRANDS EVENEMENTS (50-100 pers / une journée / tout le bas) <i>Au-delà de 100 personnes: nous consulter minimum 2500 + service</i>		
Semaine	2400	1680
Samedi	3000	2100
Dimanche	4000	2800
DEMI JOURNEES (50-100 pers / tout le bas) <i>Au-delà de 100 personnes: nous consulter</i>		
Semaine	1400	980
WE	1800	1260
DEMI JOURNEES (20/50 - CW + BAR ou Salle réunion bas)		
Semaine	1000	700
WE	1500	1050
DEMI JOURNEES (1-20 - salle de réunion ou petit déjeuner dans le café)		
petit dej	250	175
Salle de réunion 1/2 journée	220	154
SOIREES (50-100 / tout le bas) 19h/22h	1500	1050
SOIREES (20/50) 19h/22h	800	560
SOIREES (1/20 pers salle de réunion) 19h/22h	400	280

Tarif d'entrée des CoWorkers

	Demi-journées	Journées
Tickets	7 € TTC	10 € TTC
Carnet de 10 tickets	63 € TTC	90 € TTC



Développement des recettes (privées) → Le recours aux success fees



➤ Eléments de contexte / pré-requis

- Les success fees sont des commissions perçues par les clusters en cas de succès d'un projet qu'ils ont accompagnés. Pour les pôles de compétitivité, cette contribution financière est demandée aux partenaires d'un projet qu'il a labellisé; son versement est conditionné au fait que le projet soit retenu à un appel à projets et bénéficie d'une aide publique.
- Deux cas de figure distincts
 - Success fees liés à la conquête de marchés : rôle actif du cluster sur l'identification et/ou la prospection et/ou la négociation avec le prospect
 - Success fees liés à des appels à projets: appui réel du cluster sur le montage du projet
- La mise en place des success fees implique d'identifier clairement le contenu du service fourni donnant lieu à rémunération et de respecter la réglementation relative à la nature économique de cette activité (mise à jour des statuts de l'association, respect du droit de la concurrence, incidences fiscales, etc.)

- ✓ Un cadre réglementaire, juridique et fiscal à respecter
- ✓ Une note de cadrage à l'intention des pôles de compétitivité (DGCIS, 15/02/2012)

➤ La position du groupe de travail

- Un groupe de travail plutôt réservé sur les success fees
 - Vigilance sur une possible requalification en financements privés de fonds publics
 - Un risque que le cluster s'en remette trop largement aux success fees pour le financement du clusters : minimise l'action de fonds du cluster, constitue un pari sur l'équilibre financier futur de cluster...
- Une mise en place dans un cadre bien défini
 - Le montant des success fees doit rester marginal par rapport au coût fixe d'une prestation d'ingénierie payée par l'entreprise (montant variable de la prestation raisonnable par rapport au montant fixe)

→ Clusters référents: RMVO, Pôle Pégase

➤ Présentation générale

- Hôpital Charles Foix, berceau du cluster
- Filière de la Silver Economy
- Bourse Charles Foix et Forum des gérontechnologies
- Gouvernance équitable
 - 3 collèges : Industriel, Utilisateur, Partenaire de l'innovation
- Budget du cluster 2013 (k€)

	2012	2013
Budget	246	500
Autofinancement	60	210

Éléments / chiffres clés

- Date de création : 2011
- Statut : association loi 1901
- Nombre d'adhérents : environ 100 dont plus de 40 entreprises
- Montant de la cotisation : entre 250 € et 2000 €
- Niveau d'autofinancement 2013 : 40%
- Moyens d'animation (ETP) : 3

➤ Principales ressources et recettes pour le cluster

- Labellisation Grappe entreprises - Datar 2011
- Lauréate appel à projets « Grand Paris » - Direccte 2012
- Cotisation /Formation
- Subventions collectivités (Ivry /s seine, Vitry /s seine et Conseil général du Val de Marne)

- Bourse Charles Foix

Détail en page
suivante

➤ Ambitions et projets en terme de ressources et d'autofinancement

- Autofinancement de 50 % visé à moyen terme (2014)
- Développement des ressources (formations, conseils / outils management de l'innovation, montage de projets communs, distribution de produits et/ou services)

→ Zoom sur recettes _ Bourse Charles Foix

➤ Objectifs du cluster SOLIAGE

- Détecter l'innovation sous toutes ses formes (produit, service, organisation) dans la filière de la Silver Economy
- **Soutenir financièrement des projets d'innovation** portés par des entrepreneurs dont les thématiques sont conçues par les organismes publics et privés en santé (mutuelle, hôpital, associations)
- Accompagner des projets d'innovation qui ont un potentiel élevé d'utilité, d'innovation, de faisabilité et de rentabilité.

➤ En quoi consiste la bourse Charles Foix ?

La Bourse Charles Foix récompense depuis 10 ans les projets innovants permettant d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées

- La procédure de sélection des projets d'innovation lauréats de la **Bourse Charles Foix** est assurée par SOLIAGE
- Procédure qui organise la compétence de l'ensemble des acteurs de la filière de Silver Economy
- Procédure outillée : grille de sélection, glossaire commun, guide d'évaluation, guide de candidature, appel à projets informatisé (www.soliage.com)
- Procédure qui s'appuie sur les travaux d'une thèse de doctorat réalisée en contrat Cifre avec l'Ecole Centrale Paris – Outil Sapige©

➤ Contenu de l'offre (produits et services en face de la recette)

- Contenu précis
 - Un financement des activités du projet de développement d'un nouveau produit et/ou service
 - Un accompagnement par une équipe experte
 - Une formation pour rédiger un business plan et business model
- Conditions d'accès : être lauréat de la Bourse Charles Foix
- **Prix : 15 k€ + 5k€ pour l'accompagnement du projet + 2 ans d'exonération de cotisations au cluster**
- Financeurs (publics / privés) : Groupe AG2R LA MONDIALE, Caisse des dépôts et consignations, Caisse nationale d'assurance vieillesse (direction de l'action sociale ile de France), Vitry et Ivry sur Seine, Conseil Général du Val de marne.



Développement des recettes (privées) → Gestion de la marque, sponsoring



➤ Contexte / pré-requis

- Plusieurs réseaux ont pris conscience de la valeur intrinsèque du cluster pour des tiers
 - Cluster = un vecteur de communication intéressant du fait d'une notoriété grandissante, d'une image globalement positive
 - Cluster = une base de prospects qualifiée
- Les initiatives observées, certes modestes aujourd'hui, semblent prometteuses à moyen terme

➤ Les modalités d'actions / pistes à creuser

- Engager une révolution culturelle sans doute pour beaucoup de clusters
 - « Accepter une publicité plus ou moins ouverte, c'est vendre son âme au diable »
 - A-t-on (se donne-t-on) les moyens en interne de s'affranchir d'une nouvelle source de financement ?
- Réfléchir préalablement sur le profil de sponsors « acceptable »
 - Eviter les conflits d'intérêt : un sponsor ne doit pas détenir d'intérêt direct, être impliqué dans le cluster
- Démontrer aux partenaires la valeur de la marque et/ou le potentiel de marchés au sein du cluster
- Envisager plusieurs formes pour s'ouvrir à ces partenariats financiers d'un nouveau genre pour les clusters
 - Sponsoring général, partenariat dans la durée entre un sponsor et le cluster
 - Sponsoring ponctuel de manifestations (journées techniques...et commerciales)
- Asseoir davantage la marque du cluster en l'associant à des événementiels de la filière (voire création d'événementiels traitée plus en amont dans le document)

➤ Points de vigilance / recommandations

- Evoquer supra : conflit d'intérêt
- Suivre la fréquentation du site internet afin de mesurer le capital notoriété et image du cluster

→ Clusters référents: Valorial, club partenaire EMC2, PILES...



➤ 2.3. Optimisation des dépenses





Optimisation des dépenses Amélioration de la performance interne



➤ Etat des lieux au sein des clusters

- Une dispersion des tâches pour l'équipe d'animation
- De nombreux « clients » à satisfaire : membres, financeurs, acteurs de l'écosystème au sens large
- La nécessité de se doter des fonctions supports de base pour exercer son activité
- L'ampleur des tâches administratives, du reporting à produire compte tenu des financements publics divers reçus
 - Des demandes accrues au fil des ans, chaque financeur ayant ses propres exigences

➤ Les leviers d'optimisation pour les clusters

- Une véritable analyse de la valeur des missions et activités : mise en perspective temps passé / valeur ajoutée pour les financeurs
- La mutualisation, externalisation de certaines fonctions supports + achats
 - Adossement à des structures existantes
 - Coopération inter-clusters
 - « Coup de main » des membres
- La formation des équipes : gestion de projet, renforcement des compétences techniques , communication, prospection, démarche commerciale
- Le benchmark, les échanges entre les clusters
- La définition de nouvelles modalités de financements avec les financeurs
- La chasse aux dépenses : exemple limitation des déplacements... (attention à la perte du contact terrain avec les membres) ...etc.

Exemples et précisions
en page suivante

➤ Conditions de mise en œuvre

- Un projet « stratégique » clair et priorisé
- Une gouvernance active avec un véritable poids politique pour assumer les choix et prises de positions vis-à-vis des « actionnaires »
- Le suivi des temps en interne + comptabilité analytique

➔ Clusters référents: Optitec (suivi des membres)



Optimisation des dépenses Performance interne → mutualisation entre clusters



➤ Constats

- Une logique de coopération entre clusters stimulée à deux niveaux
 - Collaborations au plan international entre clusters positionnés sur des thématiques voisines → Achats et prestations stratégiques
 - Economies d'échelle aux niveau régional pour la gestion courante du cluster → Fonction supports
- Des pratiques encore insuffisamment déployées
 - En net progrès au sein des pôles de compétitivité depuis 3 ans et la mise en place de la politique 2.0
 - En développement au sein des grappes sur certaines thématiques ex: France IT
 - Quelques initiatives au niveau régional pour rationaliser les fonctions supports des clusters du territoire

➤ Des avantages et des limites

- Des gains évidents : baisse du coût réel pour le cluster, plus forte valeur ajoutée pour les membres
- Des freins naturels somme toute faciles à lever : crainte de perte de pertinence ou d'indépendance via l'approche collective, temps et méthode pour nouer des accords avec d'autres clusters, lourdeur supposée du processus de validation des alliances en interne...etc.

➤ Quelques pistes à creuser ?

Fonction supports
<ul style="list-style-type: none">• Locaux d'activités• Administratif : comptable à temps partagé• Communication : infographiste• Montage de projets européens.....

Achats stratégiques (cœur d'activité cluster)
<ul style="list-style-type: none">• Veille et étude de marchés• Référencement de prestataires spécialisés• Présence ou organisation de manifestations• ...etc

← Optimisation des coûts et/ou source de revenus

➔ Clusters référents: BreizPack (veille), Hôtel de compétitivité en PACA (immeuble commun pour les clusters)



➤ 3. RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS



Changement de culture au sein des clusters

➤ Une vraie révolution au sein des clusters

- Un changement de modèle économique qui sous-tend très souvent un repositionnement stratégique du cluster
- Le souci de rentabilisation du temps passé au quotidien et une nouvelle logique de construction des plans d'actions annuels
 - Toute nouvelle action ne doit-elle pas contribuer à faire progresser le niveau d'autofinancement ?
- L'évolution du profil des équipes
- La mise en place de système de suivi et pilotage

➤ L'ensemble de l'écosystème du cluster à sensibiliser et convaincre

- 1) Les membres
 - Une prise de conscience sur la valeur ajoutée apportée par le cluster...et le coût induit pour les membres
 - Une plus grande discipline et implication des membres pour faciliter la tâche des équipes de permanents (réponses aux sollicitations : définition du plan d'actions, transmission des informations à consolider dans le tableau de bord ...)
- 2) Les financeurs
 - Un débat autour de la mission de service publique assumée par le cluster : quelles actions, quels financements en face ?
 - Un travail pour optimiser les temps improductifs certes indispensables et incompressibles (représentation, reporting...etc.)
- 3) L'écosystème
 - La répartition des services aux entreprises entre les différents opérateurs au service du développement économique sur le territoire
 - Des discussions autour des prestations les plus judicieuses à prendre en charge par les clusters (à définir au cas par cas)

➤ Une nouvelle posture de l'équipe d'animation : du « GO » très qualifié et compétent au prestataire de services

- La nécessité de formaliser l'offre de services, de clairement identifier :
 - Les services accessibles via le paiement de la cotisation
 - Les prestations complémentaires payantes
- La nécessité de mettre en avant, marketer l'offre du cluster
- La garantie qualité et professionnalisme sur les prestations vendues
- Le développement des compétences commerciales
- La capacité parfois à dire non aux sollicitations nombreuses et variées....



Intervention générale des pouvoirs publics

Comment accompagner la mutation des clusters?

Propositions

- **Intégrer la diversité naturelle des clusters**
 - Malgré la nécessité pour les clusters de tendre vers l'équilibre des ressources publiques et privées, ne pas perdre de vue que les clusters demeurent hétérogènes.

- **Prendre en compte la notion de cycle de vie**
 - Accepter le principe d'une gestion active du portefeuille de cluster à une échelle territoriale donnée (France, régions, agglomérations...)
 - La nécessité de stopper le soutien à des clusters arrivés en bout de parcours
 - L'importance en revanche d'accompagner de nouvelles dynamiques naissantes
 - Ajuster les contraintes et exigences de financement privés aux biorythme des clusters
 - Selon les secteurs d'activités des clusters, des retours sur investissements plus ou moins rapide pour les membres
 - Plus généralement augmentation des contributions privées au fil des années

- **Accompagner la mutation économique des clusters (macro)**
 - Prévoir un lissage dans le temps, une période de transition ?
 - Assister les clusters sur le plan méthodologique pour satisfaire les nouvelles exigences d'autofinancement
 - Permettre aux clusters de prendre des participations dans des structures marchandes dont ils sont à l'initiative: cluster actionnaire avec possibilité de percevoir des dividendes

- **Faciliter le « fonctionnement », la gestion du cluster (micro)**
 - Homogénéiser et standardiser les contraintes de reporting entre les financeurs
 - Financer le BFR lié à la montée en puissance des prestations privées, au portage d'actions collectives
 - Considérer le respect de la règle du 50/50 entre financement public et privé sur le financement global du cluster et non action par action

- **Tenter de conserver des règles du jeu claires dans la durée et comparables d'un région à l'autre**

Privilégier des règles simples et faciles à appliquer, ne générant pas des surcoûts administratifs de gestion

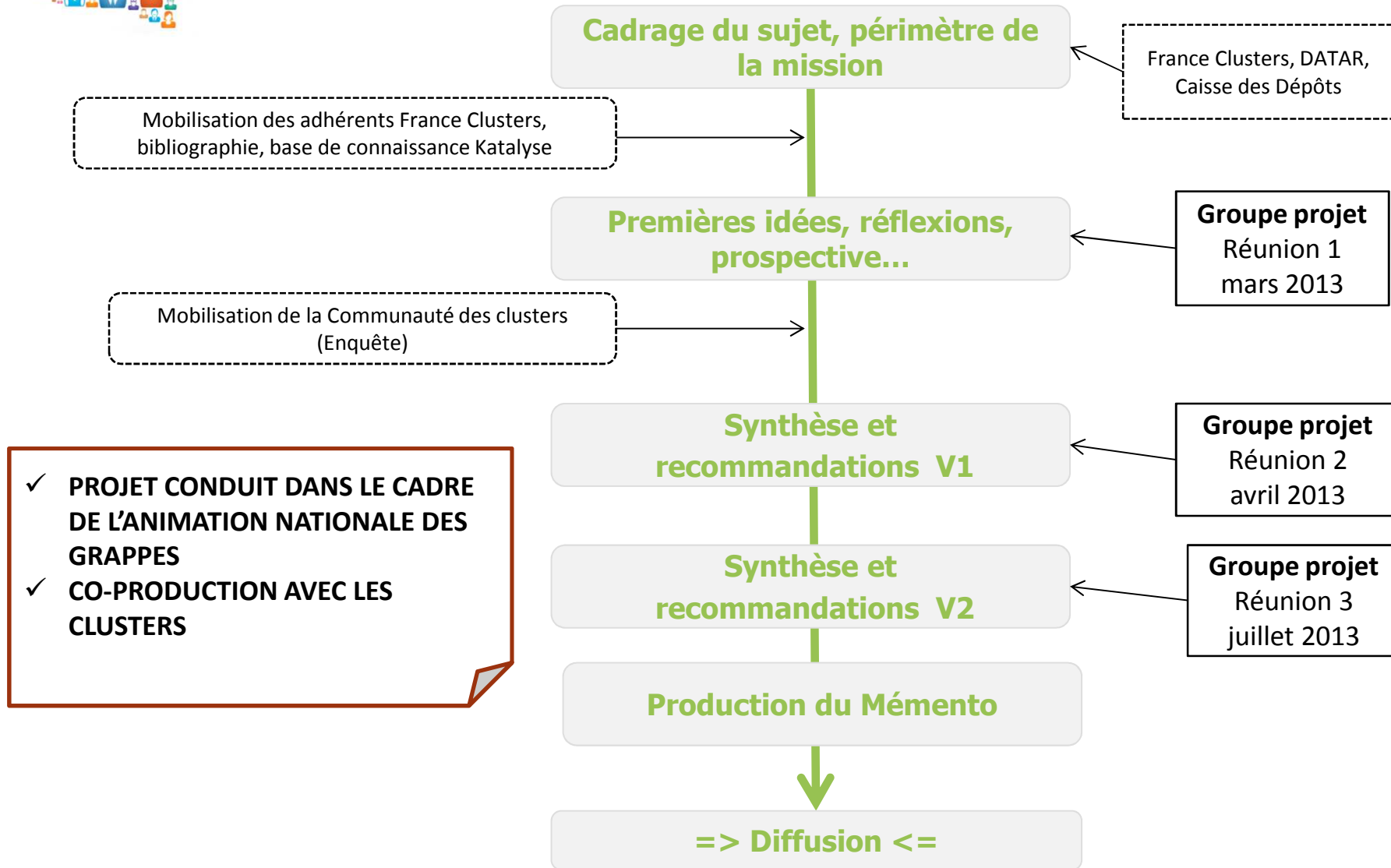
 - Favoriser des pratiques communes à l'échelle nationale
 - Ex : autorisation et mode de valorisation des temps passés dans les plans de financement des clusters



➤ ANNEXE :
Méthodologie, sources et contacts



Méthodologie





Principales sources

- Documents et travaux divers de France Clusters
- Site internet et rapports d'activités de clusters
- Evaluation nationale des pôles de compétitivité conduite en 2012
- Guide sur le financement des pôles de compétitivité (2013)
- Groupe de co-production composé de clusters dans le cadre de l'animation nationale des grappes d'entreprises



Contacts et participants

➤ Groupe de travail

- Michael DE CHALENDAR, *Clusters Rhône Alpes Eco-Energies*
- Didier HILDENBRAND, *PLAB*
- Benjamin ZIMMER, Stéphane LEROY, *Soliage*
- Sébastien GUILBERT, *Cémater*
- Isabelle JEANNEAU, *Nékoé*
- Henri CROIZIER, *Ecomotiv*

➤ Contributeurs

- *Néopolia*
- *Mecabourg*
- *Quartier de la Création*
- *Cosmetic Valley*
- *EMC2*
- *Silicon Sentier*
- *Atlanpack*

➤ Animateurs:

Marion Nicolas, *France Clusters*
04.72.91.27.07.
marion.nicolas@franceclusters.fr

Gilles Morsch, *cabinet KATALYSE*
02.51.84.16.66 06 77 04 67 64
gmorsch@katalyse.com



➤ ANNEXE 2.2. Compléments divers



Annexe: Modèle économique des pôles de compétitivité

Figure 18 – Origines des budgets d’animation des pôles (2011) ⁵⁶

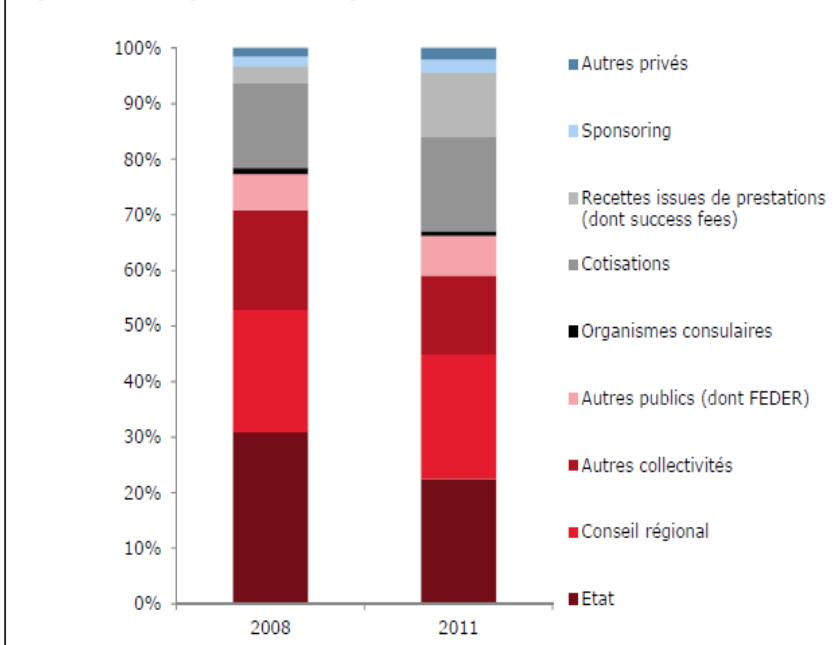
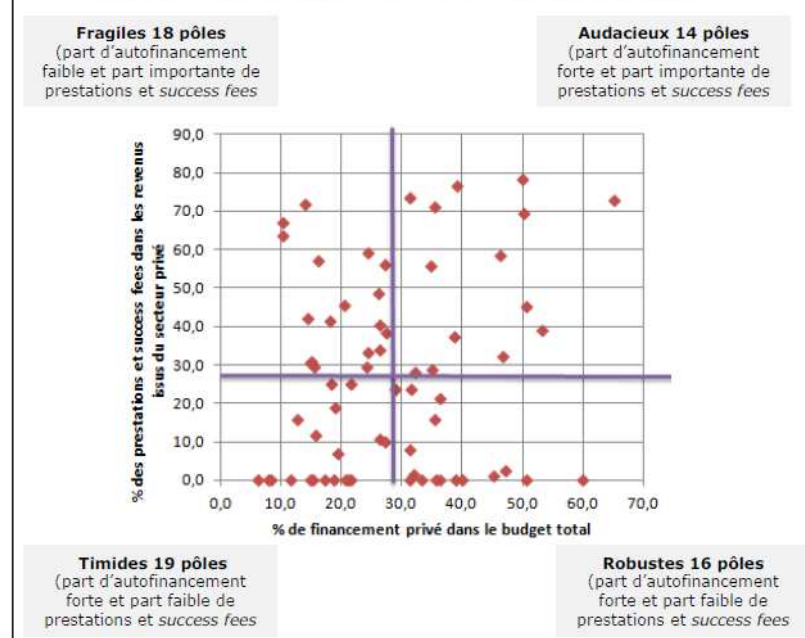


Figure 19 – Les modèles économiques des pôles (2011)



Remarque : les traits violets indiquant les moyennes pour les deux axes d’analyse

Source : étude portant sur l’évaluation des pôles de compétitivité 2012, Cabinets Erdyn, Technopolis et BearingPoint