

## **Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique :**

### **Panorama du dispositif d'incubation**

*Rapport réalisé pour le ministère chargé de la recherche*



**Technopolis France**

**15 octobre 2006**

*Rapport réalisé par :*

**Sophie Bussillet**

**Philippe Larrue**

**Soheir Dani**

**Claire Girault**

*Contact :*

Sophie Bussillet  
Technopolis France S.A.R.L.  
55 rue des Petites Ecuries  
FR – 75010 Paris

téléphone +33 1 49 49 09 22

télécopie +33 1 49 49 09 29

email: [sophie.bussillet@technopolis-group.com](mailto:sophie.bussillet@technopolis-group.com)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé exécutif</b>	xi
Objet de l'étude et méthodologie adoptée	xi
Les acteurs intervenant dans le dispositif d'incubation	xi
Les pratiques d'incubation	xiv
Détection	xiv
Sélection	xiv
Adossement des projets <u>non issus</u> de la recherche publique à un laboratoire public	xv
Accompagnement	xv
Post-incubation	xvi
Les performances du dispositif d'incubation	xvii
L'impact du dispositif	xvii
Les incertitudes pesant sur le dispositif	xviii
L'insertion des incubateurs dans les nouveaux dispositifs	xix
Conclusion	xx
<b>Introduction</b>	1
Historique et définition du dispositif d'incubation	1
L'évaluation de 2003	1
Quelques chiffres-clés	2
Plan du rapport	4
<b>1 Méthodologie de l'étude</b>	5
1.1 Vue d'ensemble de la méthode adoptée	5
1.2 Suivi des Plans d'Action 2004-2006 des incubateurs évalués « plan d'action » et « dilemme » en 2003	8
1.3 Panorama du dispositif d'incubation	9
1.3.1 Organisation de tables rondes sur le dispositif d'incubation dans les régions	9
1.3.2 Entretiens avec les incubateurs « homogènes » et avec leurs partenaires autour du dispositif d'incubation	9
<b>2 Les acteurs du dispositif d'incubation</b>	11
2.1 L'Etat	11
2.1.1 Objectifs du dispositif	11
2.1.2 Les différentes modalités d'intervention	12
2.2 Les incubateurs	15
2.2.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif	15
2.2.2 Modalités d'intervention dans le dispositif	16
2.3 Les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche	20
2.3.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif	20
2.3.2 Les différentes modalités d'intervention	20
2.4 Les collectivités territoriales	21
2.4.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif	21
2.4.2 Les différentes modalités d'intervention	23

2.5	Les autres organisations de soutien à la création et au développement d'entreprises et à l'innovation	24
2.5.1	Objectifs de l'intervention dans le dispositif	24
2.5.2	Les différentes modalités d'intervention	24
2.6	Les investisseurs	25
2.6.1	Objectifs de l'intervention dans le dispositif	25
2.6.2	Les différentes modalités d'intervention	29
3	Panorama des pratiques d'incubation	31
3.1	La détection de projets de créations d'entreprises innovantes	31
3.1.1	Les orientations du ministère de la recherche	31
3.1.2	Les évolutions depuis 2003	32
3.1.3	La détection des projets <u>issus</u> de la recherche publique	33
3.1.4	La détection des projets <u>non issus</u> de la recherche publique	35
3.2	La sélection des projets	37
3.2.1	Les orientations du ministère de la recherche	37
3.2.2	Les évolutions depuis 2003	38
3.2.3	Les pratiques en matière de présélection et la pré-incubation des projets	38
3.2.4	La composition du ou des comités chargés de la sélection des projets	42
3.2.5	Les modalités de sélection des projets et la sélectivité des comités <i>ad hoc</i>	47
3.3	L'adossement des projets <u>non issus</u> de la recherche publique à des laboratoires académiques	50
3.4	L'incubation : l'accompagnement des projets	50
3.4.1	Les orientations du ministère de la recherche	51
3.4.2	Les évolutions depuis 2003	53
3.4.3	Les pratiques en matière d'accompagnement	53
3.5	Après l'incubation des projets	59
3.5.1	Les orientations du ministère de la recherche	59
3.5.2	Suivi des entreprises créées et accompagnement post-création	59
4	Les performances du dispositif	62
4.1	L'impact du dispositif	62
4.1.1	Impact sur la création de valeur	62
4.1.2	Impact sur la structuration des relations entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur	63
4.1.3	Impact sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat	63
4.2	Les incertitudes pesant sur le dispositif	64
4.2.1	Financement du dispositif et complexité administrative	64
4.2.2	Les freins institutionnels et individuels à la création d'entreprises issues de la recherche	66
4.2.3	Les difficultés de financement des projets puis du développement des jeunes entreprises	67
4.2.4	Flux de projets et objectifs	68
4.2.5	Le danger de « l'effet guichet » induit par certains modes d'organisation de l'accompagnement	70
4.3	L'opportunité de l'insertion dans les nouveaux dispositifs publics de soutien à la recherche et à l'innovation	71
4.3.1	L'articulation entre le dispositif d'incubation et le dispositif de la mutualisation de la valorisation mis en place par l'ANR en 2005	71
4.3.2	Les pôles de compétitivité : une opportunité à saisir ?	74

4.3.3 Un impact mesuré des PRES, Instituts Carnot, AII...	76
<b>Conclusion</b>	<b>77</b>
Une amélioration du dispositif depuis 2003	77
La nécessité des incubateurs	78
Les perspectives d'évolution : recommandations	79
Les pratiques des incubateurs : voies d'amélioration	79
Améliorer le mode de financement de l'Etat	79
Mieux mobiliser les établissements d'enseignement supérieur et de recherche	80
Généraliser l'ouverture des incubateurs à l'Europe et à l'international	80

## Table des annexes

Annexe A Cahier des charges de l'étude confiée à Technopolis par le ministère chargé de la recherche	83
Annexe B Les incubateurs entrant dans le périmètre du panorama	86
Annexe C Liste des personnes interviewées	87
Annexe D Bibliographie	98
Annexe E Liste des acronymes utilisés	100
Annexe F Les analyses Forces/faiblesses, Opportunités/menaces réalisées lors des tables rondes régionales	101
F.1 Méthode	101
F.2 Résultats	101
Annexe G Les pratiques des incubateurs : données issues des budgets prévisionnels 2004-2006	113
Annexe H Appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques », Ministère chargé de la recherche et de la technologie, mars 1999	117
Annexe I Note d'orientation du ministère de la recherche : « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 - 2006 »	126

## Liste des tableaux, figures et encadrés

Tableau 1 Projets issus de la recherche : répartition selon l'année d'entrée en incubation (situation à fin 2005)	3
Tableau 2 Projets liés à la recherche publique : répartition selon l'année d'entrée en incubation (situation à fin 2005)	3
Tableau 3 Tableau récapitulatif des objectifs et résultats de l'étude	6
Tableau 4 Détail des visites, tables rondes et entretiens avec les incubateurs	8
Encadré 1 Les dépenses éligibles à la subvention du Ministère	12
Tableau 5 Conventions d'objectifs et financement du ministère de la recherche	13
Tableau 6 Détail par incubateur du financement 2004-2006/08 de l'Etat	14
Encadré 2 Définition des projets éligibles à l'incubation et à la subvention du ministère de la recherche	16
Encadré 3 Organisation des incubateurs	17
Tableau 7 Taille des équipes des incubateurs : comparaison entre le prévisionnel 2006 et la réalité 2006	18
Tableau 8 Taille des équipes des incubateurs : comparaison par incubateur entre le prévisionnel 2006 et la réalité 2006	18
Tableau 9 Budgets de recherche et technologie (R&T) des collectivités territoriales (en millions d'euros)	22
Tableau 10 Prises de participation à fin 2005 des fonds d'amorçage de l'appel à projet 1999	28
Encadré 4 Le rôle du service de valorisation en matière de détection	32
Encadré 5 Une initiative en Basse Normandie : l'Etape de Pré-Incubation et d'Innovation (EP2I)	33
Encadré 6 Une stratégie de GRAIN (Rhône-Alpes) pour sensibiliser à la création d'entreprise dans les laboratoires	35
Tableau 11 Tableau récapitulatif de la diversité des pratiques pour la phase de sélection des projets	37
Encadré 7 Critères de sélection prioritaires des projets	38
Figure 1 Les différentes pratiques en matière de présélection des projets	39
Encadré 8 Trois exemples d'aide à la formalisation des projets candidats et d'appui à la décision du comité de sélection	40
Tableau 12 Panorama des instances impliquées dans la sélection des projets	44
Tableau 13 Sélectivité des incubateurs en 2005	49
Tableau 14 Tableau récapitulatif de l'éventail des pratiques pour la phase d'incubation des projets	51
Encadré 9 Accompagnement des projets : les orientations du ministère de la recherche	52
Encadré 10 Les orientations du ministère de la recherche concernant la sortie d'incubation des projets	53
Tableau 15 Pratiques des incubateurs en matière d'hébergement des projets	54
Encadré 11 Monitoring des projets : l'exemple de GRAIN (Rhône-Alpes)	56
Tableau 16 Les stratégies des incubateurs en matière d'internalisation/externalisation des prestations aux incubés	57
Tableau 17 Les modalités de remboursement par les entreprises créées	58
Tableau 18 Projets financés par l'ANR dans le cadre de l'appel à projets concernant l'organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants	73
Tableau 19 L'articulation du dispositif d'incubation avec les pôles de compétitivité	75
Tableau 20 Personnes rencontrées dans le cadre des visites des incubateurs « plan d'action » et « dilemme »	87

Tableau 21 Personnes rencontrées dans le cadre des tables rondes sur le dispositif d'incubation	90
Tableau 22 Personnes interviewées dans le cadre du panorama sur le dispositif d'incubation	95
Tableau 23 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Alsace	102
Tableau 24 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Aquitaine	103
Tableau 25 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Bourgogne	104
Tableau 26 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Champagne-Ardenne	105
Tableau 27 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Languedoc-Roussillon	106
Tableau 28 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Lorraine	107
Tableau 29 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Midi-Pyrénées	108
Tableau 30 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Nord-Pas-de-Calais	109
Tableau 31 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région PACA	110
Tableau 32 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Picardie	111
Tableau 33 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Rhône-Alpes (autour de CREALYS)	112
Tableau 34 Données issues des budgets prévisionnels 2004-2006 des incubateurs	114
Tableau 35 Calculs portant sur la stratégie d'externalisation des prestations d'accompagnement et sur le ratio projets/équivalents temps plein	116





### ***Remerciements***

L'équipe de Technopolis France tient à remercier l'ensemble des équipes des incubateurs qui nous ont accueillies ainsi que leurs partenaires qui ont participé à nos entretiens et tables rondes. Tous ont accueilli l'objectif de dresser un panorama du dispositif d'incubation et de suivre les progrès accomplis depuis la dernière évaluation de manière positive. De même, les tables rondes organisées ont suscité un grand intérêt, comme en témoigne dans la plupart des régions le nombre important de personnes présentes.

Nous tenons à remercier également la Direction de la Technologie qui a permis la réalisation de cette étude dans de bonnes conditions.



## Résumé exécutif

### Objet de l'étude et méthodologie adoptée

- ▶ La présente étude dresse le **panorama du « dispositif d'incubation »** initié par le ministère chargé de la recherche à partir de 1999, et résulte de la double mission confiée début 2006 par le ministère chargé de la recherche au cabinet Technopolis France :
  - *Faire le point de la mise en œuvre des améliorations recommandées par l'évaluation de 2003.* Il s'agissait de vérifier et d'apprécier l'état d'avancement des améliorations prévues dans les plans d'action 2004-2006 des incubateurs, suite aux recommandations de l'évaluation de 2003. Etaient plus spécifiquement concernés 13 incubateurs pour lesquels les améliorations à mettre en œuvre étaient les plus importantes.
  - *Dresser un panorama du « dispositif d'incubation » initié par le ministère chargé de la recherche à partir de 1999.* Il s'agissait ici de dresser un état des lieux des forces et faiblesses du « dispositif d'incubation » et de faire des recommandations pour l'avenir. Ceci impliquait de prendre en considération 27 incubateurs en activité à ce jour (sur 29) mais également les principales parties prenantes au dispositif, en particulier les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche, membres fondateurs ou associés des incubateurs.
- ▶ Dans cette double perspective, Technopolis France a visité 20 incubateurs, organisé 12 tables rondes en région avec les partenaires locaux des incubateurs, et s'est entretenu avec l'ensemble des équipes et de nombreux partenaires institutionnels, économiques ou académiques des incubateurs. Au total, 227 personnes ont été interviewées. Les investigations ont été conduites de mars à juillet 2006.

### Les acteurs intervenant dans le dispositif d'incubation

L'appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques » lancé en 1999 ne visait pas à créer des incubateurs *en soi* (en tant que structure), mais à mettre en place un « *dispositif d'incubation* » permettant à un groupe d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur de se doter d'une structure commune d'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprises innovantes – l'incubateur. La spécificité de ce dispositif est donc de reposer sur le couplage « établissements / incubateur », et de faire ainsi bénéficier les créateurs des ressources scientifiques et technologiques des laboratoires publics de recherche.

A ce « dispositif d'incubation » ainsi conçu au départ, est venue s'adjoindre l'action coordonnée d'acteurs multiples autour des « incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique ». Ces différents acteurs, leurs objectifs et leurs modalités d'intervention, sont présentés ci-dessous.

- **L'Etat est l'initiateur du dispositif**, via l'appel à projets de 1999, dont l'objectif principal est d'« *encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics* ». Le ministère chargé de la recherche assure le pilotage et l'animation du dispositif, ainsi que le financement des incubateurs. Son soutien financier aux incubateurs prend la forme d'une subvention couvrant au plus 50% des dépenses internes et externes éligibles et nécessaires à la réalisation du programme d'action prévisionnel sur 3 ans, programme qui indique notamment le nombre des projets à incuber sur la période. En moyenne, cette subvention représente sur la période 2004-2006 un tiers du budget des incubateurs. De 1999 à 2006, le budget du ministère chargé de la recherche attribué aux incubateurs s'est élevé à 45,6 millions d'euros, pour accueillir et accompagner 1 656 projets de création d'entreprises innovantes (nombre prévisionnel).
- **Les incubateurs sont les acteurs opérationnels** du dispositif d'incubation initié par le ministère chargé de la recherche ; ils doivent donc répondre en priorité aux objectifs et orientations que celui-ci a définis, en particulier en ce qui concerne la nature des projets à incuber. Les incubateurs doivent accueillir en priorité :
  - les projets valorisant les résultats de la recherche publique (projets « issus » de la recherche publique) ;
  - les projets adossés à la recherche publique (projets « liés » à -), c'est-à-dire issus du milieu économique mais établissant une réelle collaboration avec un laboratoire public.
 Ils peuvent également accueillir, sans lien obligatoire avec la recherche publique :
  - tous les projets ou entreprises lauréats du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ;
  - des projets d'essaimage industriel valorisant les résultats de la recherche privée, via des conventions de partenariat avec l'entreprise source.
 Par ailleurs, le ministère a défini des orientations générales et recommandé des bonnes pratiques de fonctionnement dont les modalités de mise en œuvre sont à la libre appréciation de chaque incubateur. Celles-ci peuvent donc varier sensiblement d'un incubateur à l'autre.
 Enfin, les incubateurs doivent également tenir compte des objectifs définis par les collectivités territoriales, qui comptent parmi leurs principaux financeurs.
- **Les établissements d'enseignement supérieur** (universités, écoles d'ingénieurs ou de commerce) et **les organismes de recherche** (EPST et EPIC), se sont regroupés pour créer les incubateurs et ainsi mutualiser leur action. Ils agissent au titre de leur mission de valorisation de la recherche ; leur objectif peut être également de favoriser l'insertion professionnelle de leurs étudiants (docteurs en particulier). Enfin, pour beaucoup, leur implication dans le dispositif d'incubation répond à une volonté de participer au développement économique via la création d'entreprise.
 Cependant, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, via leurs services en charge de la valorisation (cellule de valorisation, SAIC, filiale...), ont un degré d'implication et des modalités d'intervention dans le dispositif d'incubation très variables, qui dépendent autant de leurs moyens humains et financiers que de leur stratégie de valorisation de la recherche.

- **Les collectivités territoriales**, au premier rang desquelles les Conseils Régionaux, mais aussi les Conseils Généraux, les agglomérations, les communautés de communes..., co-financent les incubateurs au titre du développement économique, de l'aménagement, de l'attractivité et de la compétitivité de leur territoire. Sans qu'il soit possible de connaître le montant investi par l'ensemble des collectivités territoriales dans les incubateurs depuis 1999, on constate qu'à partir de 2004, elles financent toutes désormais le (ou les) incubateur(s) de leur région, contrairement aux premières années, et souvent de façon significative. Pour la période 2004-2006, la part des collectivités dans le budget propre des incubateurs est en moyenne supérieure à 40%. Le solde provient de l'Etat et des fonds structurels européens (FEDER ou FSE), qui représentent ensemble en moyenne 50% du budget, et des ressources propres de l'incubateur (retours des sociétés créées, cotisations des membres). La difficulté à mobiliser les fonds européens peut amener les collectivités à accroître leur contribution.  
Par ailleurs, de plus en plus, les collectivités territoriales mettent en place et financent (hors budget propre de l'incubateur) des dispositifs de soutien à la création dans l'environnement de l'incubation proprement dite : « bourses » au créateur, appui aux laboratoires d'adossement des projets, structures d'accueil post-incubation.
- Avant la création des incubateurs initiés par le ministère, il existait en région **d'autres structures d'appui à la création et au développement des entreprises** : CEEI, pépinières, technopoles, chambres consulaires, agences régionales... Leur objectif est principalement de mettre en place un environnement adéquat à la création et au développement des entreprises, innovantes ou non, avec un but de développement du territoire. Ces structures sont plus ou moins nombreuses et coordonnées selon les régions. Les incubateurs ont pour la plupart su trouver leur place dans ce tissu institutionnel dense, en contribuant parfois à sa structuration, et ont su en tirer parti grâce aux liens et partenariats qu'ils ont établis. Le périmètre du « dispositif d'incubation », tel qu'initié par le ministère chargé de la recherche, s'est ainsi élargi à l'ensemble des acteurs locaux.
- **Les acteurs du financement des jeunes entreprises** interviennent en phase de pré-amorçage ou d'amorçage et de développement. En premier lieu, les projets incubés et entreprises créées peuvent bénéficier des fonds du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologie innovante. Ensuite, une fois créées, les entreprises peuvent être financées par OSEO anvar (qui est par ailleurs étroitement associé à toutes les phases du processus d'incubation, de la sélection à la sortie des projets). Les *business angels* ainsi que les fonds de capital-risque ou de capital-amorçage (nationaux ou régionaux) financent également des entreprises créées. Ces trois derniers types de financeurs peuvent enfin intervenir dans le dispositif d'incubation selon deux modalités principales : la présence dans les comités chargés de la sélection des incubateurs et, plus rarement, l'établissement d'un partenariat avec l'incubateur (par exemple, en s'engageant à investir à terme dans un certain nombre d'entreprises sorties d'incubation).

## Les pratiques d'incubation

Plusieurs phases consécutives sont à distinguer dans le processus d'incubation des projets de création d'entreprise innovante.

### Détection

- ▶ Le dispositif d'incubation reposant sur le couplage « établissements / incubateur », la détection des projets « issus » de la recherche publique relève de la mission des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'incubateur, via leurs services de valorisation. En revanche, il appartient à l'incubateur d'assurer la détection des autres types de projets, à savoir les projets « liés » à la recherche publique ou issus de la recherche privée, ainsi que les projets issus du Concours national d'aide à la création d'entreprise.
- ▶ Dans la pratique, les incubateurs peuvent réaliser eux-mêmes une détection proactive dans les laboratoires publics, en accord et/ou en coordination avec les services de valorisation de l'établissement. Dans tous les cas, les incubateurs ont mis en place des actions de sensibilisation/formation à la création d'entreprise auprès des chercheurs et des étudiants, avec l'appui des services de valorisation. En ce qui concerne les projets non issus de la recherche, la plupart des incubateurs ont mis en place un réseau régional de prescripteurs (OSEO anvar, CRITT, chambres consulaires, CEEI, technopoles...). Certains, enfin, s'apprêtent à prospection ou prospectent déjà les entreprises susceptibles d'essaimer. Enfin, il arrive que seule une détection 'passive' soit effectuée : services de valorisation et incubateurs se contentent de recevoir des candidatures spontanées à l'incubation.

#### RECOMMANDATION

- *Une détection pro-active de la part des membres académiques de l'incubateur apparaît essentielle pour garantir à celui-ci un flux de projets issus de la recherche suffisant, constat déjà fait lors de l'évaluation de 2003. Elle doit être poursuivie ou mise en œuvre là où elle ne l'est pas encore. A défaut, il appartient à l'incubateur d'en prendre l'initiative, en coordination avec les services chargés de la valorisation.*
- ▶ Les Conseils Régionaux peuvent jouer un rôle important en appuyant financièrement les actions de détection et de maturation de projets des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, en lien avec OSEO anvar.

### Sélection

- ▶ Les pratiques en matière de sélection des projets sont extrêmement diverses selon les incubateurs : modalités et intensité d'instruction du dossier des candidats par l'équipe de l'incubateur, nombre et composition des instances impliquées dans la sélection des projets...
- ▶ L'équipe de l'incubateur est souvent le premier 'filtre' des projets candidats. Un ou plusieurs comités chargés de la sélection examinent les projets proposés par l'équipe et prennent la décision de l'entrée en incubation. Ces comités sont parfois en charge du suivi périodique des projets. Leurs membres peuvent être des

académiques (souvent représentants des membres fondateurs), institutionnels (financeurs de l'incubateur...), économiques (industriels, ou acteurs du financement des entreprises).

- ▶ On peut constater que la grande majorité des incubateurs a, depuis 2003, formalisé le processus de sélection. De plus, les gains en expérience de l'équipe, l'appel à des expertises externes (le plus souvent bénévoles en s'appuyant sur le réseau de connaissances de l'incubateur, mais parfois également contre rétribution auprès de cabinets spécialisés ou d'OSEO anvar), voire des actions de maturation/pré-incubation des projets (aide à la constitution de l'équipe, à la formalisation du business plan...) ont fortement consolidé le processus de sélection.
- ▶ Trois problèmes principaux peuvent se poser lors de cette phase : i) la transformation du comité chargé de la sélection en chambre d'enregistrement des décisions de l'équipe ; ii) l'engagement de dépenses pour pré-incuber des projets sans accord préalable du comité chargé de la sélection – ou d'un comité restreint (NB : les dépenses ante-incubation ne sont pas éligibles à la subvention de l'Etat et sont donc financées sur d'autres sources) ; iii) enfin, la moindre sélectivité des comités quand le flux de projets est faible.

#### **Adossement des projets non issus de la recherche publique à un laboratoire public**

- ▶ Dans le cas de projets exogènes (i.e. non issus de la recherche publique), les incubateurs peuvent adosser ces projets à un laboratoire public. Cet adossement est soit le fait de l'équipe de l'incubateur, soit celui des services de valorisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres (ces derniers parfois réunis dans un comité *ad hoc*).
- ▶ La plupart des acteurs du dispositif ont souligné la qualité de la collaboration entre le projet et le laboratoire, l'impact positif sur l'établissement public, et parfois la pérennité de la collaboration une fois l'entreprise sortie d'incubation. Plus rares sont les témoignages des difficultés rencontrées, celles-ci pouvant être liées aux problèmes d'acceptation des projets par les laboratoires, ou au caractère artificiel de la collaboration.

#### **Accompagnement**

- ▶ Les pratiques des incubateurs en matière d'accompagnement des projets se sont fortement améliorées et professionnalisées depuis 2003, notamment grâce à un phénomène d'apprentissage, ainsi que par des retours d'expérience et échanges réalisés entre incubateurs.

#### **RECOMMANDATION**

- *Poursuivre les échanges de bonnes pratiques entre les incubateurs, notamment dans le cadre de l'association Retis.*
- ▶ Les incubateurs fournissent un travail d'ingénierie de l'innovation, plus ou moins internalisé selon leur stratégie. D'une part, ils accompagnent le projet en interne : le plus souvent, il s'agit de suivre son avancement, d'aider à formaliser le

business plan, de mettre en place un programme de formation, d'orienter les porteurs vers les aides disponibles ; il s'agit également, pour certains incubateurs, d'aider à la constitution des équipes des projets, d'assister les porteurs de projets dans leurs négociations avec des investisseurs ou des clients, de constituer des clubs d'incubés et anciens incubés, ou encore d'inviter des investisseurs. D'autre part, les incubateurs mettent les porteurs de projets en relation avec des prestataires de services externes (études juridiques, comptabilité, études de marché, marketing, etc), et les appuient dans l'identification de leurs besoins ainsi que dans la rédaction du cahier des charges de la prestation correspondant à leurs besoins. Certains incubateurs ont mis en place des procédures de capitalisation des connaissances et d'évaluation de la qualité de ces prestataires externes.

#### RECOMMANDATION

- *Généraliser la bonne pratique d'évaluation des prestataires externes à l'ensemble des incubateurs. Dans un deuxième temps, il pourrait être envisagé de mutualiser les bases de données de contact et d'évaluation des prestataires externes.*
- ▶ Les projets peuvent être hébergés en interne, par l'incubateur, ou en externe, soit dans des locaux du laboratoire d'adossement, soit chez les partenaires économiques de l'incubateur (CEEI, pépinières et technopoles).
- ▶ Le manque de financement contraint certains incubateurs à ne pas pouvoir recruter du personnel pourtant nécessaire, non seulement pour accompagner au mieux les projets incubés, mais aussi pour réaliser les cruciales actions de détection et de sensibilisation.
- ▶ Les dépenses moyennes globales par projet sont de l'ordre de 60 k€, dont environ la moitié pour les seules dépenses externes spécifiques aux projets. Ce montant est donc conforme aux orientations du ministère qui recommandait un plafond de 80 k€ par projet. On note cependant au moins un incubateur où les dépenses par projet peuvent atteindre 100 k€ ou plus.
- ▶ Le remboursement à l'incubateur de tout ou partie des prestations par l'entreprise sortie de l'incubateur, était recommandé dans l'appel à projets de 1999 et réaffirmé par le ministère, car considéré comme une bonne pratique tant pour l'incubateur que pour le créateur. Cette disposition a été mise en œuvre par la majorité des incubateurs et selon des modalités variables. Cependant, un modèle commun se dessine : un remboursement à 100% des dépenses externes (au minimum), échelonné sur plusieurs années, à partir de la 2e ou 3e année de vie de l'entreprise et en cas de succès de cette dernière.

#### Post-incubation

- ▶ La mission des incubateurs telle que définie par le ministère s'arrête à la sortie du projet ou de l'entreprise mais de fait, le lien entre les entreprises sorties et l'incubateur ne se rompt pas brutalement. Tout d'abord, l'incubateur doit se faire rembourser, ce qui nécessite un suivi du devenir de l'entreprise. Ensuite, il arrive fréquemment que les entreprises demandent conseil aux équipes des incubateurs,

de manière informelle, parfois même plus de trois ans après leur sortie d'incubation.

- Certains incubateurs mènent des activités d'accompagnement post-incubation. Selon le contexte régional, il arrive qu'il n'existe pas de relais à l'action de l'incubateur ; avec le soutien des collectivités territoriales (ces activités ne sont en effet pas éligibles à la subvention de l'Etat), ces incubateurs peuvent donc capitaliser sur leurs méthodes d'accompagnement des projets et aider les entreprises trois à cinq ans après leur sortie d'incubation. Le label CEEI attribué à certains incubateurs fluidifie fortement l'accompagnement des entreprises créées.

#### RECOMMANDATION

- *Un financement par l'Etat d'un véritable accompagnement post-incubation permettrait de soutenir la phase de démarrage des entreprises sorties d'incubation, qui n'ont en effet pas seulement besoin d'hébergement. Cette possibilité serait en particulier nécessaire dans les régions n'ayant pas de structures relais comme les CEEI, pépinières ou technopoles.*

### Les performances du dispositif d'incubation

Ce panorama n'a pas vocation à constituer une évaluation du dispositif d'incubation. Il est possible néanmoins de dresser un état des lieux des forces, des faiblesses et des opportunités existantes.

#### L'impact du dispositif

- Entre 2000 et fin 2005, soit en 6 ans, les incubateurs ont permis la création de 844 entreprises innovantes (dont 20% étaient encore en incubation à fin 2005, donc toujours en phase de mise en point). A fin 2005, 88,4% de ces entreprises sont en activité, soit 746. La pérennité (survie à 5 ans) des entreprises issues des incubateurs est très supérieure à celle de l'ensemble des entreprises : 76% des entreprises « incubées » créées en 2000 sont toujours en vie 5 ans après, alors que ce taux n'est que de 50% pour l'ensemble des entreprises (source INSEE). Les 746 entreprises « incubées » totalisent environ 3 650 emplois (en équivalent temps plein) à fin 2005, soit en moyenne 4,8 emplois par entreprise en activité. Mais ce nombre varie fortement selon l'année de création. Ainsi, les effectifs moyens des entreprises « incubées » créées en 2000 sont de 8,7 en 2005 ; ce chiffre est également très supérieur à celui de l'ensemble des entreprises, qui est seulement de 3,5 emplois en moyenne après 5 ans (source INSEE). Ces 3 560 emplois sont en grande majorité à haut niveau de qualification, et on estime que les emplois indirects (sous-traitants, etc.) qui en découlent, représentent trois fois ces emplois directs, soit près de 11 000 emplois. Par ailleurs, les effectifs des incubateurs représentent environ 130 personnes.
- Le dispositif a également un impact certain sur les établissements de recherche et d'enseignement supérieur. D'une part, la collaboration avec les projets incubés peut permettre le développement des activités des laboratoires (nouvelles thématiques de recherche, ...), d'autant que souvent cette collaboration se poursuit une fois les entreprises sorties d'incubation. D'autre part, la création de l'incubateur et le mode de fonctionnement retenu ont permis de structurer les

relations entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur. L'incubateur constitue souvent un espace de dialogue privilégié.

- Les incubateurs peuvent enfin avoir un impact sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des étudiants (de la licence au doctorat) et des chercheurs, grâce aux actions de sensibilisation, voire de formation, menée en direction de ces publics.

### Les incertitudes pesant sur le dispositif

- Les « incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique » ont clairement une mission de *service public* et leur pérennité repose sur la garantie du soutien financier des pouvoirs publics, sur une certaine durée et selon des modalités plus adaptées. La renégociation du soutien de l'Etat tous les 3 ans (dont découlent les autres financements publics), est une période trop courte, source d'incertitude et de déstabilisation du dispositif. Par ailleurs, certains retards dans le versement des subventions des différents financeurs entraînent des difficultés de trésorerie et fragilisent ces petites structures.

#### RECOMMANDATIONS

- *L'Etat doit s'engager officiellement sur un soutien financier durable et de principe des incubateurs. Cela ne remet pas en cause l'évaluation périodique de la réussite des incubateurs, ainsi que la négociation de leurs financements sur la base de cette évaluation.*
  - *Une extension de la durée des conventions d'objectifs avec l'Etat est souhaitable. Une évaluation des résultats des incubateurs (dispositif et qualité des projets) devrait avoir lieu systématiquement un an avant la négociation des refinancements, de manière à éviter tout retard dans ces derniers.*
  - *L'Etat devrait coordonner et concerter son action avec les collectivités territoriales en amont du refinancement. Inclure les incubateurs dans les CPER constituerait une solution, et permettrait, de plus, d'étendre la durée des conventions.*
- Certains incubateurs connaissent depuis 2003/2004 un flux de projets insuffisant, en particulier « issus » de la recherche publique ; cela n'a pas donné lieu, cependant, à une « politique de remplissage », ce qui illustre la qualité du système de sélection. D'autres, au contraire, ont déjà atteint à mi-2006, ou même dépassé, leurs objectifs initiaux en nombre de projets. Le ministère de la recherche n'a pas prévu de financer les projets supplémentaires ; les incubateurs concernés doivent dès lors solliciter les collectivités territoriales, arguant que l'ensemble des projets sélectionnés sont de qualité et que leur « abandon » représenterait un coût d'opportunité.

#### RECOMMANDATION

- *Le ministère de la recherche devrait pouvoir financer les dépassements des objectifs, et financer dès lors les projets supplémentaires, si et seulement si l'évaluation des projets supplémentaires de chaque incubateur concerné démontre leur qualité.*

► On assiste depuis deux ans environ à un désengagement, ou à un moindre investissement, d'un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche (des universités et quelques EPST et EPIC) dans le dispositif d'incubation. La voie de la création d'entreprise devient souvent secondaire par rapport à celle du transfert de technologie ou du *licensing*, dans les stratégies de valorisation de ces établissements. Certains échecs peuvent avoir un impact négatif sur la motivation des chercheurs à créer leur entreprise, et conduire les établissements à ne pas encourager ce type d'initiative. Par contre, l'accueil de projets exogènes est favorablement perçu par ces établissements. Enfin, il peut arriver que des établissements académiques fondateurs des incubateurs, six ans après leur création, ne s'en saisissent toujours pas.

#### RECOMMANDATION

- *Réaliser une étude d'impact de la création d'entreprise sur la recherche publique, et/ou un benchmarking des pratiques internationales en la matière, par exemple, pourrait motiver de nouvelles stratégies de valorisation en faveur de la création d'entreprises issues de la recherche publique.*
  
- Les projets en incubation souffrent d'un manque de financement en pré-amorçage, et d'une quasi-absence de financement en amorçage pour les sociétés à croissance modérée, jugées trop petites et trop risquées. Les difficultés de financement des entreprises issues des incubateurs constituent un problème crucial tant pour le devenir et le développement de ces entreprises que pour le dispositif d'incubation, les « échecs » pouvant décourager en amont les créateurs potentiels.

#### RECOMMANDATIONS

- *Face à la problématique de l'insuffisance des fonds et des risques trop élevés, une solution serait de développer la mise en place d'associations d'investisseurs (publics ou privés), qui pourraient partager les risques et les financements.*
- *Les partenariats entre incubateurs et sociétés de capital-risque régionales semblent également constituer une bonne pratique.*

### L'insertion des incubateurs dans les nouveaux dispositifs

► L'appel à projets lancé fin 2005 par l'ANR « **Organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants** » en direction des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est une initiative considérée comme positive par la plupart des acteurs du dispositif d'incubation. Cependant, seuls 14 projets ont été sélectionnés, et ils impliquent plus ou moins intensément les incubateurs. Dans certains cas, ces derniers n'ont été que très informellement consultés ; dans d'autres au contraire, l'incubateur a sa place dans l'organisation de mutualisation et est par exemple associé à la sélection des projets de maturation. Tous les incubateurs attendent une augmentation du flux de projets issus des établissements membres de l'organisation de mutualisation.

#### RECOMMANDATION

- *Les organisations de mutualisation de la valorisation sélectionnées par l'ANR doivent être coordonnées avec l'action des incubateurs afin de renforcer les*

*flux de projets issus de la recherche. L'utilisation des fonds pour des actions de maturation de certains projets déjà incubés est une pratique qui pourrait utilement être généralisée.*

- Les avis sont plus partagés en ce qui concerne **les pôles de compétitivité**. Pour certains, il s'agit d'une opportunité forte, pour les incubateurs mais aussi et surtout pour les entreprises créées (insertion dans les projets labellisés mais aussi source potentielle de clients). D'autres cependant ont pu exprimer quelques craintes, notamment le risque de concurrence et le problème de la concentration des moyens sur les thématiques des pôles. Quelques rares incubateurs se sont cependant d'ores et déjà insérés dans certains pôles de compétitivité.

## Conclusion

Le dispositif d'incubation s'est nettement amélioré depuis 2003 et sa pertinence n'est plus à démontrer. Cependant, sa consolidation nécessite d'être attentif à deux points en particulier : en amont, la politique des établissements en faveur de la création d'entreprises, et en aval, le financement des entreprises innovantes en phases de création et de lancement.

- **Les améliorations constatées** concernent en premier lieu les incubateurs eux-mêmes qui ont su acquérir le professionnalisme nécessaire, tant au niveau des équipes que du processus d'incubation proprement dit (sélection et accompagnement des projets). Les améliorations du dispositif sont liées également à l'implication de plus en plus importante et concertée des collectivités territoriales, à la mise en cohérence, dans certaines régions, des actions des incubateurs, des conseils régionaux, d'OSEO anvar et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Plusieurs incubateurs s'ouvrent à de nouveaux membres associés et cela constitue, outre une opportunité pour renforcer le flux de projets et l'accompagnement des incubés, une illustration de la place qu'ont su acquérir nombre d'incubateurs au niveau régional. Dans les régions où peu de structures accompagnant les entreprises dans leur développement préexistaient à la création d'incubateurs, on assiste à une extension du périmètre de ces derniers, qui se préoccupent de plus en plus de post-incubation.
- **La pertinence** : il faut souligner le caractère unique de la prestation offerte par les incubateurs. En effet, nombre de projets incubés n'auraient pas vu le jour en l'absence de l'incubateur qui les a portés. Dans la plupart des régions, il n'existe pas d'alternative à l'incubateur sur sa mission de base, à savoir l'appui à des projets d'entreprise issus ou liés à la recherche publique. Le « trait d'union » entre tous ces incubateurs est la spécificité des problèmes auxquels sont confrontés les porteurs de projet lors de cette phase « entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise », et les compétences que l'incubateur doit maîtriser pour aider les porteurs à les surmonter.

► **Points à consolider :**

- en amont de l'incubateur, la baisse du flux de projets « issus » de la recherche publique et la politique de valorisation de certains établissements ;
- en aval, la problématique du financement des entreprises en phase de création et d'amorçage, en particulier pour les entreprises à potentiel de croissance modéré.



## Introduction

La présente étude a été commandée au cabinet Technopolis par le ministère chargé de la Recherche, direction de la Technologie. L'objectif est de dresser un panorama du « dispositif d'incubation » initié par le ministère chargé de la Recherche via un appel à projets lancé en 1999.

Le panorama porte sur le dispositif d'incubation composés de 27 incubateurs (liste en Annexe B). Bien que 31 incubateurs avaient été sélectionnés lors de l'appel 1999, seuls 29 incubateurs sont encore en activité en 2006. De plus, l'incubateur Corse et l'incubateur de la Réunion, que viennent de se réorganiser, n'entraient pas dans le périmètre de la présente étude.

Le ministère souhaite aujourd'hui vérifier la pertinence de ce dispositif d'incubation, six ans après sa mise en oeuvre. Bien que les incubateurs soient évidemment au cœur de ce dispositif, le niveau d'analyse dans ce document est bien celui du dispositif dans son ensemble. L'accent est mis sur les relations entre les différents acteurs de la chaîne d'incubation ainsi que sur la comparaison des pratiques et structures des différents incubateurs.

## Historique et définition du dispositif d'incubation

Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique ont été mis en place dans le cadre de l'appel à projets « incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques » de mars 1999 (cf. Annexe H). Ils ont pour mission de favoriser la création d'entreprises innovantes valorisant les résultats de la recherche publique. Les membres fondateurs, notamment lors de leur création, sont principalement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

L'appel à projets de 1999 ne visait pas à créer des incubateurs en soi (en tant que structures individuelles), mais à mettre en place un « **dispositif d'incubation** » permettant à un groupe d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur de favoriser la création d'entreprises innovantes adossées à la recherche publique grâce à une structure commune d'accompagnement des porteurs de projet – l'incubateur. La spécificité de ce dispositif est donc de reposer sur le couplage « établissements / incubateur ».

On entend dès lors par « dispositif d'incubation » l'action coordonnée d'acteurs multiples autour des « incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique » – terme consacré pour distinguer ces incubateurs « ministère » des autres types d'incubateurs, privés ou internes à des écoles d'ingénieurs le plus souvent.

## L'évaluation de 2003

Une évaluation à mi-parcours a été réalisée par le cabinet Ernst&Young en 2003 (appelée ci-après « l'évaluation de 2003 »). Cette évaluation comprenait une évaluation du dispositif dans son ensemble ainsi que des rapports individuels pour chaque incubateur.

Le résultat de l'évaluation du dispositif, jugé globalement satisfaisant, a contribué à la décision prise en 2003 de reconduire le financement des incubateurs par le ministère, à l'origine alloué pour trois ans. Le ministère s'est aussi appuyé sur l'évaluation de 2003 ainsi que sur un groupe de travail « incubateurs » pour rédiger une note de cadrage définissant les objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs pour 2004-2006. Cette note est annexée au présent rapport (Annexe I).

Le financement 2004-2006 a été subordonné à l'établissement d'un plan d'action par chaque incubateur, reposant sur les conclusions de chaque rapport individuel.

L'évaluation de 2003 avait classé les incubateurs selon 3 profils :

- profil « homogène » : 14 incubateurs où l'ensemble des indicateurs d'évaluation sont favorables
- profil « plan d'action » : 9 incubateurs où un ou plusieurs indicateurs nécessitent des réajustements qui peuvent être mis en oeuvre par l'incubateur et son équipe
- profil « dilemme » : 6 incubateurs où un ou plusieurs indicateurs peuvent nécessiter des réajustements mais, surtout, où est mis en évidence un point critique à caractère structurel, de nature à freiner le développement du dispositif. La résolution de ce point critique est principalement du ressort des membres fondateurs

## Quelques chiffres-clés

Le suivi précis des incubateurs sélectionnés donne lieu à un bilan annuel élaboré par le ministère de la recherche, s'intéressant à l'état des projets incubés et des entreprises créées grâce au dispositif.

Ainsi, en 6 ans, de 2000 à 2005, les 31 incubateurs ont accueilli au total 1 415 projets d'entreprise ; 32% sont encore en incubation fin 2005, dont un tiers ont déjà créé leur entreprise. 844 entreprises ont été créées, 88% étant toujours en activité soit 746 ; ces entreprises ont totalisé 3 560 emplois.

La part et le nombre de projets issus de la recherche publique (c'est-à-dire valorisant les travaux d'un laboratoire public) sont en diminution constante depuis 1999/2000 (Tableau 1), alors que le nombre et la part des projets liés à la recherche publique (c'est-à-dire d'origine extérieure à la recherche publique mais liés par une collaboration avec un laboratoire public de recherche) augmentent sur la période (Tableau 2).

**Tableau 1 Projets issus de la recherche : répartition selon l'année d'entrée en incubation (situation à fin 2005)**

Années	Total projets incubés <sup>1</sup>			dont (année d'entrée)			En % total			En % total		
	Issus de la recherche	En % Total	Issus l'année	En % total de l'année	Dont 1	En % total	Issus l'année	Dont 2	En % total	Issus l'année		
<b>1999/2000</b>	207	116	18%	56%	79	19%	68%	37	17%	32%		
<b>2001</b>	256	141	22%	55%	86	21%	61%	55	25%	39%		
<b>2002</b>	237	114	18%	48%	70	17%	61%	44	20%	39%		
<b>2003</b>	206	92	15%	45%	60	14%	65%	32	15%	35%		
<b>2004</b>	220	83	13%	38%	53	13%	64%	30	14%	36%		
<b>2005</b>	245	88	14%	36%	67	16%	76%	21	10%	24%		
<b>TOTAL</b>	1 371	634	100%	46%	415	100%	65%	219	100%	35%		

Source : ministère de la recherche / Direction de la Technologie

Note : de type 1 : valorisant effectivement les travaux d'un laboratoire public ET impliquant des personnels de recherche relevant de la loi sur l'innovation

de type 2 : valorisant effectivement les travaux d'un laboratoire public MAIS impliquant seulement des personnes formées par la recherche (doctorant, post-doc) ou autre

**Tableau 2 Projets liés à la recherche publique : répartition selon l'année d'entrée en incubation (situation à fin 2005)**

Années	Total projets incubés <sup>2</sup>			dont (année d'entrée)			En % total			En % total		
	Liés à la recherche	En % Total	Liés l'année	En % total de l'année	Dont 1	En % total	Liés de l'année	Dont 2	En % total	Liés de l'année		
<b>1999/2000</b>	207	91	12%	44%	49	10%	54%	42	17%	46%		
<b>2001</b>	256	115	16%	45%	60	12%	52%	55	22%	48%		
<b>2002</b>	237	123	17%	52%	76	16%	62%	47	19%	38%		
<b>2003</b>	206	114	15%	55%	87	18%	76%	27	11%	24%		
<b>2004</b>	220	137	19%	62%	77	16%	56%	60	24%	44%		
<b>2005</b>	245	157	21%	64%	138	28%	88%	19	8%	12%		
<b>TOTAL</b>	1 371	737	100%	54%	487	100%	66%	250	100%	34%		

Source : ministère de la recherche / Direction de la Technologie

Note : de type 1 : ne valorisant pas les travaux d'un laboratoire de recherche publique ET ayant établi une réelle collaboration avec un laboratoire

de type 2 : idem MAIS l'apport du labo est limité à une prestation de service, sans réelle collaboration

44 projets sont issus de la recherche privée, sans lien aucun avec la recherche publique.

<sup>1</sup> Total projets incubés par année : en fait ici, nombre de projets pour lesquels les directeurs d'incubateur ont renseigné la rubrique "issus ou liés à la recherche publique" ; ce nombre est un peu inférieur au nombre total de projets réellement incubés.

<sup>2</sup> Total projets incubés par année : en fait ici, nombre de projets pour lesquels les directeurs d'incubateur ont renseigné la rubrique "issus ou liés à la recherche publique" ; ce nombre est un peu inférieur au nombre total de projets réellement incubés.

## Plan du rapport

Ce rapport s'articule en quatre parties. Après une présentation de la méthodologie adoptée pour cette étude, le rapport aborde :

- les acteurs du dispositif
- les pratiques de l'incubation
- les performances du dispositif

# 1 Méthodologie de l'étude

Deux missions ont été assignées à Technopolis par le ministère de la recherche (cf. Annexe A) :

- réaliser un suivi de la mise en place des plans d'action 2004-2006 dans les incubateurs évalués « plan d'action » et « dilemme » en 2003
- dresser un panorama du dispositif d'incubation dans son ensemble

Le présent rapport constitue le résultat de la seconde mission.

La méthode adoptée et décrite dans ce chapitre visait à produire le plus de synergies possibles entre les deux missions, le suivi des plans d'action de 13 incubateurs apportant de la matière au panorama.

Suite à une première section présentant une vue d'ensemble des deux missions – et de leurs interactions et synergies – sont détaillées successivement les méthodes employées pour mener respectivement le suivi des plans d'action des incubateurs et le panorama du dispositif.

## 1.1 Vue d'ensemble de la méthode adoptée

Pour réaliser les deux volets de la mission, 227 personnes ont été rencontrées et/ou interviewées, 20 incubateurs ont été visités, et 12 tables rondes ont été organisées. Les investigations ont été conduites de mars à juillet 2006.

Le Tableau 3 ci-après donne un aperçu du plan de travail de l'étude (objectifs, actions et rendu), et se réfère également au Tableau 4.

**Tableau 3 Tableau récapitulatif des objectifs et résultats de l'étude**

	<b>Objectif</b>	<b>Activités</b>	<b>Résultats</b>
<b>Phase de lancement</b>	Préciser le contenu et les modalités de la prestation	Interactions directes avec le client	Définition précise de la méthodologie Etablissement des modalités d'interaction avec le client
<b>Mission 1 : Faire le point sur la mise en œuvre des améliorations recommandées par l'évaluation de 2003</b>	Suivi des Plans d'Action 2004-2006 pour 12 incubateurs « plan d'action » et « dilemme »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données pertinentes auprès du ministère et des incubateurs</li> <li>• Visite des 12 incubateurs (comportant des entretiens avec l'équipe de l'incubateur) (<i>cf. « VISITE DE L'INCUBATEUR »</i>)</li> <li>• Capitalisation sur les visites dans les incubateurs « plan d'action » et « dilemme » (<i>cf. « VISITE DE L'INCUBATEUR »</i>)</li> <li>• Organisation dans 7 incubateurs « plan d'action » et « dilemme » de focus groups avec les acteurs de l'incubation et les acteurs de l'innovation dans la région (<i>cf. « VISITE DE L'INCUBATEUR ET TABLE RONDE AVEC LES PARTENAIRES REGIONAUX »</i>)</li> </ul>	13 rapports individuels (1 par incubateur)
<b>Mission 2 : Dresser un panorama du « dispositif d'incubation » initié en 1999</b>	Dresser un état des lieux des forces et faiblesses du dispositif d'incubation et faire des recommandations pour l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation dans 5 incubateurs « homogènes » de focus groups avec les acteurs de l'incubation et les acteurs de l'innovation dans la région (<i>cf. « VISITE DE L'INCUBATEUR ET TABLE RONDE AVEC LES PARTENAIRES REGIONAUX »</i>)</li> <li>• Entretiens avec les directeurs et présidents des incubateurs « homogènes » (<i>cf. « ENTRETIENS AVEC L'INCUBATEUR »</i>)</li> <li>• Entretiens avec autres acteurs (établissements de recherche et d'enseignement supérieur, collectivités territoriales, DRRT...)</li> </ul>	Rapport d'étape puis Rapport final, comportant un état des lieux du dispositif d'incubation et des recommandations pour l'avenir

Afin de mieux comprendre les contextes régionaux des incubateurs, nous avons utilisé la Note Recherche de janvier 2006 de la DEPP (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance – Ministère de l'Education Nationale) : « Les configurations régionales des activités de recherche et développement en 2003 ». Les régions sont classées en cinq catégories par la DEPP :

- Groupe 1 : Régions avec un fort potentiel de recherche (Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et PACA)
- Groupe 2 : Régions avec un fort poids des universités et des entreprises manufacturières de moyenne technologie (Picardie, Haute-Normandie, Franche-Comté, Limousin et Champagne-Ardenne)
- Groupe 3 : Régions avec un poids relativement important des secteurs agroalimentaires et primaires dans la recherche privée (Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Bretagne, Aquitaine, Languedoc-Roussillon)
- Groupe 4 : Régions intermédiaires avec un faible poids des EPIC dans la recherche publique (Centre, Bourgogne, Lorraine, Alsace, Poitou-Charentes)
- Groupe 5 : Auvergne (poids relativement faible des chercheurs dans les effectifs de R&D des entreprises ainsi que dans le personnel total de recherche)

Ce classement a été utilisé comme critère dans le choix des tables rondes à mettre en place – chaque groupe de région devant être visité.

Le Tableau 4 détaille les investigations menées auprès des différentes catégories d'incubateurs.

**Tableau 4 Détail des visites, tables rondes et entretiens avec les incubateurs**

Profil	Région	INCUBATEUR	Groupe Région DEPP
<b>VISITE DE L'INCUBATEUR</b>			
D	Centre	Centre Incubation	4
D	Franche Comte	IEI.FC	2
P	Haute Normandie	ACCEVAL	2
<b>VISITE DE L'INCUBATEUR ET TABLE RONDE AVEC LES PARTENAIRES REGIONAUX</b>			
D	Aquitaine	IRA	3
D	Bourgogne	PREMICE	4
P	Languedoc-Roussillon	LRI	3
P	Lorraine	IL	4
P	Nord-Pas-de-Calais	MITI	3
P	Pays de la Loire	Atlanpole	3
P	PACA	Belle de Mai	1
P	PACA	PACA EST	1
P	PACA	IMPULSE	1
H	Alsace	SEMIA	4
H	Champagne Ardenne	ICAR	2
H	Midi Pyrénées	MiPy	1
H	Picardie	IRP	2
H	Rhône-Alpes	CREALYS	1
<b>ENTRETIENS AVEC L'INCUBATEUR, LE DRRT ET DES PARTENAIRES REGIONAUX</b>			
H	Auvergne	BUSI	5
H	Basse Normandie	Normandie Incubation	3
H	Bretagne	Emergys	3
D	Ile de France	Agoranov	1
H/D	Ile de France	IncubAlliance	1
H	Ile de France	Paris Biotech Santé	1
H	Limousin	AILE	2
H	Nord-Pas-de-Calais	Eurasanté	3
H	Poitou-Charentes	IRPC	4
H	Rhône-Alpes	GRAIN	1

Note : Profil : D pour « dilemme », P pour « plan d'action », et H pour « homogène ».

## 1.2 Suivi des Plans d'Action 2004-2006 des incubateurs évalués « plan d'action » et « dilemme » en 2003

Un formulaire spécifique, construit sur la base de chaque plan d'action, a été envoyé aux Directeurs des incubateurs « plan d'action » et « dilemme » en préalable aux visites dans leurs locaux. Ces formulaires permettaient aux incubateurs de mettre en avant les progrès effectués depuis 2003 sur chaque axe de leur plan d'action. Ils étaient ensuite utilisés pour lancer et préciser les discussions lors des entretiens.

Lors des visites, les discussions avec les personnels des incubateurs ont été structurées autour du plan suivant :

- un retour sur l'évaluation de 2003 et l'élaboration du Plan d'Action
- les principales évolutions depuis 2003, les principales difficultés rencontrées, sur la base notamment du formulaire rempli par l'incubateur
- les réalisations dans les différents thèmes du Plan d'Action :
  - Intégration dans l'environnement
  - Notoriété/Communication
  - Equipe/Processus de management
  - Processus d'incubation
  - Budget
  - Impact sur la création de valeur
  - Statut juridique

Au total, 69 personnes ont été rencontrées dans le cadre de ces visites (*cf. liste en Annexe C*).

A la suite de chaque visite un rapport individuel a été rédigé. Les réalisations concrètes et les difficultés de l'incubateur sur chaque axe du plan d'action ont été analysées par les consultants. Des appréciations d'ensemble ont été portées en conclusion de chaque rapport. Ces dernières, véritables « brique de base » de l'analyse de l'ensemble du dispositif d'incubation, sont utilisés et valorisées dans le présent panorama.

## 1.3 Panorama du dispositif d'incubation

Ce panorama du dispositif est l'objet du présent document.

### 1.3.1 Organisation de tables rondes sur le dispositif d'incubation dans les régions

Dans certaines régions, les partenaires de l'incubateur (académiques, financiers, institutionnels, voir Annexe C) ont été identifiés et contactés (soit par l'incubateur soit par Technopolis) afin de participer à une table ronde dans les locaux de l'incubateur. Au total, ces tables rondes, organisés dans des incubateurs homogènes, plan d'action et dilemme, ont réuni 108 personnes (*cf. liste en Annexe C*).

Après une présentation de chacune des personnes présentes et des relations entretenues par son institution avec l'incubateur, les participants étaient invités à déterminer les forces/faiblesses et opportunités/menaces du dispositif d'incubation de leur région (*cf. Annexe F*).

### 1.3.2 Entretiens avec les incubateurs « homogènes » et avec leurs partenaires autour du dispositif d'incubation

Des entretiens avec les Directeurs et Présidents des incubateurs « homogènes » ont été réalisés lors d'une visite dans les régions Champagne-Ardenne, Picardie et Rhône-Alpes.

Des entretiens téléphoniques ont eu lieu avec les Directeurs et Présidents des autres incubateurs « homogènes » (cf. Tableau 4). Ces entretiens se sont focalisés sur :

- les évolutions depuis 2003
- les problèmes ou difficultés qui ont pu advenir depuis 2003
- la description de leur processus d’incubation (y compris le rôle joué par leurs partenaires académiques, économiques et institutionnels)

Au minimum trois partenaires des incubateurs « homogènes » ont été interviewés : le DRRT de la région, une collectivité territoriale, un partenaire académique. Les discussions ont là aussi porté sur les évolutions depuis 2003, sur les problèmes et difficultés advenus, sur les exemples de bonnes pratiques selon eux, ainsi que sur leurs attentes à moyen terme au regard du dispositif d’incubation.

## 2 Les acteurs du dispositif d'incubation

Ce chapitre vise à donner un aperçu des acteurs impliqués dans le dispositif, de leurs objectifs pour y participer et des modalités de leur action. Seront donc passés en revue :

- l'Etat, initiateur du dispositif
- les incubateurs, acteurs opérationnels de l'incubation
- les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, auxquels s'adressait en premier lieu l'appel à projets de 1999
- les collectivités territoriales, financeurs des incubateurs au titre du développement économique
- les autres structures de soutien à l'innovation, généralement partenaires des incubateurs, jouant un rôle dans la création d'entreprises innovantes
- les investisseurs, maillon aval essentiel de la chaîne de valeur de l'incubation

Le contenu de ce chapitre a une portée générale ; bien que le cadre fixé par le ministère soit le même pour tous, il existe en effet des modalités et des organisations différentes selon les régions. Typiquement, par exemple, OSEO anvar ne joue pas le même rôle dans toutes les régions ; tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche n'hébergent pas de projets incubés, *etc...* Le chapitre 3 revient sur la diversité des pratiques d'incubation développées dans chaque région.

### 2.1 L'Etat

L'appel à projets de mars 1999, « Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques », a été lancé conjointement par le ministère chargé de la recherche, le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, et le secrétariat d'Etat aux PME. Le dispositif des incubateurs est, depuis, piloté par le ministère de la recherche (direction de la technologie). Depuis 2006, les financements sont attribués par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR).

#### 2.1.1 Objectifs du dispositif

L'appel à projets s'inscrivait dans le contexte de la loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999, et donc dans l'objectif général de favoriser la croissance économique par l'innovation technologique, avec un accent particulier porté sur la valorisation de la recherche publique. Plus précisément, il s'agit de « transformer la science et la technologie en croissance et en emplois ».

L'objectif de l'appel à projets est d'« encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics » (*cf.* texte en Annexe H). Le décret d'application « incubateurs » du 13 septembre 2000 stipule que les jeunes entreprises créées « doivent avoir (...) un caractère innovant, valoriser des travaux de recherche et disposer d'un potentiel de croissance et de créations d'emplois. »

L'appel à projets souhaitait également inciter les établissements publics d'enseignement supérieur et les organismes de recherche à œuvrer *conjointement* à la création d'entreprise. La quasi-obligation, pour que l'incubateur soit sélectionné, de monter des partenariats entre établissements publics a pour objectif de mutualiser au niveau local les relations entre les organismes de recherche, entre les universités, entre les écoles, etc..

La mise en place d'un incubateur devait également inciter ces établissements à installer des structures de valorisation de leur recherche, en amont de l'incubateur.

## 2.1.2 Les différentes modalités d'intervention

L'Etat intervient à trois niveaux : financement du dispositif (par le ministère de la recherche jusqu'en 2006, par l'ANR depuis), pilotage, animation et suivi (par le ministère de la recherche).

### 2.1.2.1 Financement

Le soutien de l'Etat aux incubateurs prend la forme de subventions couvrant au plus 50% des dépenses internes et externes qui peuvent être rattachées au soutien des projets incubés. L'Encadré 1 présente les dépenses éligibles à la subvention du ministère.

#### Encadré 1 Les dépenses éligibles à la subvention du ministère

Les dépenses éligibles à la subvention du ministère sont les dépenses internes et externes de l'incubateur directement associées à ses missions et supportées sur son budget propre. Ce sont les dépenses de personnels, frais généraux et frais d'exploitation de l'incubateur, ainsi que les dépenses spécifiques pour les projets, notamment les études de faisabilité économique, industrielle ou commerciale, les prestations de service et de conseil : celles-ci sont prises en compte pendant la période d'incubation, de la date de signature du contrat d'incubation à la fin de ce contrat.

Les dépenses totales ainsi éligibles sont de l'ordre de 80 k au plus par projet. Ce montant pourra exceptionnellement être porté à 90 k selon le secteur, la nature et la durée d'incubation des projets.

Ne sont pas éligibles à la subvention du ministère :

- les dépenses effectuées avant l'entrée des projets en incubation
- les dépenses effectuées après la sortie des projets
- les dépenses supportées par les laboratoires au bénéfice des projets incubés

Source : *Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.*

Une convention d'objectifs triennale détermine le nombre des projets à incuber pour chaque incubateur et les financements alloués par l'Etat.

Les versements de l'Etat sont échelonnés en fonction de la demande des incubateurs, sur présentation des pièces justificatives, et sur toute la durée d'incubation des projets (deux ans maximum). Les versements de la convention 2004-2006 s'échelonnent donc sur la période 2004-2008. A la signature de la convention, l'Etat avance 15% du financement.

Les financements restants sont accordés principalement par les collectivités territoriales (voir §2.4) et l'Union Européenne via le FSE (Fonds Social Européen) ou le FEDER (Fonds européen de développement régional).

Le présent rapport intervient en fin de seconde convention d'objectifs. Le Tableau 5 présente le soutien de l'Etat pour chacune des conventions d'objectifs.

**Tableau 5 Conventions d'objectifs et financement du ministère de la recherche**

	<b>Nombre d'incubateurs</b>	<b>Montant du budget engagé par l'Etat</b>	<b>Objectif projets</b>
<b>Convention 2000-2003/05</b>	31	25,54 M <sup>3</sup>	865 <sup>4</sup>
<b>Convention 2004-2006/08</b>	29	20,06 M	791

Le détail des financements par incubateur est donné dans le Tableau 6.

<sup>3</sup> Dont environ 6 à 8 M de FSE, à l'origine alloué par le Ministère de la recherche.

<sup>4</sup> Dans les faits, la première convention a donné lieu à l'accompagnement de 964 projets.

**Tableau 6 Détail par incubateur du financement 2004-2006/08 de l'Etat**

Profil	Région	Incubateur	Objectif projets	Financement de l'Etat	Montant par projet
H	Alsace	<b>SEMIA</b>	21	727 650	34 650
P	Aquitaine	<b>IRA</b>	35	842 188	24 063
H	Auvergne	<b>BUSI</b>	25	789 558	31 582
H	Basse Normandie	<b>Normandie Incubation</b>	22	427 350	19 425
D	Bourgogne	<b>PREMICE</b>	27	561 820	20 808
H	Bretagne	<b>Emergys</b>	30	981 750	32 725
D	Centre	<b>Centre Incubation</b>	17	399 598	23 506
H	Champagne-Ardenne	<b>ICAR</b>	21	577 885	27 518
D	Franche Comté	<b>IEI.FC</b>	15	411 950	27 463
P	Haute Normandie	<b>ACCEVAL</b>	18	293 693	16 316
D	Ile de France	<b>Agoranov</b>	45	1 275 120	28 336
H	Ile de France	<b>Paris Biotech Santé</b>	30	1 039 500	34 650
H	Ile de France	<b>IncubAlliance</b>	60	1 661 897	27 698
P	Languedoc-Roussillon	<b>LRI</b>	52	1 101 100	21 175
H	Limousin	<b>AILE</b>	15	351 890	23 459
P	Lorraine	<b>IL</b>	20	616 000	30 800
H	Midi-Pyrénées	<b>MiPy</b>	36	1 247 400	34 650
H	Nord-Pas-de-Calais	<b>Eurasanté</b>	21	616 770	29 370
P	Nord-Pas-de-Calais	<b>MITI</b>	30	369 600	12 320
P	Pays de la Loire	<b>Atlanpole</b>	35	824 221	23 549
H	Picardie	<b>IRP</b>	15	405 020	27 001
H	Poitou-Charentes	<b>IRPC</b>	24	586 925	24 455
P	PACA	<b>Belle de Mai</b>	28	539 000	19 250
P	PACA	<b>PACA Est</b>	27	519 750	19 250
P	PACA	<b>IMPULSE</b>	32	739 200	23 100
H	Rhône-Alpes	<b>CREALYS</b>	45	789 250	17 539
H	Rhône-Alpes	<b>GRAIN</b>	45	924 000	20 533

*Note : Profil : D pour « dilemme », P pour « plan d'action », et H pour « homogène ».*

La diversité du financement de l'Etat provient du fait que, selon la Note d'orientation du ministère de la recherche, « *pour chaque incubateur, le nombre de projets à incuber et le montant de la subvention attribuée par le ministère [sont] déterminés à partir de la demande de l'incubateur, révisée en fonction de l'évaluation, du potentiel régional et des moyens budgétaires de l'Etat* ». Plus précisément, le ministère de la recherche prend sa décision après examen du budget prévisionnel de chaque incubateur, réparti par nature de charges (salaires, fonctionnement général, prestations aux incubés) divisé par le nombre prévisionnel de projets à incuber. Les pratiques des incubateurs sont également examinées (internalisation ou externalisation des prestations). Enfin, le ministère de la recherche s'intéresse aux co-financements des incubateurs : certains coûts sont supportés sur des financements qui ne transitent pas par le budget propre de l'incubateur (c'est le cas par exemple lors de la mise à disposition de locaux ou de personnel).

### 2.1.2.2 Suivi

La conception du dispositif en termes *d'objectifs* a signifié dès le départ un suivi précis de l'activité des incubateurs. Des tableaux de bord sont ainsi remplis par les incubateurs et envoyés annuellement au ministère de la recherche, qui peut dès lors établir des statistiques détaillées du dispositif et de ses évolutions. Le bilan annuel de la Direction de la Technologie reprend ces chiffres.

Le ministère a également commandité et financé l'évaluation de 2003, ainsi que la présente étude.

La présence du DRRT (Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie) au sein de chaque incubateur en tant que commissaire du Gouvernement depuis 2004 garantit un suivi proche par l'Etat.

### 2.1.2.3 Pilotage et animation

Le ministère de la recherche joue un rôle important d'animation, puisqu'il définit la stratégie d'ensemble du dispositif, élabore des orientations encadrant en partie l'activité des incubateurs, et organise des groupes de réflexion autour du dispositif. Ces groupes réunissent le plus souvent les directeurs des incubateurs.

Le DRRT joue un rôle dans l'animation du dispositif en fournissant des informations au ministère de la recherche et aux incubateurs.

## 2.2 Les incubateurs

Sont présentés précisément dans cette section, les objectifs des incubateurs, ainsi que leurs modes de gouvernance.

### 2.2.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif

Les objectifs des incubateurs répondent avant tout aux objectifs de l'Etat, tels qu'ils étaient concrétisés dans l'appel à projets de 1999 (*cf. 2.1.1*). Etant également financés par les collectivités territoriales, ils sont également liés à un objectif de développement du territoire via la création d'entreprises innovantes.

Les incubateurs doivent favoriser la création d'entreprises innovantes à partir des résultats de la recherche publique ou en liaison avec la recherche publique. Ils peuvent également valoriser les résultats de la recherche privée, ainsi que les projets lauréats au Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes. La définition de chacun de ces trois types de projet est donnée dans l'Encadré 2.

## Encadré 2 Définition des projets éligibles à l'incubation et à la subvention du ministère de la recherche

- Les projets innovants **issus de la recherche publique**, c'est-à-dire valorisant les résultats des travaux d'un laboratoire public (mais le chef de projet n'est pas nécessairement issu d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche)
- Les projets innovants **liés à la recherche publique**, c'est-à-dire issus du milieu économique mais ayant établi une réelle collaboration avec un laboratoire public et bénéficiant de l'appui du laboratoire
- Les projets **lauréats du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes** du ministère chargé de la recherche, même sans lien à l'origine avec la recherche publique, à la condition d'avoir obtenu la validation technique ou scientifique avant l'entrée en incubation
- Les projets valorisant les résultats de **la recherche privée, via des conventions de partenariat**

*Source* : Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.

### 2.2.2 Modalités d'intervention dans le dispositif

Au-delà des pratiques des incubateurs, traitées en détail dans le chapitre 3, les modalités d'intervention des incubateurs diffèrent par leurs modes de gouvernance, leur management.

#### 2.2.2.1 La gouvernance des incubateurs

La gouvernance des incubateurs est cadrée précisément par les orientations du ministère de la recherche.

Les membres fondateurs des incubateurs sont principalement les organismes de recherche (EPST, EPIC) et les établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles d'ingénieurs, etc.). Les entreprises privées peuvent en faire partie.

Certains incubateurs demandent à leurs membres fondateurs et associés une cotisation annuelle, dont le montant est plus ou moins important.

Suite à l'appel à projets de 1999, les incubateurs se sont principalement constitués en association loi 1901. Les incubateurs de statut associatif intègrent un Commissaire du Gouvernement depuis 2004.

Seuls trois incubateurs, qui préexistaient à l'appel à projets, n'ont pas un statut d'association :

- MITI (Nord-Pas-de-Calais), groupement d'intérêt public (GIP)
- Atlanpole (Pays de la Loire), syndicat mixte
- Eurasanté (Nord-Pas-de-Calais), groupement d'intérêt économique (GIE)

L'incubateur BUSI (Auvergne), constitué à l'origine en société en commandite par actions, a abandonné ce statut pour devenir une association.

Au-delà du statut juridique des incubateurs, leur organisation interne est également guidée par le ministère de la recherche (*cf* Encadré 3).

### Encadré 3    Organisation des incubateurs

Les membres fondateurs mettent en place un conseil d'administration ou son équivalent selon le statut juridique. Les rôle respectifs du conseil d'administration, du président, du directeur et des différents comités doivent être clairement définis pour que la structure d'incubation soit efficace et puisse remplir au mieux ses missions.

En règle générale :

- **Le conseil d'administration** décide de l'organisation, de la gestion et du déroulement des opérations. Il vote le budget et approuve les comptes. Il choisit le président ainsi qu'un trésorier, et nomme le directeur de l'incubateur
- Le président du conseil d'administration est le **président de l'incubateur**
- Le **directeur** assure le fonctionnement de l'incubateur et tient régulièrement informés le président et le conseil d'administration ; par délégation du conseil d'administration, il procède à la sélection finale des projets sur proposition du comité de sélection et de suivi et en fonction du budget disponible
- **Le comité de sélection et de suivi** : il donne un avis sur les projets candidats à l'incubateur et propose les projets à retenir ; il est informé de l'évolution des projets incubés et peut formuler des recommandations

*Source* : Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.

Le réseau CURIE a monté un groupe de travail sur la création d'entreprise qui, afin, d'orienter ses réflexions, a mené une enquête fin 2005 auprès des incubateurs. Le taux de retour a atteint 61%. L'enquête montre que la proportion d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans les Conseils d'Administration est en moyenne de 64% avec une forte variabilité : 100% pour six et plusieurs autour de 25-30%. Ils y jouent un rôle actif.

Les financeurs de l'incubateur (Etat via le DRRT, Conseil Régional...) assistent aux Conseils d'Administration de manière à connaître et maîtriser les orientations de l'incubateur.

On constate d'ailleurs, depuis 2003, un mouvement général d'élargissement des membres des incubateurs, moins à des entreprises qu'à des établissements d'enseignement supérieur ou à des CHU. D'autres structures de soutien à la création d'entreprise, voire des pôles de compétitivité en Basse-Normandie, ont pu devenir membres associés d'incubateurs. L'accueil de nouveaux membres est perçu comme un moyen d'augmenter le flux de projets et de consolider l'accompagnement des incubés en ajoutant des compétences complémentaires au sein de la gouvernance de l'incubateur (par exemple en intégrant une école de commerce).

#### 2.2.2.2    Composition et compétences de l'équipe

Les équipes sont le plus souvent de taille réduite (un directeur, un chargé d'affaires, un assistant administratif). La comparaison entre la réalité de 2006 et les prévisions des plans d'action 2004-2006 des incubateurs (Tableau 7) appuie l'une des revendications majeures de nombreux directeurs d'incubateurs, pour qui le manque de financements empêche des recrutements jugés nécessaires.

Le Tableau 8 détaille les équipes de chaque incubateur.

**Tableau 7 Taille des équipes des incubateurs : comparaison entre le prévisionnel 2006 et la réalité 2006**

Réalisé (2006)			Prévisionnel (2003 pour 2006)		
	Nombre de personnes de l'équipe	ETP		Nombre de personnes de l'équipe	ETP
<b>Total</b>	128	109,9		149	113,6
<b>Moyenne</b>	4,8	4,1		5,5	4,2
<b>Maximum</b>	16	14,5		13	5,5
<b>Minimum</b>	1	1		1	1

**Tableau 8 Taille des équipes des incubateurs : comparaison par incubateur entre le prévisionnel 2006 et la réalité 2006**

Profil	Région	Incubateur	Réalisé (2006)		Prévisionnel (2003 pour 2006)		% réalisé / prévisionnel	
			Equipe	ETP	Equipe	ETP	Equipe	ETP
H	Alsace	SEMIA	4	3,8	4	4	100%	95%
P	Aquitaine	IRA	6	5,5	6	5,5	100%	100%
H	Auvergne	BUSI	6	2,9	5	4,5	120%	64%
H	Basse Normandie	Normandie Incubation	3	2,8	3	2,8	100%	100%
D	Bourgogne	PREMICE	4	4	3	2	133%	200%
H	Bretagne	Emergys	16	14,5	7	7	229%	207%
D	Centre	Centre Incubation	2	2	1	1	200%	200%
H	Champagne-Ardenne	ICAR	2	2	4	3,5	50%	57%
D	Franche Comté	IEI.FC	3	3	2	2	150%	150%
P	Haute Normandie	ACCEVAL	3	2	5	3,5	60%	57%
D	Ile de France	Agoranov	6	6	5	5	120%	120%
H	Ile de France	Paris Biotech Santé	6	5	6	6	100%	83%
H	Ile de France	IncubAlliance	5	4,6	6	6	83%	77%
P	Languedoc-Roussillon	LRI	4	4	5	4,5	80%	89%
H	Limousin	AILE	3	3	7	3,8	43%	79%
P	Lorraine	IL	3	3	4	4	75%	75%
H	Midi-Pyrénées	MiPy	5	4,5	6	5,2	83%	87%
H	Nord-Pas-de-Calais	Eurasanté	8	4,5	9	4	89%	113%
P	Nord-Pas-de-Calais	MITI	4	3,8	6	5,25	67%	72%
P	Pays de la Loire	Atlanpole	10	6	10	6	100%	100%
H	Picardie	IRP	1	1	2	1,1	50%	91%
H	Poitou-Charentes	IRPC	4	3,5	3	3	133%	117%
P	PACA	Belle de Mai	4	3,5	7	4,5	57%	78%
P	PACA	PACA Est	3	3	4	3,5	75%	86%
P	PACA	IMPULSE	3	3	10	5,5	30%	55%
H	Rhône-Alpes	CREALYS	4	4	13	5,5	31%	73%
H	Rhône-Alpes	GRAIN	6	5	6	5	100%	100%

Note : Profil : D pour « dilemme », P pour « plan d'action », et H pour « homogène ».

La plupart des membres de l'équipe sont des personnels recrutés par l'incubateur. Certaines personnes (souvent des administratifs, parfois des directeurs) peuvent cependant être mis à disposition à temps plein ou partiel par les membres de l'incubateur (cas du MITI par exemple).

Les directeurs et les chargés d'affaires ont pour la plupart une double compétence recherche/connaissance des besoins des entreprises innovantes. Il s'agit souvent de docteurs en sciences, parfois d'ingénieurs, provenant du public ; Dans certains cas cependant le directeur est issu du monde industriel privé (GRAIN, IEIFC...). Les chargés d'affaires, souvent jeunes par manque de financements de l'incubateur, ont un double cursus en gestion de projet de création d'entreprise innovante (ou ont pu participer à la création d'une start-up).

La spécialisation des équipes correspond en grande partie au profil du portefeuille de projets de l'incubateur ; on retrouve ainsi avant tout les thématiques biotechnologies, TIC et sciences de l'ingénieur.

### **2.2.2.3 Les échanges entre incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique**

Plusieurs associations fédérant les incubateurs se sont succédées jusqu'à aujourd'hui. Dès 2000 se sont constituées France Incubation (regroupant l'ensemble des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique) et la FFBI (Fédération Française des Bio-Incubateurs). Les deux associations ont pu bénéficier de financements du ministère de la recherche, France Incubation également de la part de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). La FFBI a été rapidement intégrée à France Incubation. Certains incubateurs ont décidé de cotiser également au Réseau FTEI (France Technopoles Entreprises Innovation), fédérant technopoles et CEEI (Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation) français.

En 2006, France Incubation et FTEI ont fusionné, donnant ainsi naissance à Retis, réseau qui fédère les CEEI, les incubateurs et les technopoles français. Des réunions annuelles et des groupes de travail permettent, comme c'était le cas dans France Incubation, d'échanger sur les bonnes pratiques, de déterminer des règles communes concernant les actions des incubateurs.

D'après les entretiens menés avec les Directeurs d'incubateur, il semble que France Incubation ait eu un impact réel sur les pratiques des incubateurs, en permettant de former les équipes des incubateurs par les échanges et les relations personnelles. Le chapitre 3 montre qu'il y a eu apprentissage, notamment au niveau de l'accompagnement des projets. A contrario, l'intégration de France Incubation dans Retis est critiquée par plusieurs Directeurs. Ceux-ci déplorent le coût de l'adhésion et, surtout, du fait du périmètre désormais élargi aux technopoles, l'éloignement du réseau par rapport aux préoccupations spécifiques des incubateurs.

En parallèle, on peut d'ailleurs noter que la plupart des incubateurs développent des liens entre eux sur la base d'une proximité géographique. C'est notamment le cas de TIGRE, réseau des incubateurs du Grand Est (Lorraine, Franche-Comté, Bourgogne, Alsace, Champagne-Ardenne), ainsi que d'un groupe de travail des incubateurs de Basse et Haute Normandie, de Picardie et du Centre, auquel pourraient se joindre les incubateurs du Nord-Pas-de-Calais.

Des liens reposent également sur des proximités géographiques ou spécificités thématiques. Ainsi, LRI (Languedoc-Roussillon) et Belle de Mai (PACA) co-incubent quelques projets dans le domaine des TIC, et PREMICE (Bourgogne) et IEI.FC (Franche-Comté) réfléchissent à une collaboration.

## 2.3 Les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche

Les universités, EPST, EPIC, écoles d'ingénieurs, écoles de commerce sont les membres fondateurs des incubateurs. Il convient de rappeler que les projets éligibles à l'incubation sont en priorité des projets issus ou liés à la recherche publique (*cf. Encadré 2*).

### 2.3.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif

La valorisation de leurs activités de recherche fait partie des missions des établissements de recherche et d'enseignement supérieur, et à ce titre justifie pleinement leur participation au dispositif d'incubation. La Loi sur l'Innovation de 1999 a accentué la prise de conscience de la nécessité de la valorisation vers les entreprises – l'une des voies de la valorisation pouvant être la création d'entreprises issues de la recherche publique.

La création d'entreprise, si elle est risquée et coûteuse en moyens humains et financiers à court terme pour l'établissement, a des retombées positives à moyen et long terme au niveau financier. De plus, les entreprises adossées aux laboratoires (issues ou liées à la recherche publique) apportent de nouveaux sujets de recherche, et la collaboration, si elle se poursuit une fois l'entreprise sortie d'incubation, peut, par exemple, mener à l'emploi par l'entreprise de CIFRE issus du laboratoire.

Pour les universités et écoles d'ingénieurs plus particulièrement, la voie de la création d'entreprises permet aux élèves de débuter leur vie professionnelle. L'objectif est ici de favoriser l'insertion des étudiants (docteurs notamment) dans le tissu industriel.

Les établissements d'enseignement supérieur, enfin, justifient une politique active en matière de création d'entreprises par leur insertion dans une région, un territoire, c'est-à-dire par leur relation avec les collectivités territoriales.

### 2.3.2 Les différentes modalités d'intervention

Les services en charge de la valorisation (cellule de valorisation, SAIC, filiale...) sont au cœur de l'intervention des établissements de recherche et d'enseignement supérieur.

Leur rôle, en ce qui concerne le dispositif d'incubation, peut couvrir les actions suivantes<sup>5</sup> :

- détection des technologies/projets matures pour être mis sur le marché, choix des modalités de cette mise sur le marché (transfert de technologie ou création d'une entreprise)

<sup>5</sup> Ce rôle est en particulier décrit par Michel Brunet, « Des parcs technologiques aux pôles de compétitivité : le modèle français d'innovation technologique », 2005.

- aide à la maturation des projets potentiels (en mobilisant notamment, si elles existent, les aides au transfert d’OSEO anvar et le soutien financier des Conseils Régionaux)
- négociation de la convention de valorisation en cas de projet de création d’entreprise issu d’un laboratoire ; négociation de la convention de partenariat en cas de projet de création d’entreprise lié à la recherche publique ; négociation des contrats de cession de licences et de transferts de technologie
- montage et présentation du dossier à la Commission de Déontologie si nécessaire
- formation/incitation des chercheurs et doctorants à la création d’entreprises innovantes à partir de leurs travaux (conférences sur la création d’entreprise, cours d’entrepreneuriat, formations à la gestion...)
- évaluation et validation des projets de création d’entreprises innovantes (évaluation économique, évaluation technique/technologique, bilan entrepreneurial du porteur de projet)

Cependant, les universités sont encore dans des situations très hétérogènes en ce qui concerne la gestion des activités de valorisation. Dans la pratique, le sous-effectif et le manque de financements, ainsi que l’absence d’une stratégie volontariste en matière de création d’entreprises, peuvent constituer un frein à ce que les services de valorisation remplissent pleinement ce rôle. De plus, la mise en place des contrats (de valorisation ou de partenariat) reste encore administrativement lourde. Dans le cas d’une UMR en particulier, les négociations peuvent être très difficiles. Les incubateurs ont relaté de nombreux cas de conflits entre le porteur de projet et l’établissement d’origine.

L’accueil et la collaboration avec des porteurs de projets exogènes n’est pas non plus toujours simple et il peut arriver que le laboratoire d’accueil n’en retire aucun bénéfice.

Au-delà de l’action des chargés de valorisation, les établissements interviennent dans le dispositif :

- en mettant à disposition des porteurs de projets et jeunes entreprises des équipements et des lieux d’hébergement
- en participant dans les incubateurs à la sélection des projets incubés
- en participant aux instances de gouvernance des incubateurs

## 2.4 Les collectivités territoriales

Désormais, tous les Conseils Régionaux financent le dispositif. Dans certains cas, les Conseils Généraux, mais également les agglomérations, les communautés de communes, les métropoles... s’investissent également dans le dispositif. Leurs objectifs sont identiques mais leurs moyens d’actions et leurs modalités d’interventions peuvent être très divers d’une région à l’autre.

### 2.4.1 Objectifs de l’intervention dans le dispositif

Les investissements en recherche et en technologie des différentes collectivités territoriales (Tableau 9) répondent aux objectifs d’aménagement, de développement économique, d’attractivité et de compétitivité du territoire. Les régions en reconversion tablent sur l’innovation et l’économie de la connaissance. Financer un

incubateur, ou mettre en place des actions coordonnées dans le cadre du dispositif d'incubation (conventions de partenariat avec OSEO anvar, création de structures d'hébergement pour les projets et/ou les entreprises créées) correspondent à ces objectifs. Le nombre d'emplois à forte valeur ajoutée créés par les entreprises incubées est le principal indicateur de succès des incubateurs pour les collectivités locales.

**Tableau 9 Budgets de recherche et technologie (R&T) des collectivités territoriales (en millions d'euros)**

	REGIONS		DEPARTEMENTS*		TOTAL	
	2001 (r)	2004 (r)	2001 (r)	2004 (r)	2001 (r)	2004 (r)
<b>Alsace</b>	8,9	13,5	3,8	4,4	14,1	19,7
<b>Aquitaine</b>	26,1	33,4		1,7	26,1	35,3
<b>Auvergne</b>	2,4	4,6	2,6	0,2	5,9	5,3
<b>Basse-Normandie</b>	6,2	12,9			6,2	12,9
<b>Bourgogne</b>	6,9	11,2			6,9	11,2
<b>Bretagne</b>	19,8	17,1			20,2	17,1
<b>Centre</b>	8,8	10,7		3,8	8,8	17,5
<b>Champagne-Ardenne</b>	8,6	14,3	2,5	1,2	11,3	18,7
<b>Corse</b>	1,7	1,4			1,7	1,4
<b>Franche-Comté</b>	7,4	7,6		1,2	7,4	8,8
<b>Haute-Normandie</b>	5,2	10,3	0,5		5,7	10,4
<b>Ile-de-France</b>	39,2	45,3	14,6	12,2	53,8	57,5
<b>Languedoc-Roussillon</b>	23,8	6,7	1,6	1,8	25,4	8,5
<b>Limousin</b>	3,7	7,6		0,5	3,8	9,5
<b>Lorraine</b>	7,5			0,2	7,5	
<b>Midi-Pyrénées</b>	14,4	20,4			14,4	20,4
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>	14,0	7,1	0,8		14,7	9,1
<b>Pays de la Loire</b>	19,3		6,7	1,0	28,3	
<b>Picardie</b>	11,9	8,3			11,9	8,3
<b>Poitou-Charentes</b>	7,0	6,9	0,2	7,3	8,9	15,7
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	20,4	6,9	5,8	15,0	26,2	25,8
<b>Rhône-Alpes</b>	36,7	46,1		32,5	36,7	94,1
<b>Total métropole</b>	<b>299,8</b>	<b>292,0</b>	<b>39,2</b>	<b>83,2</b>	<b>346,0</b>	<b>410,7</b>
<b>Guadeloupe</b>					0,0	
<b>Guyane</b>	0,7	1,2			0,7	1,2
<b>Martinique</b>	0,5				0,5	
<b>Réunion</b>	8,1	10,6	1,8	3,0	9,9	13,5
<b>Polynésie Française</b>	2,1	2,4			2,1	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>311,2</b>	<b>338,2</b>	<b>41,1</b>	<b>86,2</b>	<b>364,9</b>	<b>459,9</b>

MENESR – DEP/B3 – (r) réalisé – cases vides données manquantes.

\* départements composant la région

Source : rapport n° 2005-103 novembre 2005 de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)

Dans les régions qui ont élaboré leur schéma stratégique régional afin de guider leurs interventions dans le domaine de l'innovation<sup>6</sup>, l'incubateur figure en bonne place dans la politique et la stratégie de création d'entreprises.

#### 2.4.2 Les différentes modalités d'intervention

Il est possible de distinguer quatre modalités d'intervention principales :

- financement de l'incubateur
- participation à la gouvernance de l'incubateur
- financement de dispositifs bénéficiant aux projets puis aux entreprises créées
- financement de dispositifs en amont de l'incubation (détection/maturisation)

A titre d'exemple, le Conseil régional de Rhône-Alpes a mis en place depuis 1999/2000 les actions suivantes :

- il soutient financièrement les deux incubateurs de la région (sur les dépenses de fonctionnement) et participe à leurs instances de gouvernance
- il a mis en place quatre outils aux porteurs de projet
  - des fonds d'expertise (en lien avec l'Etat et le Grand Lyon)
  - des fonds de formation
  - des fonds d'appui aux laboratoires (aide à l'hébergement scientifique et technique des projets)
  - des bourses pour certains porteurs de projets

##### 2.4.2.1 Financement de l'incubateur

L'obligation pour les incubateurs de compléter le financement de l'Etat (qui finance au maximum 50% des dépenses liées aux projets) a motivé dans un premier temps l'investissement des collectivités territoriales. Il arrive aujourd'hui que le financement de l'Etat ne représente que 25% du budget de l'incubateur.

Depuis 2003, il est notable de constater que toutes les Régions ont adopté la bonne pratique soulignée par l'évaluation de 2003 : il ne s'agit plus de financer projet par projet mais selon une convention dont les objectifs en termes de projets sont calqués le plus souvent sur ceux du ministère. Ces conventions ont des périodicités variables, mais la plupart sont renouvelées tous les ans. Les Conseils Généraux ont également suivi cette bonne pratique, et dans certaines régions l'incubateur bénéficie de la signature d'une convention-cadre avec l'ensemble de ses financeurs (par exemple PREMICE en région Bourgogne<sup>7</sup>). Le plus souvent, le dépassement des objectifs par l'incubateur entraîne le versement de financements supplémentaires de la part des collectivités territoriales.

##### 2.4.2.2 Participation à la gouvernance de l'incubateur

Leur contribution au financement de l'incubateur permet aux collectivités locales de s'impliquer ou de participer au niveau des différents organes des incubateurs (Conseil d'Administration, Comité d'orientation / Comité stratégique, Comité de pilotage...).

<sup>6</sup> Notamment les SRDE (Schéma Régional du Développement Economique).

<sup>7</sup> En annexe de cette convention-cadre sont présentés les engagements financiers des différents contributeurs – Etat, Conseil Régional, agglomérations, communautés d'agglomération.

#### 2.4.2.3 Financement du dispositif

Les collectivités territoriales s’impliquent de plus en plus, enfin, dans le financement d’actions relevant de la détection de projets innovants, de la maturation technologique de ces projets, et dans le financement d’aides aux projets puis aux entreprises créées, pendant ou après leur sortie d’incubation. Il est possible de noter, par exemple, que :

- le financement de la maturation des projets innovants, qui peuvent concerter ou déboucher sur une création d’entreprise, est reconnu comme l’un des enjeux majeurs de la valorisation de la recherche publique : certains Conseils Régionaux ont développé des solutions autour de cet enjeu, par exemple en Basse-Normandie, avec l’appui d’OSEO anvar
- les Conseils Régionaux sont de plus en plus nombreux à proposer des bourses au porteur de projet
- les agglomérations et communautés de communes s’investissent souvent avec la volonté de raisonner par filière, c’est-à-dire d’accompagner les entreprises de leur création (incubateur) à leur implantation (pépinières puis hôtels d’entreprises) et à leur développement (zones d’activités...) : la création de lieux et structures d’hébergement reste leur principal levier d’action

De manière générale, afin de garantir l’efficacité du dispositif, il apparaît que le Conseil Régional doit jouer un rôle de pilote et/ou de mise en cohérence des différentes actions – ce qui n’est pas encore le cas dans toutes les régions.

### 2.5 Les autres organisations de soutien à la création et au développement d’entreprises et à l’innovation

Ces organisations sont nombreuses : OSEO anvar, CEEI (Centres Européens d’Entreprises et d’Innovation), pépinières et technopoles, CCI et CRCI (chambres de commerce et d’industrie), agences régionales, RDT (réseau de développement technologique), DRIRE... Les incubateurs sont en effet, le plus souvent, un maillon d’une chaîne coordonnée d’envergure régionale de soutien à l’innovation et à la création/développement d’entreprises – bien qu’il arrive que l’action de ces acteurs recouvre (et donc concurrence) parfois celle des incubateurs.

#### 2.5.1 Objectifs de l’intervention dans le dispositif

Leurs objectifs sont définis nationalement (OSEO anvar) ou régionalement ; la mise en œuvre est régionale ou locale (exemple des directions régionales d’OSEO anvar). De manière générale, il s’agit de mettre en place un environnement adéquat pour la création et le développement des entreprises, innovantes ou non, avec un objectif de développement du territoire.

#### 2.5.2 Les différentes modalités d’intervention

Les principales difficultés d’intégration qu’ont pu connaître les incubateurs dans leur première période vient souvent de la préexistence d’un tissu dense de structures intervenant déjà dans le domaine. L’incubateur a dû prouver sa légitimité, ne pas se poser en concurrent mais au contraire structurer ou participer à la structuration d’un réseau d’accompagnement des entreprises à l’échelon régional. L’incubateur peut devenir tête de réseau du dispositif d’incubation ou faire partie d’un réseau piloté par une structure fédératrice dédiée (Lorraine, Bourgogne...).

Ces différentes organisations sont souvent très intégrées dans le dispositif d'incubation : elles peuvent être prescripteurs de l'incubateur, participer aux différentes instances des incubateurs (avec un rôle important au niveau des comités de sélection), faire office de prestataires externes pour les projets incubés voire co-incuber des projets (cas du Languedoc-Roussillon où les CEEI co-incubent tous les projets et en hébergent certains), financer les projets de création et les jeunes entreprises issues de l'incubateur...

Certains incubateurs sont adossés à de telles structures depuis leur création (Emergys avec Rennes Atalantes ; Atlanpole intégré à la technopole du même nom ; Eurasanté). D'autres se sont ralliés à ces structures suite à l'évaluation de 2003 (incubateur de Bourgogne intégré à Bourgogne Technologies, incubateur Centre intégré à l'ARITT – Association régionale pour l'innovation et le transfert de technologies). L'avantage de cet adossement est avant tout une sécurité en matière de trésorerie. Pour les entreprises, le portage peut également signifier une continuité dans l'accompagnement, de l'incubateur jusqu'à l'hébergement en technopole. L'inconvénient majeur pour le premier type de portage est l'autonomie de l'incubateur par rapport à la structure porteuse.

En ce qui concerne OSEO anvar enfin, les directeurs régionaux sont présents dans les structures de gouvernance de chaque incubateur et participent à la sélection des projets. Cela permet à l'organisation d'intervenir sur certains projets lors de leur incubation en leur donnant des moyens financiers supplémentaires. Parfois, OSEO anvar est également impliqué en amont de la sélection, en réalisant des expertises sur les projets à présenter au comité chargé de la sélection (cf. §3.2). Dans certaines régions, OSEO anvar joue plus particulièrement un rôle dans la maturation des projets, en amont de l'incubation, en finançant des aides au transfert dans les laboratoires.

## 2.6 Les investisseurs

Des avancées importantes en faveur du financement des jeunes entreprises innovantes ont été effectuées ces dernières années (concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes, fonds de co-investissement pour les jeunes entreprises, réforme du Crédit Impôt Recherche...). L'appel à projets de 1999, outre les incubateurs, avait par ailleurs créé les fonds d'amorçage.

### 2.6.1 Objectifs de l'intervention dans le dispositif

Chaque phase d'une création d'entreprise innovante se distingue par des besoins et des modalités de financements distincts.

On peut distinguer trois étapes d'un projet de d'entreprise innovante qui nécessitent chacune des financements particuliers :

- la phase de pré-amorçage qui consiste au financement de la preuve de concept, le passage du stade du laboratoire à celui de jeune entreprise innovante
- la phase d'amorçage, dont le financement permet le démarrage de la société créée et son passage vers un modèle économique viable

- la phase de développement dont le financement permet un meilleur positionnement de l'entreprise sur le marché visé

L'incubation ne correspond pas exactement à une phase de financement en particulier, mais plutôt chevauche les deux premières phases de financement des entreprises, avec des différences selon les incubateurs (certains intervenant assez en amont, d'autres plus en aval). Rappelons que les incubateurs attribuent en moyenne une dotation de 40 k aux projets incubés pour qu'ils recourent aux services de prestataires externes.

#### 2.6.1.1 La phase de pré-amorçage

Durant cette phase, les porteurs de projets de création d'entreprises innovantes ont besoin de financer leur apport en fonds propres au capital de l'entreprise, la réalisation d'études scientifiques complémentaires, d'études juridiques et de marché, de prototypes, et d'actions de pré-commercialisation. Enfin, les porteurs ont besoin de pouvoir toucher une rémunération leur permettant de vivre.

Outre les incubateurs, on distingue deux principaux intervenants contribuant au financement en « pré-amorçage » :

- OSEO anvar peut intervenir en amont de la création, à hauteur de 70% des dépenses externes visant à déterminer la faisabilité du projet de création d'entreprise, intervention au titre de « l'aide à la faisabilité du projet ».
- le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologie innovante apporte un aide essentielle à ses lauréats ; en catégorie « émergence », il s'agit d'un apport en capital de 45 000 en moyenne sans contrepartie aux créateurs. Cet apport permet à la fois un effet levier et un effet multiplicateur auprès des autres sources de financement possibles

À ces financements directs s'ajoutent également des apports en nature des établissements et des mises à disposition de personnels auprès des laboratoires auxquels les projets sont adossés ; ainsi que les aides des collectivités territoriales, sous formes diverses, allant de la mise à disposition de locaux à des subventions. Toutefois ces différentes sources de financement restent insuffisantes et les porteurs de projets consacrent une grande partie de leur temps à rechercher des financements complémentaires aux dépens de l'avancement de leur projet de création.

Durant cette phase, les investisseurs en fonds propres sont peu ou pas présents. Hormis ceux qui ont développé des partenariats avec les incubateurs, les fonds de capital-risque et *business angels* semblent réticents à s'engager sur des projets très en amont.

#### 2.6.1.2 La phase d'amorçage

Lors de la phase d'amorçage, c'est-à-dire de démarrage de la société au premier tour de table, l'entreprise devra parvenir à :

- la mise au point définitive de son produit
- l'introduction du produit sur le marché et l'accroissement de son chiffre d'affaires

Cette phase, qui peut durer quelques mois à deux ou trois ans maximum, génère des coûts importants, en particulier les salaires et les investissements en matériel.

L'entreprise, en situation de fragilité financière, a alors besoin de fonds pour parvenir à un stade de développement où elle dégagera un chiffre d'affaires suffisamment important pour assurer sa viabilité.

En premier lieu, le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologie innovante joue là aussi un rôle important puisque les lauréats de la catégorie « création développement » bénéficient d'un apport en capital de 400 000 en moyenne. OSEO anvar contribue sous des formes diverses et de manière significative au financement du développement de l'entreprise créée (via notamment « l'aide à l'innovation »).

Les dispositifs de financements, relativement nombreux et variés, peuvent ensuite se classer en deux catégories principales :

- le capital amorçage
- le capital risque

#### *Le capital amorçage*

Le volet « fonds d'amorçage » de l'appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques » de 1999 a permis la sélection de 11 fonds d'amorçage dont 5 fonds nationaux et 6 fonds régionaux. L'Etat a contribué à la mise en place de ces fonds en investissant 22,87M sous forme d'avances remboursables. Ces fonds sont de droit privé, avec pour mission d'investir (financement par capitalisation) de façon préférentielle dans des entreprises issues de la recherche publique, à un moment où celles-ci n'ont pas encore de produit commercialisé ou n'ont pas achevé les phases de développement ou de qualification de leur technologie.

À la fin 2005, les fonds d'amorçage avaient investi dans 106 entreprises « distinctes » (cf. Tableau 10), dont une entreprise sur deux provenait du dispositif d'incubation. Toutefois, ces 45 entreprises incubées ayant bénéficié de fonds d'amorçage ne représentent que 6% des 844 entreprises issues des incubateurs à fin 2005.

**Tableau 10 Prises de participation à fin 2005 des fonds d'amorçage de l'appel à projet 1999**

Fonds d'amorçage	Prises de participation / Nombre	Montant des investissements en K euros	Sorties du capital / Nombre	Entreprises disparues / Nombre
<b>1. Fonds nationaux : 5</b>				
<b>1. BIOAM</b>	10	15 128,687	1	1
<b>2a. C-Source</b>	11	8 788,000	4	1
<b>2b. C-Source B</b>	7	2 557,000	1	0
<b>3. T-Source</b>	10	14 411,000	2	0
<b>4. EMERTEC ENERGIE ENVIRONNEMENT</b>	5	2 013,000	1	0
<b>5. EMERTEC 2</b>	2	986,000	0	0
<i>sous total 1</i>	<b>45</b>	<b>43 883,687</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
<b>2. Fonds régionaux : 6</b>				
<b>FAM (Midi-Pyrénées)</b>	15	1 371,492	3	1
<b>Le Lanceur (Auvergne) FAM (Midi-Pyrénées)</b>	13	2 238,000	3	3
<b>CAP DECISIF (IdF)</b>	15	6 496,468	0	0
<b>Primaveris (PACA)</b>	16	2 222,000	3	2
<b>Rhône-Alpes Amorçage</b>	12	2 173,000	1	0
<b>INOVAM (NPdC)</b>	5	581,200	1	0
<i>sous total 2</i>	<b>76</b>	<b>15 082,160</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>58 965,847</b>	<b>20</b>	<b>8</b>
<b>Total entreprises distinctes</b>	106		sorties du capital de 17 entreprises	8 entreprises disparues

Source : Ministère de la Recherche – Direction de la Technologie, *Les fonds de capital amorçage et leurs relations avec les incubateurs d'entreprises innovantes*, Bilan au 31 décembre 2005

Selon les chiffres publiés par le ministère de la recherche fin 2005, 71% des entreprises dans lesquelles les fonds ont investi avaient été créées depuis plus de deux ans. L'entrée au capital par rapport à la date de création de ces entreprises se fait plus tôt lorsqu'elles ont été incubées.

L'entrée au capital est intervenue avant la sortie de l'incubateur pour 45% des entreprises incubées ayant bénéficié de fonds d'amorçage.

Les fonds d'amorçage retirent également un bénéfice non négligeable de leurs relations avec les incubateurs du fait qu'ils obtiennent des informations et une expertise scientifique sur les jeunes entreprises issues ou adossées aux laboratoires des organismes de recherche et des universités .

#### *Le capital-risque*

Le capital-risque diffère du capital amorçage. En effet, même s'il intervient en phase d'amorçage, il se concrétise par une activité de prise de participation temporaire et minoritaire dans des entreprises non cotées en vue de dégager ultérieurement des

plus-values lors de la revente de leur participation. Les capitaux risqueurs prennent le risque de ne jamais pouvoir revendre les actions souscrites, en particulier si l'entreprise disparaît. Ainsi, ils n'interviennent que lorsqu'ils jugent que l'entreprise propose un produit à forte marge, sur un marché en expansion, accessible et solvable et que cette dernière dispose d'un fondateur à forte capacité managériale.

Le capital-risque est mis en œuvre par :

- les sociétés de capital-risque nationales généralistes ou spécialisées, qui n'interviennent qu'au-delà de 150 000 au niveau national ou international
- les sociétés de capital-risque régionales, dont les instituts régionaux de participation et les sociétés de développement régional, intervenant au-delà de 75 000
- les sociétés de capital-risque de proximité, consacrées essentiellement aux entreprises naissantes pour des besoins allant de 7 500 à 75 000
- les *business angels*, des particuliers généralement issus du monde des affaires intervenant au-delà de 15 000

En dépit de ces possibilités de financement qui s'offrent aux jeunes entreprises innovantes, la grande majorité des responsables d'incubateurs et des porteurs de projets rencontrés ont fait part de leur inquiétude concernant la levée de fonds post-incubation. Lors de cette phase cruciale, une entreprise en situation de fragilité financière peut être conduite à disparaître alors même qu'elle était proche de réussir. Cette inquiétude est confirmée par les données publiées en 2004 par la Direction de la Technologie dans son bilan des mesures de soutien à l'innovation selon lesquelles, seuls 18,7% des capitaux risqueurs investissent dans les entreprises innovantes en phase d'amorçage et 11,1% des fonds d'amorçage.

#### 2.6.1.3 La phase de développement

Enfin, le capital développement est destiné à une entreprise qui a terminé le développement de son produit, vendu ses produits et déjà dégagé des profits. Cet apport en capital aide à l'accroissement de sa capacité de production et de sa force de vente, et lui permet de mettre au point de nouveaux produits.

### 2.6.2 Les différentes modalités d'intervention

Les investisseurs peuvent intervenir à différents stades de l'incubation et sous des modalités d'intervention variées. Les interactions avec les incubateurs se font principalement via :

- l'intégration d'investisseurs en Comité de sélection
- la mise en place de partenariats en phase de pré-amorçage
- la mise en place de partenariats pour la post-incubation

#### 2.6.2.1 La participation au Comité de sélection

Les incubateurs sont parfois réticents à l'idée d'intégrer des investisseurs au sein du Comité de sélection. Le risque serait que leur sélection privilégie plutôt les critères de rentabilité sur ceux de valorisation de la recherche. Pour certains cependant, l'intégration de quelques investisseurs en Comité de sélection peut permettre d'enrichir le processus de sélection.

L’incubateur du Limousin (AILE) intègre des investisseurs régionaux à la fois en Comité de sélection et en Conseil d’administration. Pour ces investisseurs, l’incubateur est un vivier de sociétés. Cette collaboration entre incubateurs et investisseurs permet de déceler rapidement les projets intéressants et de réduire les risques en étant informés de la qualité de l’accompagnement, de l’évolution du projet, et des capacités du créateur.

#### **2.6.2.2 L’intervention en phase de pré-amorçage**

Des partenariats avec des investisseurs ont été développés par de nombreux incubateurs, notamment avec les *business angels* qui, en plus de leur prise de participation au stade de pré-amorçage ou de création, mettent à disposition des incubés leur temps, leurs compétences, leurs expériences et leur réseau relationnel. Cette catégorie d’investisseurs intervient davantage au capital des entreprises incubées que les fonds d’amorçage.

Les incubateurs organisent par ailleurs des journées de sensibilisation à l’incubation au niveau régional, avec les business angels et autres investisseurs régionaux, où quelques porteurs présentent leur projet de création ou leur entreprise.

Enfin, les fonds d’amorçage ont tendance à intervenir en pré-amorçage avant la création de l’entreprise, ils participent à l’élaboration du modèle économique, prennent en compte les financements des prototypes et preuves du concept, entrent au capital de l’entreprise à sa création où lors du 1<sup>er</sup> tour et s’engagent à accompagner l’entreprise jusqu’au relais par un capital-risqueur. Le couplage entre incubateur et fonds d’amorçage n’est pas toujours spontané.

#### **2.6.2.3 L’intervention en phase post-incubation**

Les premières sorties d’incubation ont pu paraître décevantes pour certains investisseurs, notamment en raison des besoins financiers jugés trop importants. Toutefois, le dispositif d’incubation a évolué depuis sa création. Tout d’abord, il semble qu’avec les aides parallèles proposées par OSEO anvar, les fonds d’amorçage parviennent à s’investir davantage dans les projets sortis d’incubation. Globalement, le système d’incubation a progressé, bénéficiant d’une capitalisation des connaissances qui permet un meilleur accompagnement des projets et donc la sortie de projets plus intéressants pour les investisseurs.

Pour renforcer l’implication des investisseurs après la sortie d’incubation, les incubateurs en région PACA projettent d’organiser des réunions annuelles invitant l’ensemble des investisseurs régionaux à se déplacer pour rencontrer les projets sortis d’incubation et à la recherche de capitaux-risqueurs.

L’incubateur de Basse-Normandie (Normandie Incubation) a, enfin, mis en place un partenariat original avec Normandie Capital Investissement (NCI), société de capital-investissement régionale. NCI a pour objectif de prendre 10 à 15 participations annuelles dans les sociétés qui ont été incubées par Normandie Incubation. Les deux structures partagent leur carnet d’adresses, l’incubateur est invité à assister au comité d’investissement de NCI... Ce partenariat permet à l’incubateur d’améliorer sa stratégie d’accompagnement de projets, grâce aux conseils de NCI.

### 3 Panorama des pratiques d'incubation

Il est possible de distinguer plusieurs phases consécutives dans le processus d'incubation des projets de création d'entreprise innovante :

- la détection, qui est du ressort de l'incubateur et de ses partenaires – et avant tout de ses membres académiques
- la sélection des projets, préparée par les équipes des incubateurs et réalisée par une instance ad hoc composée de divers acteurs (membres académiques, financiers de l'incubateur, partenaires économiques, industriels...)
- l'adossement des projets non issus de la recherche publique à des laboratoires académiques, qui peut avoir lieu en phase de sélection ou en phase d'incubation
- l'incubation proprement dite, c'est-à-dire l'accompagnement des projets par les équipes des incubateurs et un réseau de prestataires externes
- le suivi des entreprises une fois créées et sorties d'incubation, qui peut parfois prendre la forme d'une continuité dans l'accompagnement de ces entreprises par les équipes des incubateurs

Pour chaque phase seront abordés les orientations fixées en 1999 et 2004 par le ministère de la recherche, les évolutions ayant eu lieu depuis l'évaluation de 2003, et le panorama des différentes pratiques observées en 2006.

#### 3.1 La détection de projets de créations d'entreprises innovantes

Il faut ici rappeler que le périmètre des incubateurs tel que fixé par le ministère de la recherche (§ 2.2.1) se limite :

- aux projets issus de la recherche publique
- aux projets non issus de la recherche publique mais liés à celle-ci
- aux projets issus de la recherche privée, c'est-à-dire valorisant cette dernière

En termes de détection, on distingue celle qui s'applique au premier type de projets (dans laquelle les membres académiques des incubateurs doivent jouer un rôle prépondérant) et celle qui relève avant tout de l'action de l'incubateur et qui s'applique aux deux derniers types de projets.

##### 3.1.1 Les orientations du ministère de la recherche

La détection de projets dans les laboratoires publics n'entre pas le champ d'action des incubateurs. Même si l'incubateur peut y participer, cette détection reste en premier lieu une mission des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche, et en particulier de leur service de valorisation (SAIC, filiale, cellule de valorisation...). L'encadré suivant expose les orientations du ministère de la recherche en la matière.

#### Encadré 4 Le rôle du service de valorisation en matière de détection

La détection des projets dans les laboratoires est d'abord une mission des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur. Les services de valorisation des établissements doivent se coordonner entre eux.

Le rôle du service de valorisation est de :

- mener des actions de sensibilisation et d'information à la création d'entreprises des personnels de recherche
- organiser la détection de projets au sein de l'établissement, et identifier les projets suffisamment mûrs, c'est-à-dire qui ont obtenu la « preuve du concept » scientifique et technique ou la « faisabilité technique », et la protection brevet
- établir une convention de valorisation avec les projets détectés qui sont proposés à l'incubateur. Cette convention doit en particulier fixer les règles de partage des droits de la propriété intellectuelle et identifier un seul mandataire entre les différents organismes publics impliqués, afin de rendre le projet plus lisible pour le futur investisseur

*Source* : Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.

Certaines actions relevant de la détection de projets restent néanmoins dans le périmètre d'activité des incubateurs, selon la note d'orientation du ministère de la recherche : l'incubateur

- « organise des rencontres régulières avec les responsables des services de valorisation et leur apporte son concours notamment pour déterminer avec eux quels travaux de recherche sont potentiellement valorisables économiquement, et surtout selon quel mode de valorisation (transfert de technologie ou création d'entreprise) »
- participe aux actions de sensibilisation/information menées par les services de valorisation
- assure la détection des projets qui ne sont pas issus de la recherche publique »

#### 3.1.2 Les évolutions depuis 2003

L'évaluation de 2003 soulignait le « *rôle variable des cellules de valorisation* » et le fait que « *la mise en œuvre d'une politique de détection active et les exemples de réussite constituent des éléments critiques qui contribuent à la création d'entreprises. (...) Il est certain que les résultats des incubateurs sont tributaires de la qualité du travail de détection et d'émergence des projets [des cellules de valorisation].* »

Le constat est toujours vrai en 2006 ; on observe que

- les exemples de détection proactive des projets issus de la recherche par les cellules de valorisation sont toujours rares
- on assiste à une remise en cause, dans nombre d'universités voire d'organismes de recherche, de la création d'entreprises par des laboratoires publics comme mode de valorisation de la recherche (cf. §4.2.2)

En ce qui concerne les projets liés à la recherche, en revanche, l'intégration des incubateurs dans leur environnement institutionnel et économique s'est fortement améliorée depuis 2003, ce qui a contribué à mettre en place et à capitaliser un réseau de prescripteurs de projets non issus de la recherche publique.

### 3.1.3 La détection des projets issus de la recherche publique

#### 3.1.3.1 Les pratiques en matière de détection et de sensibilisation

En matière de détection des projets issus de la recherche publique, on peut distinguer :

- une détection passive :
  - un chercheur, un docteur souhaitent créer une entreprise et s'adressent à leur service de valorisation ou, directement, à l'incubateur ; cette forme de détection, de base, est commune à tous les dispositifs d'incubation en région
  - la mise en place par l'incubateur d'un site web et de plaquettes de communication, voire de newsletter
- une détection active mais d'intensité variable :
  - le plus souvent, il s'agit d'actions de sensibilisation à la création d'entreprise et/ou au rôle de l'incubateur ; soit l'incubateur organise annuellement une journée dédiée, soit il profite d'actions de sensibilisation de la part des services de valorisation ; il peut par exemple être invité à se présenter lors de doctoriales
  - les directeurs d'incubateur peuvent dispenser des cours de formation à la création d'entreprise auprès des doctorants, parfois à destination des chercheurs et des étudiants en Licence et Master 1 et 2
  - il peut s'agir enfin d'une véritable prospection dans les laboratoires, menée soit par les chargés de valorisation des établissements, soit par les incubateurs ; ces actions sont difficiles à mettre en place, soit parce que les services de valorisation des établissements sont sous dotés en moyens humains et financiers, soit parce que les équipes des incubateurs sont de taille trop réduite pour mener de telles actions très coûteuses en temps, ou encore parce qu'il arrive que les établissements refusent l'entrée de leurs laboratoires aux équipes des incubateurs

Le partage des rôles entre les services de valorisation et les incubateurs n'est ainsi pas encore établi de manière homogène. On peut également constater que rares sont les établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui réalisent une détection pro-active des projets pouvant valoriser leur recherche (par le biais du transfert de technologie ou par le moyen de la création d'une entreprise). L'encadré suivant donne cependant l'exemple intéressant d'une initiative régionale à même de susciter des projets de valorisation de la recherche.

#### Encadré 5 Une initiative en Basse Normandie : l'Etape de Pré-Incubation et d'Innovation (EP2I)

Selon les objectifs définis en 2004 par le ministère de la recherche, la phase de pré-incubation n'entre pas dans le périmètre d'action des incubateurs. Il n'existe cependant que peu de structures spécifiques dévouées à la maturation des projets.

Aussi, devant ce manque manifeste, l'Université de Caen Basse-Normandie (UCBN), la délégation régionale d'OSEO anvar, l'incubateur Normandie-Incubation, en concertation avec le Conseil Régional Basse-Normandie (CRBN), ont conjointement mis en place « L'Etape Pré-Incubation et d'Innovation », au sein du programme ATRACTIV géré par le Conseil Régional.

Le dispositif est financé par le fonds européen FEDER, le CRBN, ainsi que par les structures d'accueil (ENSICAEN et UCBN).

Ce dispositif apporte un soutien logistique et financier (de 20 000 à 30 000<sup>€</sup>) aux projets présentant un caractère innovant à vocation socio-économique, dans l'objectif d'entrer en phase d'incubation, d'essaimage ou de transfert, dans le cadre d'un appel à idées ouvert. Les

dépenses engagées visent à réaliser les études de faisabilité, à apporter un soutien matériel ainsi qu'à financer les dépenses de fonctionnement (formations, missions...).

L'incubateur peut accompagner certains projets gratuitement dans EP2I si la création d'entreprise est une voie fortement envisagée pour le projet.

Au vu des premiers résultats, EP2I a joué un rôle majeur dans le processus de maturation des projets. Sur les 9 projets ayant obtenu des financements, potentiellement 5 vont entrer en incubation et 3 s'orientent vers des actions de transfert.

Malgré quelques faiblesses, qui pourraient résulter de la jeunesse du dispositif, EP2I a su trouver sa place dans le processus d'aide à la création d'entreprises innovantes.

### 3.1.3.2 Les bonnes pratiques

La revue des incubateurs et les tables rondes organisées en région a permis de faire apparaître certaines pratiques permettant d'augmenter le flux de projets issus de la recherche publique :

- une politique d'établissement favorable à la création d'entreprise (y compris dans les EPST et EPIC) : il s'agit à notre sens de la condition n°1
- l'implication forte des collectivités territoriales auprès des établissements, qui sont dès lors conscients d'être un élément stratégique important du développement régional. C'est le cas du Conseil Général de la Vienne qui finance un poste de chargé de mission dans la cellule de valorisation inter-établissements de Poitiers : cette personne s'occupe de prospection les laboratoires du département, d'abord en s'entretenant avec les directeurs de laboratoire, puis en organisant une réunion avec le laboratoire, et enfin en s'immergeant dans les équipes
- l'existence parmi les membres des incubateurs d'universités technologiques et d'écoles d'ingénieurs, qui considèrent la création d'entreprise comme un débouché professionnel intéressant pour leurs élèves
- le directeur de l'incubateur est lui-même issu d'un établissement membre de l'incubateur – par exemple professeur dans une école doctorale, comme c'est le cas avec le nouveau directeur d'AILE (Limousin)
- le partage de chargés d'affaires entre une université et l'incubateur : c'est le cas à BUSI (Auvergne) par exemple, où la personne est dès lors chargée de prospecter directement les laboratoires
- la proximité géographique entre l'incubateur et les services de valorisation : exemple de l'IRPC (Poitou-Charentes) et de la cellule de valorisation inter-établissements (nommée Cellule de Valorisation de la Recherche de Poitiers : un service commun à l'Université, au CNRS en région Poitou-Charentes pour lequel elle représente le Service du Partenariat et de la Valorisation, et à l'École Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique), hébergés dans un même bâtiment, ce qui favorise les synergies et la communication sur tous les projets dès leur naissance
- la tenue régulière de réunions entre l'incubateur et tous les chargés de valorisation des établissements membres : GRAIN (Rhône-Alpes) a formalisé une telle réunion tous les mois, ce qui permet d'évoquer l'état d'avancement de tous les dossiers en cours et de lever d'éventuels blocages, et plus largement d'évoquer les problématiques liées à la valorisation ; les comités de sélection de LRI (Languedoc-Roussillon) servent, de manière plus informelle, à l'échange

d'information et à la communication entre les 16 chargés de valorisation impliqués dans l'incubateur

L'encadré qui suit donne un exemple de bonne pratique, développée par GRAIN, et reconnue par l'ensemble des partenaires de l'incubateur.

#### **Encadré 6 Une stratégie de GRAIN (Rhône-Alpes) pour sensibiliser à la création d'entreprise dans les laboratoires**

GRAIN organise à chaque lancement d'un projet issu d'un laboratoire public une réunion d'information avec les établissements concernés (chargés de valorisation et directeurs de laboratoire le plus souvent) : il s'agit de déterminer la répartition des rôles entre le porteur du projet, les personnes liées au projet et les personnes qui ne collaboreront pas avec le projet. L'objectif est de créer un sentiment positif autour du projet, d'éviter toute sensation de dépossession de la part des personnels du laboratoire. A terme, cela permet de sensibiliser de nouvelles équipes et de mieux faire connaître l'incubateur, et *in fine* de faire émerger ou au moins de détecter de nouveaux projets.

GRAIN réalise le même travail avec les industriels dont peuvent être issus des projets.

#### **3.1.3.3 Les facteurs limitant le flux de projets issus de la recherche publique**

A l'inverse, il existe des facteurs limitant le flux de projets issus de la recherche publique :

- Les freins institutionnels et individuels à la création d'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur et dans les organismes de recherche (cf. §4.2.2)
- Une concurrence entre établissements – souvent autour de problématiques liées à la propriété intellectuelle
- Un désintérêt ou un manque d'implication des établissements qui ne perçoivent pas l'incubateur comme leur outil. Selon les cas, ceci peut s'expliquer, par exemple, par le fait que l'incubateur soit hébergé ou porté par une technopole, que le directeur ne soit pas issu des établissements membres, ou encore que la gouvernance de l'incubateur n'est pas du fait des établissements

Quatorze projets ont été sélectionnés fin 2005 par l'ANR dans le cadre de l'appel à projets « Organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants ». Les incubateurs espèrent que cette mutualisation des cellules de valorisation pourront augmenter le flux de projets issus de la recherche publique. Son incidence sur la création d'entreprise est cependant conditionnée aux stratégies des établissements en matière de valorisation. Nous abordons spécifiquement la question de l'intégration des incubateurs dans les réponses à l'appel à projets dans le chapitre 4.3.1.

#### **3.1.4 La détection des projets non issus de la recherche publique**

La détection des projets non issus de la recherche publique fait apparaître l'importance du réseau de prescripteurs de l'incubateur, au-delà des seuls établissements d'enseignements supérieur et organismes de recherche.

Les incubateurs sont, de manière générale, très bien intégrés dans leur environnement institutionnel et économique : à quelques exceptions près, les problèmes d'insertion/légitimité qui ont pu éventuellement se poser jusqu'en 2003, et qui de fait

limitaient le flux de projets, ont été résolus. Les différentes structures ne sont, le plus souvent, pas ou plus en concurrence.

En matière de flux de projets non issus de la recherche publique, ces partenaires (OSEO anvar en premier lieu, mais aussi les agences de développement, CEEI, pépinières, technopoles, chambres consulaires, CRITT, Boutiques de Gestion...) jouent un rôle de prescription en orientant les projets qui pourraient éventuellement être incubés vers les incubateurs. Les agglomérations, conseils régionaux et généraux peuvent également être mobilisés. Le rôle de l'équipe des incubateurs est aujourd'hui valoriser et capitaliser ces partenariats ; PREMICE (Bourgogne) par exemple prévoit de mettre en place un réseau d'une dizaine de correspondants permettant de mailler efficacement le territoire bourguignon. Il peut s'agir également d'être présent dans les différents dispositifs régionaux de création d'entreprises innovantes.

Une bonne pratique consiste à déterminer précisément de quelle manière les contacts ont connu l'incubateur et qui les a adressés. Cela permet de développer le réseau des prescripteurs de l'incubateur (cas d'ICAR en Champagne Ardenne).

Des incubateurs mettent également en place des partenariats avec l'ANPE, l'APEC ou autres agences d'emploi des cadres ; il s'agit non seulement de drainer les éventuels créateurs d'entreprise mais aussi de renforcer les équipes des projets existants.

Le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes du ministère de la recherche permet également de détecter de nouveaux projets, qui pourront ensuite être incubés et adossés à la recherche publique. GRAIN (Rhône-Alpes) dépouille ainsi systématiquement le fichier des candidats au Concours.

Les incubateurs peuvent accueillir des projets issus de la recherche privée (depuis 2004 ils n'ont plus l'obligation d'adosser les projets à la recherche publique) mais cette pratique reste encore méconnue. Certains incubateurs la refusent même d'emblée, n'accueillant que des projets issus de la recherche publique ou qui peuvent être adossés à un laboratoire public, se déclarant « incubateurs académiques ».

Nous avons pu constater néanmoins que, devant le constat de la difficulté de détecter des projets issus de la recherche publique, certains incubateurs s'apprêtent à mener une détection proactive auprès des entreprises de leur région afin de détecter des projets valorisant la recherche privée (et qui n'auront pas vocation à être liés à la recherche publique). Le succès de cette pratique réside néanmoins dans la présence dans la région de grandes entreprises capables d'essaimer.

Devant la difficulté rencontrée par certains incubateurs en matière de flux de projets peut se poser la question d'une extension de leur périmètre : c'est par exemple une question que se posent les membres d'IncubAlliance (Île de France).

Le sénateur Adnot, dans un rapport récent<sup>8</sup>, déplore également « *une trop grande orientation vers les sciences du vivant et une inadaptation certains critères d'éligibilité aux projets issus des sciences de l'homme. En outre, on peut noter que les*

---

<sup>8</sup> Adnot Philippe, *Rapport d'information sur la valorisation de la recherche dans les universités*, Sénat, 2006.

*incubateurs basent essentiellement leur sélection sur des critères technologiques ce qui écarte les projets en sciences de l'homme plus tournés sur l'innovation-service. »*

Il s'agirait ainsi, plus largement, d'élargir la typologie des projets des incubateurs à des projets d'innovation non technologique, par exemple des projets innovants initiés par des étudiants (universités, écoles d'ingénieurs), mais qui ne valorisent pas *per se* les recherches publique et privée.

## 3.2 La sélection des projets

Les pratiques de sélection des projets de création d'entreprise innovante, qui peuvent dès lors entrer en incubation, sont extrêmement variées selon les incubateurs. Le tableau suivant donne une vision d'ensemble des pratiques des incubateurs en la matière.

**Tableau 11 Tableau récapitulatif de la diversité des pratiques pour la phase de sélection des projets**

Pratiques	Modalités possibles
<b>Instruction du dossier par l'équipe de l'incubateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe ne fournit aucune aide aux candidats</li> <li>• L'équipe aide le candidat à préparer un dossier succinct (orthographe...) et lui fait répéter sa présentation orale devant le comité en charge de la sélection</li> <li>• L'équipe expertise en interne le projet</li> <li>• L'équipe mobilise des expertises externes gratuites (réseau...)</li> <li>• L'équipe mobilise des expertises et des outils d'évaluation payants</li> </ul>
<b>Nombre d'instances impliquées dans le processus de sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul comité auditionne et sélectionne les candidats</li> <li>• Le vote du comité qui auditionne les candidats doit être avalisé par le Conseil d'Administration ou de Surveillance</li> <li>• Il existe une instance en amont de la sélection qui peut préparer le candidat à l'audition du comité chargé de la sélection, ou rendre un avis sur les aspects scientifiques et techniques du projet</li> </ul>
<b>Composition du comité chargé de la sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité est composé en grande majorité des membres et financeurs de l'incubateurs et d'OSEO anvar</li> <li>• Le comité est ouvert à d'autres membres extérieurs, notamment des industriels, des banques, des capitaux-risqueurs...</li> <li>• Le comité n'est composé que de membres extérieurs (partenaires économiques, industriels, capitaux-risqueurs...)</li> </ul>

### 3.2.1 Les orientations du ministère de la recherche

Le rôle des incubateurs en matière de sélection, selon le ministère de la recherche, est « *d'évaluer et sélectionner un projet d'entreprise qui développe de nouvelles technologies et présente des applications prometteuses dont le produit final est* »

*susceptible de trouver sa place sur le marché. Une équipe compétente et un bon management sont aussi indispensables. »*

Concernant les critères de sélection des projets, la situation a beaucoup évolué entre 1999 et 2004. En effet, dans l'appel à projet de 1999, il n'était pas fait mention des critères de sélection des projets. En 2004, la situation s'est clarifiée, les critères retenus étant présentés dans l'encadré ci-dessous.

#### **Encadré 7 Critères de sélection prioritaires des projets**

- Le caractère innovant de la technologie ou du service (avantages concurrentiels liés à cette innovation)
- Le degré de maturité des projets : ils doivent être suffisamment mûrs, c'est-à-dire avoir atteint le stade de la « preuve du concept » scientifique et technique, ou de la « faisabilité technique ». La maturation préalable se fait dans l'établissement d'origine
- Un degré d'appréhension suffisant de la faisabilité économique (segment cible, accès au marché,...) et financière
- L'état de la propriété intellectuelle (liberté d'exploitation)

*Source : Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004*

Le comité de sélection et de suivi doit être « composé majoritairement de professionnels extérieurs à l'incubateur : représentants des organismes publics de recherche et des universités, des services de valorisation, et surtout du monde de l'entreprise, de l'économie et de la finance, de spécialistes des propriété intellectuelle ; ses membres sont fixes et indépendants des organes de direction. » La composition du comité de sélection est donc ouverte à la recherche privée et à l'entreprise.

Quant à la procédure de sélection des projets, elle s'est affinée et précisée. Le comité de sélection et de suivi doit s'appuyer sur une grille de sélection avec des critères précis et il peut avoir recours à des expertises externes.

Enfin, le ministère affirme la nécessaire indépendance entre la sélection des projets et les différentes sources de financement de l'incubateur.

#### **3.2.2 Les évolutions depuis 2003**

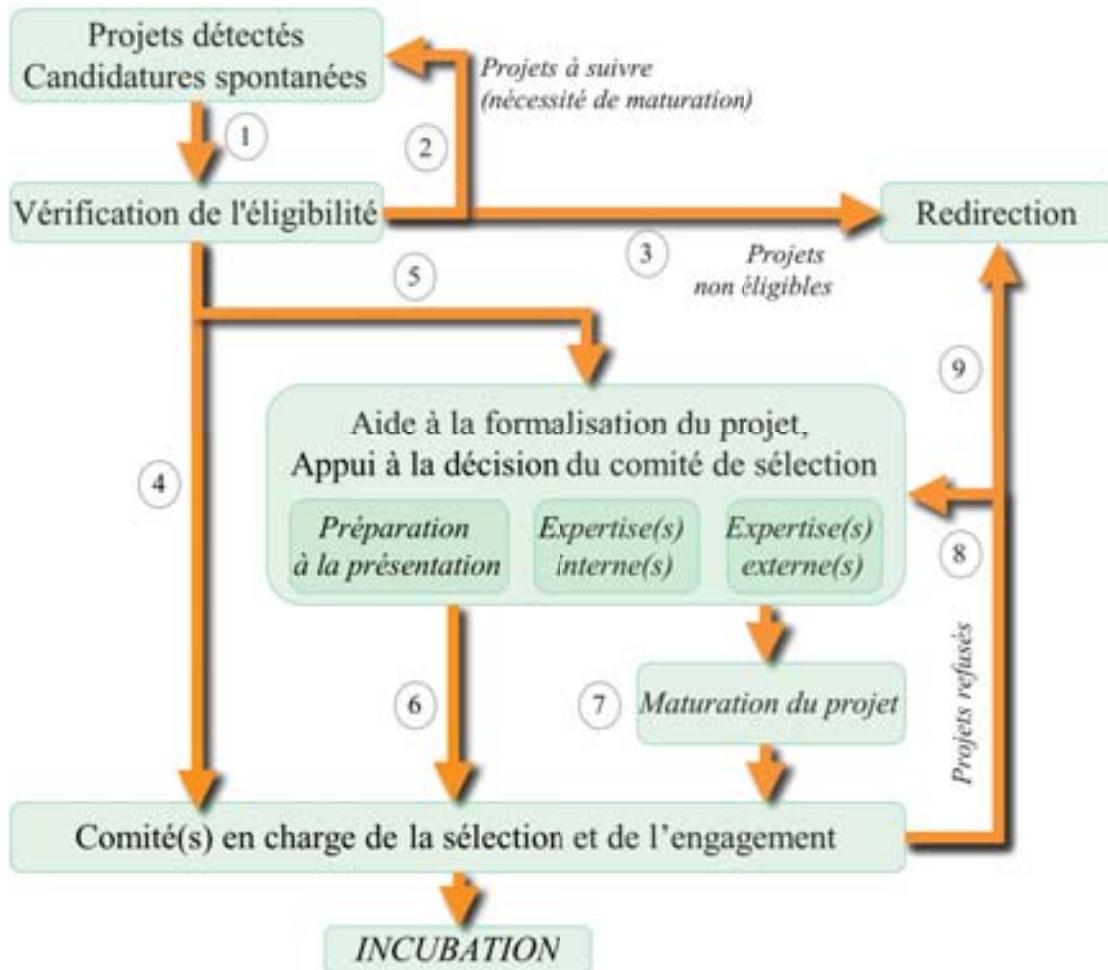
Nous avons pu constater que la grande majorité des incubateurs avaient, depuis 2003, formalisé le processus de sélection, et que le ou les comités en charge de la sélection pouvaient émettre des expertises/recommandations à destination de l'équipe de l'incubateur.

En revanche, l'évaluation de 2003 considérait comme une bonne pratique le recours à des expertises externes payantes ; outre que la pertinence de cette recommandation est contestée par de nombreux acteurs, rares sont les incubateurs qui font appel à de telles expertises lors du processus de sélection.

#### **3.2.3 Les pratiques en matière de présélection et la pré-incubation des projets**

La présélection comprend les pratiques qui visent à instruire les dossiers candidats pour le passage devant le ou les comités chargés de la sélection des projets à incuber. La Figure 1 donne un aperçu de la diversité des pratiques en la matière ainsi que du cheminement des dossiers candidats lors de leur instruction.

**Figure 1 Les différentes pratiques en matière de présélection des projets**



① La première tâche de l'équipe de l'incubateur est de vérifier l'adéquation des projets candidats avec les critères de sélection de l'incubateur. Comme en 2003, les critères de sélection des projets préalablement à leur incubation sont principalement les suivants :

- l'équipe
- le caractère innovant du projet et la preuve du concept, mais aussi les avantages concurrentiels de l'innovation
- la prise en compte de la propriété intellectuelle

Cependant les incubateurs considèrent également :

- l'existence d'un marché, ses conditions d'accessibilité
- le lien avec la recherche publique (cf. §3.3)

Ce tri s'effectue plus ou moins facilement en fonction du projet. Pour les projets candidats qui semblent convenir aux critères de sélection, le directeur ou un chargé d'affaires réalisent un entretien avec le porteur du projet (souvent deux heures en face à face ou un entretien téléphonique approfondi).

Si le projet ne répond pas aux critères de sélection, il est refusé, et soit redirigé vers les partenaires économiques et institutionnels de l'incubateur (③), soit suivi sur plusieurs mois le temps que le projet mûrisse (②). Les incubateurs peuvent parfois suivre des projets jusqu'à deux ans avant de les présenter au comité chargé de la sélection, le temps que ces projets soit mûrs pour être incubés. Ces projets sont souvent issus de la recherche publique, la maturation est donc dans l'idéal le fait de l'organisme de tutelle du laboratoire concerné.

Les pratiques se diversifient après la réalisation du premier tri, en fonction des besoins du projet ou de la politique de l'incubateur. De rares incubateurs n'apportent aucune aide (ou une aide très limitée) au montage du dossier de présentation devant le comité chargé de la sélection par le candidat (④) ; c'est notamment le cas d'Agoranov (Île de France).

⑤ Le plus souvent, l'équipe de l'incubateur appuie les porteurs dans la formalisation de leur dossier et peut également expertiser le projet en interne (veille technologique...) ou en externe (payante via des cabinets de conseil ou via OSEO anvar ; ou gratuite via le réseau de connaissances de l'équipe de l'incubateur). Les expertises réalisées seront adjointes au dossier préparé par le candidat et adressé au comité chargé de la sélection. L'équipe de l'incubateur peut enfin aider le candidat à préparer son dossier et sa présentation devant le comité chargé de la sélection.

L'équipe ou un comité *ad hoc* statuent sur l'opportunité de présenter un projet candidat au comité chargé de la sélection (⑥).

#### **Encadré 8 Trois exemples d'aide à la formalisation des projets candidats et d'appui à la décision du comité de sélection**

##### **Atlanpole (Pays de la Loire)**

Une première évaluation rapide par le chargé d'affaires permet de déterminer les projets qui ne rentrent pas dans le champ de compétences de l'incubateur, le plus souvent parce que le projet n'est pas jugé assez innovant. Dans ce cas, ils sont réorientés vers une autre structure de la région telle qu'une CCI ou Ouest Entreprendre.

Une évaluation plus approfondie a alors lieu pour les projets restants. Les chargés d'affaires ont à disposition une fiche d'évaluation, ce qui permet de standardiser la démarche pour tous les incubés : cette phase d'évaluation consiste parallèlement en un travail d'aide à la formalisation du projet. Le chargé d'affaires fait également appel à des ressources externes adaptées au cas par cas. Hors dépenses de salaire de l'équipe, cette évaluation est gratuite du fait de la mobilisation des partenaires (cellules de valorisation, centres techniques, équipes scientifiques, industriels, chefs d'entreprise du comité d'orientation d'Atlanpole, cabinets de ressources humaines et réseaux locaux tels que Ouest Entreprendre, Alizé...).

Un « Guide de formalisation projets », détaillant par grande action (ressources humaines, recherche, propriété intellectuelle...) les informations nécessaires pour « construire ou faire évoluer » le projet, est fourni au porteur de projet. La réunion d'un comité restreint (en fait plusieurs des membres de l'équipe de l'incubateur) permet de statuer tous les quinze jours sur les projets qui seront effectivement présentés au comité d'engagement, qui a lieu tous les mois.

##### **IRPC (Poitou-Charentes)**

Les contacts doivent être formalisés par la rédaction par le porteur de projet d'un document de quatre pages, à envoyer si possible avant un entretien avec le directeur de l'incubateur.

L'instruction des projets peut durer plusieurs semaines ou plusieurs mois : il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses du projet par rapport aux critères de l'incubateur (au nombre de 5 : l'innovation et ses avantages concurrentiels ; l'existence d'un marché et ses conditions d'accessibilité ; la propriété intellectuelle ; l'équipe et son savoir-faire ; les besoins financiers d'incubation du projet). L'équipe de l'incubateur intervient fortement sur les questions de propriété intellectuelle, l'identification d'un laboratoire d'adossement, la rédaction d'un cahier des charges pour des études de marché ; mais le candidat ne bénéficie d'aucune aide à la présentation de son dossier ou de son intervention devant les jurys (ni relecture ni répétition afin de ne pas influencer le jury quant aux qualités et défauts du candidat).

Le projet passe ensuite devant un pré-comité composé de quatre membres : le directeur de la cellule de valorisation inter-établissements, le directeur régional d'OSEO anvar, le président du comité exécutif (qui est un industriel) et le directeur de l'incubateur. Le pré-comité auditionne le candidat pendant une heure et demie ; à la suite de ce jeu de questions-réponses (qui a la réputation d'être très dur), le pré-comité peut décider que le projet n'est pas assez mature donc qu'il faut continuer à le formaliser, ou le projet peut être présenté au Comité d'évaluation, parfois moyennant la résolution d'un certain nombre de questions.

Un courrier officiel est alors envoyé au candidat, et il lui est laissé un mois, avant présentation devant le Comité d'évaluation, pour que le projet réponde aux questions du pré-comité. Les réponses sont annexées au dossier envoyé au Comité d'évaluation.

Ce dernier évalue le projet à son tour et émet un avis, qui est soit défavorable, soit favorable, soit favorable avec période probatoire d'incubation (dans ce dernier cas le projet est incubé de 3 à 6 mois et doit se représenter devant le CE à l'issue de cette période).

L'avis du CE remonte au Conseil d'Administration qui est convoqué peu de temps après et il confirme l'avis du CE. Un courrier officiel est alors envoyé au candidat.

### **CREALYS (Rhône-Alpes)**

Pour chaque contact, l'assistante de CREALYS vérifie si le projet n'a pas déjà été créé et, s'il ne s'agit pas d'un chercheur, s'il existe une volonté de collaborer avec un laboratoire public. Si ces conditions sont réunies le candidat est alors reçu par un membre de l'équipe de l'incubateur. Le chargé d'affaires ou la directrice regardent si le candidat a une réelle volonté d'entreprendre, s'il accepte de collaborer avec un laboratoire privé ; si le candidat n'a identifié aucun laboratoire, CREALYS peut lui proposer des contacts.

Le porteur présente son projet un quart d'heure à l'oral en Comité exécutif (composé des représentants des établissements membres). L'équipe a au préalable envoyé un résumé du projet en quatre lignes. Le comité a pour rôle de valider la collaboration avec la recherche publique ou de proposer des contacts dans les laboratoires, et d'indiquer les éventuelles failles du projet. Après un débat autour du projet, le comité rend sa décision qui est communiquée tout de suite au candidat. A la suite de ce comité exécutif la ou les cellules de valorisation se chargent d'établir les différentes conventions (propriété intellectuelle etc.), puisque l'incubation à CREALYS est conditionnée par la signature de ces conventions avec la recherche publique.

S'il existe des doutes sur certains aspects du projet (concurrence, aspects juridiques ou réglementaires, etc.), l'incubateur peut payer une expertise de 3 000 (les experts peuvent être des cabinets spécialisés, des industriels membres du réseau de CREALYS) ; certains candidats abandonnent alors devant les réalisations nécessaires prônées par l'expertise. Les experts doivent dans leur rapport fournir les *verbatim* des personnes qu'ils ont pu interroger – ce qui enrichit encore la base de contacts de l'incubateur.

Les projets acceptés sont alors présentés au Comité d'engagement et de pilotage, qui vérifie les aspects marché et clients du projet, et « vérifie l'esprit visionnaire » du porteur de projet. Les membres reçoivent 10 jours auparavant, de l'équipe de CREALYS, un rapport par projet. Le candidat se présente à l'aide d'un powerpoint ; s'ensuit une longue session de questions-réponses puis un débat entre les membres du comité. Chaque membre doit remplir une page où il indique ce qu'il peut apporter au projet et quels sont les réseaux que le porteur de projet

peut mobiliser (clients, investisseurs...). La décision est prise de manière collégiale, sans vote. Elle est annoncée aux candidats le soir même.

A la suite de la séance de sélection de projets, CREALYS présente au comité trois projets qui ont été incubés l'année précédente afin que les membres du comité puissent avoir un « retour client » sur les conseils et contacts prodigues.

La présélection dure souvent de 2 à 6 mois et est très coûteuse en temps pour les équipes des incubateurs, y compris dans le cas ④ de l'apport d'une aide minimale aux projets candidats, où les directeurs des incubateurs concernés estiment qu'eux-mêmes et leurs chargés d'affaires passent au moins 10% de leur temps à recevoir les candidats et préparer les comités chargés de la sélection.

Certains incubateurs vont jusqu'à mener des actions de maturation (⑦), ce qu'on peut appeler de la pré-incubation : construire l'équipe, aider le porteur à rédiger un business plan abouti... L'évaluation de 2003 stipulait que « cette période de maturation (dite aussi de « pré-incubation ») nécessite, dans tous les cas, une décision du comité d'engagement » ; or pour les incubateurs qui réalisent cette maturation de projet ce n'est à l'heure actuelle pas encore le cas. Seul MiPy (Midi-Pyrénées) est actuellement en train de mettre en place une telle procédure : une première sélection après instruction des projets ouvrirait une phase de pré-incubation obligatoire de 3 mois (portant sur l'équipe, le marché, la concurrence), puis un nouveau comité de sélection en ferait passer un tiers seulement en incubation. MiPy financerait cette phase de pré-incubation avant tout sur fonds privés.

Il faut rappeler, en effet, que cette phase de pré-incubation, en amont de la sélection des projets, n'est pas financée par le ministère de la recherche.

Le ou les comités en charge de la sélection du projet (voir ci-dessous) acceptent le projet en incubation, ou le rejettent avec (⑧) ou sans (⑨) possibilité de se représenter (cas d'Agoranov en Ile de France).

### 3.2.4 La composition du ou des comités chargés de la sélection des projets

Le tableau ci-dessous illustre la diversité des comités chargés de la sélection des projets. Malgré les orientations du ministère, certains comités comportent en grande majorité les membres fondateurs ou associés des incubateurs (établissements d'enseignement supérieur, de recherche), les financeurs et OSEO anvar.

Une telle composition pourrait expliquer dans certains cas la nécessité d'une phase d'expertise poussée, en amont du comité. L'exemple d'Agoranov est intéressant par contraste : l'expertise est réalisée entièrement par le comité en charge de la sélection, nommé « comité d'experts » (deux experts par projet sont désignés, l'un faisant partie des membres de l'incubateur, l'autre extérieur).

Le Tableau 12 pages suivantes dresse une vue d'ensemble des différentes instances impliquées dans la sélection des projets, par incubateur. Il présente également la composition des comités chargés de la sélection des projets. On peut ainsi compter :

- des membres académiques, c'est-à-dire les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche membres de l'incubateur
- des membres institutionnels, souvent les financeurs de l'incubateur, notamment le DRRT, le Conseil Régional, les Conseils Généraux, les agglomérations et communautés de communes

- des partenaires « économiques » que sont les CEEI, les CCI, le réseau Entreprendre...
- des financiers, des banques, des sociétés de capital-risque ou des fonds d'amorçage ; la CDC peut en faire partie ainsi qu'OSEO BDPME
- des industriels, des chefs d'entreprise ; il peut être difficile de mobiliser ces entrepreneurs ou industriels sur une longue période ; le taux de rotation des membres de ce type est de ce fait souvent élevé (c'est une pratique établie de GRAIN en Rhône-Alpes, par exemple, qui s'impose de renouveler le comité d'engagement régulièrement, de manière à ce qu'au moins un tiers d'industriels soient actifs)

**Tableau 12 Panorama des instances impliquées dans la sélection des projets**

Région	Incubateur	Nom du ou des comités chargés de sélectionner les projets	Instance prenant la décision finale	Nombre de membres du comité de sélection hors équipe incubateur	Pourcentage d'académiques	Pourcentage d'industriels	Pourcentage de financiers / capitaux-risqueurs (dont OSEO BDPME)	Pourcentage d'institutionnels (yc OSEO anvar)	Pourcentage d'acteurs économiques
Alsace	SEMARIA	Comité d'engagement	idem	16	37,5%	6%	12%	37,5%	6%
Aquitaine	IRA	Comité d'agrément	Conseil d'Administration	27	59%	4%	0%	30%	4%
Auvergne	BUSI	Comité d'agrément	idem	11	36%	0%	0%	36%	27%
Basse-Normandie	Normandie Incubation	Comité de sélection	Bureau de l'incubateur	17	0%	47%	18%	18%	18%
Bourgogne	PREMICE	Comité de sélection et de suivi	idem	11	18%	36%	9%	9%	27%
Bretagne	Emergys	Cellule d'expertise et d'accompagnement	idem <sup>9</sup>	22	0%	59%	23%	14%	5%
Centre	CENTRE	Comité de sélection	idem	14	43%	36%	0%	21%	0%
Champagne-Ardenne	ICAR	Comité de sélection	idem	23	22%	17%	13%	26%	22%
Franche-Comté	IEI.FC	Commission d'accréditation et de suivi	idem	18	17%	28%	11%	22%	22%
Haute-Normandie	ACCEVAL	Comité technique de sélection et de suivi	idem	18	44%	22%	0%	28%	6%
Ile de France	Agoranov	Comité d'experts	Conseil d'Administration	19	63%	5%	0%	11%	21%
Ile de France	Paris Biotech Santé	Comité d'évaluation	idem	30	43%	30%	6%	17%	3%

<sup>9</sup> Emergys : un comité d'engagement des dépenses a pour rôle d'avaliser les budgets d'accompagnement; il est composé des technopoles, du DRRT et d'OSEO anvar

Région	Incubateur	Nom du ou des comités chargés de sélectionner les projets	Instance prenant la décision finale	Nombre de membres du comité de sélection hors équipe incubateur	Pourcentage d'académiques	Pourcentage d'industriels	Pourcentage de financiers / capitaux-risqueurs (dont OSEO BDPME)	Pourcentage d'institutionnels (yc OSEO anvar)	Pourcentage d'acteurs économiques
Ile de France	IncubAlliance	Comité de sélection	idem	9	56%	11%	22%	11%	0%
Languedoc-Roussillon	LRI	Comité de sélection	Conseil d'Administration	Variable (dépend du nombre des tutelles concernées), ~9	33%	0%	0%	44%	22%
Limousin	AILE	Comité de sélection	Conseil d'Administration	18	44%	17%	11%	17%	11%
Lorraine	IL	Comité de sélection et de suivi		9	44%	0%	22%	33%	0%
Midi-Pyrénées	MiPy	Comité de sélection		15	20%	40%	0%	40%	0%
Nord-Pas-de-Calais	Eurasanté	Conseil scientifique et éthique puis Comité d'engagement et de suivi	Comité d'engagement et de suivi	6 puis 29	50% puis 38%	50% puis 0%	0% puis 10%	0% puis 45%	0% puis 7%
Nord-Pas-de-Calais	MITI	Comité d'engagement	idem	21	33%	5%	14%	19%	29%
Pays de la Loire	Atlanpole	Comité de sélection	idem	Variable (dépend du nombre des tutelles concernées), ~7	14%	43%	0%	29%	14%

Région	Incubateur	Nom du ou des comités chargés de sélectionner les projets	Instance prenant la décision finale	Nombre de membres du comité de sélection hors équipe incubateur	Pourcentage d'académiques	Pourcentage d'industriels	Pourcentage de financiers / capitaux-risqueurs (dont OSEO BDPME)	Pourcentage d'institutionnels (yc OSEO anvar)	Pourcentage d'acteurs économiques
Picardie	IRP	Comité de sélection (précédé d'un avis du Comité d'évaluation technique : la tutelle académique)	Comité de surveillance	13	0%	77%	8%	8%	8%
Poitou-Charentes	IRPC	Pré-comité puis Comité d'évaluation	Conseil d'Administration						
PACA	Belle de Mai	Comité d'expertise technique puis Comité d'engagement	Comité d'engagement	17	29%	18%	6%	35%	12%
PACA	PACA Est	Comité exécutif puis Comité de sélection	Bureau de l'incubateur	22 puis 23	59% puis 9%	0% puis 22%	4% puis 9%	14% puis 35%	18% puis 13%
PACA	IMPULSE	Comité d'évaluation puis Comité d'engagement	Bureau et Conseil d'Administration	16 puis 12	50% puis 50%	0% puis 0%	19% puis 6%	12,5% puis 17%	19% puis 25%
Rhône-Alpes	CREALYS	Comité exécutif puis Comité d'engagement et de pilotage	Comité d'engagement et de pilotage	15 puis 19	80% puis 11%	0% puis 37%	0% puis 16%	13% puis 26%	7% puis 11%
Rhône-Alpes	GRAIN	Comité d'engagement	Conseil d'Administration	27	56%	26%	4%	11%	4%

La composition des comités chargés de la sélection reflète souvent une volonté d'éviter tout conflit d'intérêt ou tout risque pour les projets. Certains incubateurs préfèrent ainsi ne pas intégrer de capitaux-risqueurs dans leur comité de sélection afin d'éviter que la présentation de projets non encore matures ne nuise à la capacité ultérieure de ces derniers à lever des fonds auprès de ces mêmes capitaux-risqueurs. Les incubateurs qui n'intègrent pas d'industriels mettent en avant des raisons de confidentialité avant tout. Cependant, on note que les membres de ces comités – y compris industriels – signent le plus souvent une charte de confidentialité.

L'implication des financeurs des incubateurs dans la sélection des projets peut, quant à elle, faire craindre que ces acteurs fassent passer leurs objectifs de développement économique de leur territoire avant les objectifs du ministère de la recherche. Les entretiens menés avec les incubateurs et leurs partenaires ont montré que cette crainte est largement infondée, ce qui avait déjà été noté par le réseau CURIE fin 2005 dans son enquête auprès des incubateurs (il n'y a pas de « *dérive de la sélection* »).

Enfin, si la présence des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'incubateur va de soi, le fait qu'ils soient établissements d'origine ou d'adossement des projets là aussi pose un problème de conflit d'intérêt. Si la grande majorité de nos interlocuteurs a assuré respecter les règles de la déontologie, certains affirment clairement assister aux comités chargés de la sélection pour « faire passer » leurs projets. A l'inverse, d'autres ne souhaitent pas participer à la sélection des projets afin de ne pas être « juge et partie » (cette position est cependant peu fréquente).

### 3.2.5 Les modalités de sélection des projets et la sélectivité des comités *ad hoc*

Dans l'ensemble, il apparaît que le taux de participation des membres des comités est supérieur à 70%.

La procédure de sélection est quasi commune à tous les incubateurs :

- un dossier est envoyé à l'avance aux membres du comité chargé de la sélection ; le dossier est une description du projet, issu de la phase de présélection (dans certains cas donc, il ne s'agit que du dossier préparé par le candidat)
- le porteur de projet se présente devant le comité, souvent pendant 20mn
- dans certains cas, l'équipe de l'incubateur présente son avis sur le projet (forces et faiblesses...)
- si des experts externes rémunérés participent au processus de sélection, ils peuvent présenter leur expertise au comité
- suit alors une phase de questions-réponses de 20 à 30 minutes généralement
- le comité délibère une fois le porteur de projet sorti de la pièce

La décision du comité peut être annoncée au candidat le jour même ou ultérieurement.

Le comité en charge de la sélection des projets peut émettre des recommandations à destination des chargés d'affaires de l'incubateur pour accompagner le projet au mieux, selon ses besoins. Il s'agit parfois d'un véritable cahier des charges.

Dans certains cas, la décision du comité en charge de la sélection doit être validée par le Conseil d'Administration ou le Comité de Surveillance de l'incubateur, dans

lesquels sont représentés les financeurs de l'incubateur. Si le plus souvent cette validation s'apparente à une formalité, il arrive que le Conseil d'Administration soit l'organe qui détermine le montant à allouer à chaque projet incubé.

Le Tableau 13 dresse le panorama de la sélectivité des incubateurs pour l'année 2005. Les chiffres des « projets détectés examinés par l'équipe » correspondent au nombre de candidats qui ont été reçu en face à face pour un entretien de deux heures ou qui se sont entretenus de manière approfondie par téléphone avec l'un des membres de l'équipe des incubateurs.

**Tableau 13 Sélectivité des incubateurs en 2005**

<b>Région</b>	<b>Incubateur</b>	<b>A : Projets détectés examinés par l'équipe (2005)</b>	<b>B : Projets présentés au comité</b>		<b>C : Projets sélectionnés (2005)</b>	<b>Taux de sélection (B/C)</b>
			<b>de sélection (2005)</b>	<b>Taux de présélection (A/B)</b>		
Alsace	<b>SEMIA</b>	20	10	50%	9	90%
Aquitaine	<b>IRA</b>	10	7	70%	4	57%
Auvergne	<b>BUSI</b>	47	14	30%	12	86%
Basse Normandie	<b>Normandie Incubation</b>	20	11	55%	7	64%
Bourgogne	<b>PREMICE</b>	120	50	42%	34	68%
Bretagne	<b>Emergys</b>	23	22	96%	19	86%
Centre	<b>Centre Incubation</b>				7	
Champagne-Ardenne	<b>ICAR</b>	30	10	33%	6	60%
Franche Comté	<b>IEI.FC</b>	18	12	67%	9	75%
Haute Normandie	<b>ACCEVAL</b>	20	6	30%	6	100%
IDF	<b>Agoranov</b>	76	27	36%	18	67%
IDF	<b>Paris Biotech Santé</b>	33	12	36%	12	100%
IDF	<b>IncubAlliance</b>	35	17	49%	15	88%
Languedoc-Roussillon	<b>LRI</b>	28	15	54%	13	87%
Limousin	<b>AILE</b>	12	9	75%	8	89%
Lorraine	<b>IL</b>	21	7	33%	7	100%
Midi-Pyrénées	<b>MiPy</b>		16		13	81%
Nord-Pas-de-Calais	<b>Eurasanté</b>	?	10		3	30%
Nord-Pas-de-Calais	<b>MITI</b>	23	?		5	
Pays de la Loire	<b>Atlanpole</b>	44	25	57%	18	72%
Picardie	<b>IRP</b>	22	8	36%	4	50%
Poitou-Charentes	<b>IRPC</b>	45	16	36%	11	69%
PACA	<b>Belle de Mai</b>	22	11	50%	9	82%
PACA	<b>PACA Est</b>	21	15	71%	9	60%
PACA	<b>IMPULSE</b>	30	14	47%	10	71%
Rhône-Alpes	<b>CREALYS</b>	45	32	71%	21	66%
Rhône-Alpes	<b>GRAIN</b>	50	21	42%	20	95%

La variété des situations des incubateurs rend difficile une comparaison de leur sélectivité, néanmoins il est possible de formuler les observations générales suivantes :

- dans la plupart des cas il existe un lien fort entre le coût (y compris en temps passé par l'équipe, qui peut atteindre les 30%) de la phase de présélection et la sélectivité des comités ad hoc : il y a un risque que le comité chargé de la sélection se transforme en chambre d'enregistrement d'une sélection opérée, en réalité, par l'équipe de l'incubateur

- la sélectivité des comités peut être de moindre qualité lorsque le flux de projets est faible ; cette question est donc hautement liée à celle de la détection

### 3.3 L'adossement des projets non issus de la recherche publique à des laboratoires académiques

A de rares exceptions près, les incubateurs se considèrent comme des « incubateurs académiques » : le lien avec la recherche publique est un critère discriminant pour incuber un projet. Cela signifie d'abord évaluer et accepter des projets issus de la recherche publique ; mais également des projets ‘exogènes’, que l'équipe adosse à une équipe de recherche, en lien avec les cellules de valorisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'incubateur ou grâce à sa connaissance fine de la recherche menée dans leurs laboratoires. Cet adossement a ainsi le plus souvent lieu avant la sélection du projet ; il peut être formalisé avant la sélection ou une fois le projet incubé. Cela prend souvent la forme d'une ou plusieurs conventions avec l'établissement partenaire, réglant l'hébergement du projet, les règles de propriété intellectuelle, les futures relations de l'entreprise avec le laboratoire...

Afin de régler au mieux les relations avec les laboratoires d'adossement, un comité *ad hoc* comprenant les tutelles du laboratoire concerné (notamment les chargés de valorisation et le ou les directeurs du ou des laboratoires) et le porteur de projet peut se réunir en amont de la sélection afin, notamment, de traiter de la question de la propriété intellectuelle, et dans le cas d'un projet issu d'un laboratoire éventuellement de monter et de faire avancer le dossier auprès de la Commission de Déontologie. Il arrive que des incubateurs aident le porteur de projet à négocier les contrats et conventions (notamment autour des questions de propriété intellectuelle) avec les tutelles des laboratoires d'adossement.

Certains incubateurs intègrent dans leur processus de sélection le passage du projet devant un comité chargé de vérifier la valeur du lien entre le projet et le laboratoire de rattachement.

La plupart des acteurs du dispositif ont souligné la qualité de la collaboration entre le projet et le laboratoire d'accueil (une collaboration pouvant donner lieu à de nouveaux projets de recherche ultérieurs, à une continuation des relations entre l'entreprise créée et le laboratoire, par exemple sous la forme de stages ou de CIFRE...). Il arrive parfois que l'adossement soit perçu comme artificiel par l'établissement partenaire, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de réelle collaboration entre l'équipe de recherche et l'entreprise (c'est le cas par exemple d'un laboratoire TIC du CNRS de Montpellier). D'autres ont pu dénoncer le caractère artificiel de l'adossement lorsque, par exemple, le laboratoire ne mobilise que des thésards pour la collaboration avec le porteur de projet.

### 3.4 L'incubation : l'accompagnement des projets

Cette phase apparaît comme celle où les pratiques des incubateurs sont les plus homogènes. Le principal critère discriminant le type des pratiques est la stratégie de l'incubateur, entre privilégier un accompagnement en interne ou faire appel

extensivement à des prestataires externes. Les pratiques sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 14 Tableau récapitulatif de l'éventail des pratiques pour la phase d'incubation des projets**

	<b>Modalités possibles</b>	<b>Pratiques</b>
<b>Cadres de l'incubation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée d'incubation</li> <li>• Type d'hébergement</li> <li>• Modalités de remboursement</li> <li>• Certification ISO</li> <li>• Formalisation des procédures d'incubation (guides, documents-types...)</li> </ul>
<b>Accompagnement par l'équipe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de l'avancement du projet</li> <li>• Mise en relation avec des prestataires externes, rédaction du cahier des charges, évaluation de la qualité des prestataires</li> <li>• Mise en place d'un programme de formation</li> <li>• Assistance à la négociation de la propriété intellectuelle avec les établissements de recherche d'adossement</li> <li>• Préparation au Concours national</li> <li>• Mise en relation des incubés entre eux et avec les anciens incubés</li> <li>• Allocation de financements (déplacements...)</li> <li>• Mise en relation des porteurs de projet avec des financiers, capitaux-risqueurs...</li> <li>• Assistance à la négociation avec les clients, capitaux-risqueurs...</li> </ul>
<b>Prestations aux incubés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalisé</li> <li>• Externalisé</li> <li>• Equilibré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation du business plan</li> <li>• Actions de formation (à l'entrepreneuriat, au management...)</li> <li>• Aide juridique, comptable, marketing, de communication, etc</li> <li>• Aide à la maturation technologique</li> </ul>

### 3.4.1 Les orientations du ministère de la recherche

Le ministère de la recherche a précisé en 2004 le rôle des incubateurs : il est principalement

- « d'encadrer les créateurs et le suivi des projets
- de déterminer les prestations nécessaires au projet et aux porteurs, les mettre en œuvre et en assurer le suivi
- de qualifier la faisabilité économique et industrielle du projet avant d'aborder la recherche du premier financement
- de savoir arrêter au bon moment les opérations qui ne paraissent pas viables »

Le note d'orientation de 2004 donnait des indications quant aux modalités et bonnes pratiques de l'accompagnement par les incubateurs (Encadré 9).

## Encadré 9 Accompagnement des projets : les orientations du ministère de la recherche

### Modalités : conventions et contrats

- en règle générale, une *convention de valorisation* (et selon les cas, d'hébergement) doit être signée dès l'entrée du projet dans l'incubateur entre le porteur et l'université ou l'organisme de recherche si le projet est issu du secteur public, ou entre le porteur et l'entreprise si le projet en est issu, pour régler notamment les questions de propriété intellectuelle et préciser les moyens mis à disposition du projet par l'établissement ou l'entreprise
- dans tous les cas, un *contrat d'incubation* est conclu entre l'incubateur et le porteur de projet sélectionné, qui fixe les engagements respectifs de l'incubateur et de l'incubé

### Les bonnes pratiques recommandées

L'évaluation [de 2003] a permis d'identifier des bonnes pratiques de l'incubation que les incubateurs sont invités à suivre. Celles-ci concernent principalement :

- l'accompagnement en continu des projets, et sa formalisation
- l'étude de faisabilité économique plutôt que l'étude de marché
- la propriété intellectuelle
- le recours à des prestataires externes : choix et suivi
- l'élaboration du plan d'affaires

(...)

Le comité de sélection et de suivi est tenu informé de l'évolution des projets en incubation et peut formuler des recommandations.

Source : *Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.*

À la fin de la période d'incubation, l'appel à projets de 1999 indiquait que le porteur de projet devait s'acquitter du remboursement des dépenses réalisées lors de l'accompagnement de son projet au sein de l'incubateur, sans que soient précisées les modalités de ce remboursement. Les objectifs de 2004 ne reviennent pas sur ce principe.

## Encadré 10 Les orientations du ministère de la recherche concernant la sortie d'incubation des projets

L'étape de sortie doit être la plus préparée et efficace possible pour que le porteur de projet devienne autonome et que la jeune entreprise puisse devenir viable et grandir.

**La durée d'incubation** ne doit pas être excessive et doit se situer raisonnablement entre 12 et 18 mois ; une durée plus longue peut être envisagée après avis favorable du comité de sélection et accord des instances décisionnelles en fonction notamment du budget disponible.

### Une bonne préparation :

- l'incubateur doit faire bénéficier le porteur de projet de son réseau de relations avec tous les acteurs économiques : entreprises, banques, investisseurs, pépinières, etc.
- l'incubateur doit préparer au mieux le créateur à *la recherche des premiers financements et des premières levées de fonds*, qui est l'étape cruciale pour la création de l'entreprise, et l'étape qui valorise le travail réalisé dans l'incubateur : organiser/favoriser les contacts entre porteurs de projets et investisseurs, ou aider à la participation à des forums d'investissement. Le projet ne doit pas se présenter trop tôt devant les investisseurs

**Critères de sortie** : un projet a vocation à sortir de l'incubateur lorsqu'il a atteint le stade de la faisabilité économique et un degré d'autonomie suffisant.

Source : *Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004.*

### 3.4.2 Les évolutions depuis 2003

L'accompagnement est la partie du processus d'incubation sur lequel les évolutions ont été les plus positives depuis l'évaluation de 2003. L'apprentissage, le retour d'expérience, le partage des bonnes pratiques entre incubateurs a clairement professionnalisé les pratiques des incubateurs.

Au delà de l'accompagnement, l'incubation « protège » et fournit une assise institutionnelle et une crédibilité aux projets non encore créés. Cela permet aux porteurs de projets d'aller prospecter des clients et de ne créer la société que s'il existe de véritables perspectives de marché.

Il peut exister un effet label ; cela dépend des incubateurs, de leur inscription dans environnement, de l'historique des projets créés et développés ; CREALYS (Rhône-Alpes) par exemple bénéficie clairement de cet effet label.

### 3.4.3 Les pratiques en matière d'accompagnement

#### 3.4.3.1 Convention et durée d'incubation

Tous les incubateurs formalisent l'accompagnement des projets par la signature d'une **convention d'incubation**, qui règle les rôles respectifs de chacun et spécifie, notamment, les prestations de l'incubateur dont le porteur de projet pourra bénéficier. Les modalités de remboursement des frais engagés pour l'accompagnement du projet, la durée d'incubation... sont décrits dans la convention.

**La durée moyenne d'incubation** est de 18 mois dans la plupart des incubateurs, conformément aux directives du ministère. Il se peut également, si les conditions sont réunies pour la réussite de l'entreprise, qu'un projet sorte plus tôt d'incubation

(parfois au bout de 6 mois). Dans le cas contraire, l’incubateur peut décider de l’arrêt du projet.

### 3.4.3.2 Hébergement des projets

Les projets peuvent être **hébergés**

- par l’incubateur lorsqu’il dispose de locaux
- par les établissements académiques d’adossement des projets
- par des partenaires économiques de l’incubateur comme les CEEI, les pépinières, les technopoles...

La répartition des incubateurs selon leurs pratiques en matière d’hébergement est présentée dans le Tableau 17. Le plus souvent l’hébergement est partagé entre l’incubateur (qui dispose de quelques bureaux à la disposition d’un petit nombre de projets) et ses partenaires.

**Tableau 15 Pratiques des incubateurs en matière d’hébergement des projets**

	Hébergement dans les murs de l’incubateur majoritairement	Hébergement mixte	Incubateur « sans murs »
<b>Petits incubateurs (moins de 25 projets)</b>	Eurasanté	SEMARIA Normandie Incubation ACCEVAL AILE IEI.FC IL	Centre incubation ICAR IRP IRPC
<b>Incubateurs de taille moyenne (entre 25 et 45 projets)</b>	Paris Biotech Santé	IRA BUSI MiPy ATLANPOLE Belle de Mai Emergys IMPULSE	PREMICE PACA EST MITI
<b>Grands incubateurs (plus de 45 projets)</b>	Agoranov	IncubAlliance CREALYS GRAIN	LRI

Des conventions *ad hoc* peuvent être signées entre le porteur de projet et la structure qui l’héberge sans intervention de l’incubateur. L’hébergement peut être fourni à titre gracieux ou non de la part de l’incubateur.

### 3.4.3.3 Un travail d’ingénierie de l’innovation

La plupart des incubateurs ont mis en place un **travail structuré d’accompagnement** – une évolution majeure depuis l’évaluation de 2003. Le travail de l’équipe de l’incubateur consiste principalement à

- suivre l’avancement du projet
- aider à formaliser le business plan du projet (des incubateurs comme Paris Biotech (Ile de France) ou GRAIN (Rhône-Alpes) externalisent cette tâche cependant)
- mettre en relation le porteur avec des prestataires externes (et réaliser le cahier des charges pour ces prestations)

- mettre en place un programme de formation (qui permet en outre des échanges entre les porteurs)

On peut également ajouter que certains incubateurs

- assistent les porteurs de projet dans leurs négociations avec des investisseurs ou lors de réunions avec des clients potentiels
- constituent des clubs d'incubés et/ou d'anciens incubés, ou à tout le moins organisent des rencontres favorisant les échanges d'expérience, surtout lorsque les projets sont disséminés sur plusieurs lieux d'hébergement
- peuvent allouer des financements pour les déplacements des porteurs de projet
- assistent le projet dans la négociation de la propriété intellectuelle avec le ou les établissements de recherche d'adossement (BUSI en Auvergne va jusqu'à rédiger les contrats d'hébergement et de prestations de service dont les porteurs ont besoin)
- organisent des rencontres avec des financiers et des investisseurs pouvant donner lieu à des levées de fond pour les projets (certains incubateurs ont par ailleurs des liens privilégiés avec des sociétés locales de capital-risque – c'est le cas par exemple en Alsace, Limousin, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais)
- ont mis en place des outils pour aider à la constitution des équipes (banques de CV, analyse psychotechnique des porteurs de projet...)

La majorité des incubateurs ont mis au point un ensemble de **procédures** permettant de standardiser l'accompagnement des projets – sans nuire évidemment à leur nécessaire traitement au cas par cas. Ces procédures consistent par exemple en la rédaction d'un guide d'incubation, en l'établissement de fiches de suivi à remplir tout au long de l'avancement du projet par les différents acteurs impliqués dans le processus...

Quelques incubateurs travaillent à une véritable **démarche qualité** (exemple de l'IRP), souvent dans l'optique de demander une normalisation ISO. Certains incubateurs ont déjà obtenu le label de qualité, par exemple, Atlanpole.

L'utilisation de **logiciels de gestion des projets** a pu faire l'objet de collaborations entre incubateurs, via les réseaux France Incubation puis RETIS. La « boîte à outils » OPALe de Midi-Pyrénées est ainsi partagée avec 9 autres incubateurs (mais sans réel retours d'expérience sur l'outil apparemment) et accessible en partie sur l'intranet de RETIS. Il n'existe pas encore de logiciel de gestion commun comme l'avait suggéré Ernst & Young en 2003, et de manière générale il semble même que la plupart des incubateurs n'utilisent pas ce type d'outil.

#### 3.4.3.4 Le suivi de l'état d'avancement des projets

Le **suivi régulier des projets** lors de leur incubation est une pratique dont l'importance est soulignée par les porteurs de projet eux-mêmes : il s'agit dans la plupart des cas pour le porteur de rédiger un document d'avancement (y compris des tableaux de bord à actualiser) de manière régulière (tous les mois le plus souvent), suivi d'une réunion avec le chargé d'affaires suivant le projet, dont ils doivent ensuite rédiger le compte-rendu.

Certains comités en charge de la sélection sont également en charge du suivi des projets. L'équipe de l'incubateur développe ainsi des outils poussés de *reporting* et de *monitoring* des projets : c'est le cas de GRAIN (Encadré 11).

#### **Encadré 11 Monitoring des projets : l'exemple de GRAIN (Rhône-Alpes)**

Au début de chaque Comité d'Engagement, le Directeur présente une information de suivi des projets qui sont ou ont été incubés depuis la création de l'incubateur : le suivi porte par exemple sur les montants levés, si le projet a été lauréat au Concours National ou à d'autres concours...

L'équipe de l'incubateur note les projets en cours d'incubation sur une échelle de 0 à 3 portant sur 5 critères : l'équipe, les aspects marketing et marché, le business plan, l'état de création de la société (aspects juridiques, pacte d'actionnaires etc,) et le financement. Pour qu'un projet puisse sortir d'incubation il faut au moins 2,2 de moyenne.

En moins d'un quart d'heure ont ainsi été analysés 98 projets au Comité d'Engagement du début 2006, et cette méthode permet de mentionner les sociétés en défaillance, celles qui ont une note inférieure ou égale sur la période, celles qui ont levé des fonds...

#### **3.4.3.5 L'externalisation de prestations aux incubés**

En ce qui concerne le **recours à des prestataires externes**, l'équipe de l'incubateur est en général chargée de rédiger le cahier des charges. Les incubateurs proposent un choix de prestataires aux porteurs de projet, spécialisés en comptabilité, questions juridiques, commerciales, marketing, de communication, chargés de réaliser des expertises techniques, des études de marché, etc. Ce choix correspond le plus souvent à deux ou trois prestataires ; certains incubateurs, par exemple PREMICE (Bourgogne), reposent plus sur un talent pool constitué d'un expert par spécialité. L'incubateur peut également s'adosser à des partenaires privilégiés, comme l'INPI.

De nombreux incubateurs évaluent la qualité de ces prestataires grâce aux retours des porteurs de projet (IMPULSE en PACA par exemple a une grille d'évaluation très formalisée).

On note que la situation en matière de gestion des prestations externes s'est ainsi beaucoup améliorée depuis l'évaluation de 2003. L'évaluation préconisait une qualification du réseau des prestataires au plan régional voire national ; cela a été mis en place entre les trois incubateurs de la région PACA, mais cette initiative demeure encore peu répandue au niveau national. On peut donc toujours insister sur l'opportunité d'un échange régulier entre les équipes des différents incubateurs autour de leurs bases de données de prestataires et sur l'évaluation qui en est faite.

**Tableau 16 Les stratégies des incubateurs en matière d'internalisation/externalisation des prestations aux incubés**

	Internalisation	Equilibre	Externalisation
<b>Petits incubateurs (moins de 25 projets)</b>	SEMINA IEI.FC ACCEVAL AILE IL	EURASANTE IRP	Normandie Incubation Centre Incubation ICAR IRPC
<b>Incubateurs de taille moyenne (entre 25 et 45 projets)</b>	IRA Emergys ATLANPOLE	Paris Biotech Santé MiPy MITI	BUSI PREMICE Belle de Mai PACA Est IMPULSE
<b>Grands incubateurs (plus de 45 projets)</b>	IncubAlliance	CREALYS	Agoranov LRI GRAIN

Source : Dépenses prévisionnelles 2004-2006 des incubateurs. Externalisation : lorsque plus de 53% du budget est constitué de dépenses externes affectées au projet. Internalisation : lorsque plus de 53% du budget est constitué de dépenses de personnel et de fonctionnement (hors locaux). Les chiffres complets sont disponibles en annexe.

L'analyse des documents en notre possession fait apparaître la relation entre taille des incubateurs (en Equivalent Temps Plein et en nombre de projets à incuber) et stratégie d'externalisation des prestations. Plus la part du budget allouée aux dépenses externes affectées aux projets est grande (signe d'externalisation des prestations), plus les équipes peuvent traiter de projets incubés (signifié par le nombre de projets par ETP).

Enfin, le recours à des « coachs » ou « parrains » externes a été tenté par plusieurs incubateurs mais ces derniers ont été déçus : lorsqu'ils sont rémunérés cela peut grever le budget d'incubation, il est souvent difficile de trouver des personnes de qualité et motivées... Il semble que seul Paris Biotech Santé continue à mobiliser des coachs pour les projets incubés.

### 3.4.3.6 Maturation technologique des projets

Le **développement technologique et la faisabilité technique** du projet constituent souvent une étape-clé de l'accompagnement, et est réalisé grâce aux moyens mise en œuvre par le laboratoire de rattachement (ingénieurs de valorisation, mise à disposition d'équipements, etc.). OSEO anvar, les établissements de recherche et les collectivités territoriales peuvent mobiliser des moyens pour finaliser des études de faisabilité pour les projets en cours d'incubation. Les fonds dégagés par le Concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes permettent également aux projets de financer des études de faisabilité technique.

Un exemple intéressant a été développé en Poitou-Charentes : l'aide au transfert d'OSEO anvar, c'est-à-dire une avance remboursable à destination, normalement, des laboratoires (mais peu utilisée car le taux de remboursement est généralement faible), est basculée sur l'entreprise dans le cadre d'un projet de création. Le prêt est basculé sur l'entreprise au moment de la signature de la licence et l'entreprise rembourse en cas de succès (OSEO anvar peut donner des délais de remboursement à l'entreprise).

De même, certaines organisations de mutualisation de la valorisation entre établissements publics, acceptées dans le cadre de l'appel à projets de l'ANR « Organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants », ont pu dégager des fonds destinés à financer des prototypes pour des

projets incubés (cas d'Agoranov en Ile de France, bien intégré au projet Paris Universitas) – cf. le §4.3.1 pour plus de détails.

### 3.4.3.7 Les bourses aux porteurs de projet

Les incubateurs peuvent également mettre à disposition de certains porteurs de projet sans ressources une « **bourse au créateur** », financée par le Conseil régional. En projet en Languedoc-Roussillon par exemple, ce type de bourse est de plus en plus répandu dans les régions et concerne le plus souvent un à trois projets par an.

En Limousin, il s'agit d'un véritable salaire attribuable aux porteurs titulaires d'un bac + 5 et ne disposant pas de revenus, sur une période de 12 voire 15 mois. Le Conseil Régional et le FSE financent ce salaire.

### 3.4.3.8 Les modalités de remboursement

Les **dépenses externes engagées par projet** peuvent atteindre 100 000 € ou plus (Paris Biotech Santé) mais en moyenne sont entre 30 000 et 40 000 €.

En ce qui concerne les **modalités de remboursement par les entreprises créées**, l'évaluation de 2003 notait que « le mode de calcul des dépenses internes et des dépenses externes est variable d'un incubateur à l'autre et il apparaît opportun de déterminer de manière homogène la composition des frais directs et indirects, de préciser les règles d'imputation à retenir » ; c'est encore le cas en 2006 et il est toujours difficile dès lors de comparer exactement les dépenses par projet.

Cette hétérogénéité porte également sur les modalités de remboursement par les entreprises créées, comme le montre le tableau suivant. Le taux de remboursement, les frais sur lequel porte le remboursement, l'échéancier, les conditions de santé et de viabilité de l'entreprise pour déclencher la procédure de remboursement sont très diverses d'un incubateur à l'autre. En revanche, tous les incubateurs à l'exception de LRI (Languedoc-Roussillon) et Energys (Bretagne) ont mis en place des modalités de remboursement, ce qui correspond aux attentes du ministère (tableau ci-après). Il s'agit moins, pour les incubateurs, de considérer ces remboursements comme une source de financement de l'incubateur (cela représente souvent moins de 10% du budget des incubateurs) que comme un moyen de responsabiliser les porteurs de projets.

**Tableau 17 Les modalités de remboursement par les entreprises créées**

	<b>De 25% à 100%</b>	<b>100%</b>	<b>De 100% à 150%</b>
<b>Frais externes</b>	BUSI SEMIA	ACCEVAL MITI Belle de Mai PACA Est PREMICE Agoranov AILE IRPC GRAIN	IncubAlliance Picardie
<b>Frais externes et internes</b>	Eurasanté	IL IRA IEI.FC CREALYS	MiPy Paris Biotech Santé

Certains incubateurs ont ainsi fait le choix d'inclure les frais internes dans le montant à rembourser. La comptabilité des frais internes est très variable d'un incubateur à l'autre : il peut s'agir d'un forfait à l'année ou au mois (par exemple 5 000 € par an pour Paris Biotech Santé, 300 euros par mois pour l'incubateur lorrain...).

Un modèle commun semble se dessiner, à savoir une avance remboursable à taux zéro sur les dépenses externes engagées pour les projets ; l'entreprise rembourse alors une fois sa situation financière consolidée, soit au bout d'un délai supérieur à deux ans, soit en fonction de critères de viabilité (pour Paris Biotech Santé par exemple, les conditions sont une levée de fonds supérieure à 1,5M€ ou un chiffre d'affaires supérieur à 500 000 €). On peut néanmoins constater quelques exceptions notables, par exemple

- IMPULSE (PACA) prévoit un remboursement rapide à taux 0 ou un remboursement long avec taux d'intérêt
- SEMIA (Alsace) refacture ses frais externes à 50% aux porteurs de projets, les frais sont alors payables sous 60 jours – avec le plus souvent, cependant, un échéancier et des délais de paiement
- Atlanpole (Pays de la Loire) a d'autres modalités de remboursement : 5% du résultat brut d'exploitation généré par l'entreprise lors de l'exercice, plafonné à 45 000 € sur la période d'accompagnement de 5 ans dans la technopole

## 3.5 Après l'incubation des projets

Une fois les entreprises sorties d'incubation, les relations ne sont pas rompues avec l'incubateur. Plusieurs incubateurs réfléchissent à ou mettent en place des solutions pour continuer l'accompagnement des entreprises après leur incubation.

### 3.5.1 Les orientations du ministère de la recherche

Tout comme les phases de détection et de « pré-incubation », la phase de « post-incubation » n'entre pas dans le champ des actions de l'incubateur financées par le ministère de la recherche. D'autres structures spécifiques au développement industriel ou au conseil des jeunes entreprises (CEEI, pépinières...) existent et doivent prendre le relais des incubateurs, selon le ministère.

### 3.5.2 Suivi des entreprises créées et accompagnement post-création

La fin de la convention d'incubation ou, parfois, la signature d'une convention de sortie marque la fin formelle de l'incubation. Cela ne signifie par cependant la rupture du contact avec l'entreprise créée, pour plusieurs raisons :

- la politique de remboursement des frais engagés par l'incubateur nécessite un suivi annuel financier de l'entreprise, notamment dans le cas où le remboursement est conditionné à la 'santé' de l'entreprise
- la nécessité de remplir les statistiques du ministère de la recherche constitue une autre raison de suivre les entreprises dans leur développement – y compris pour le pilotage et l'autoévaluation de l'incubateur lui-même
- certaines entreprises, y compris plus de 3 ans après leur sortie d'incubation, continuent de demander conseil au directeur ou au chargé d'affaires qui était son

- référent ; c'est le signe d'une relation de confiance qui avait été établie lors de l'incubation
- enfin, il existe des incubateurs qui mènent également des activités de post-incubation

En fonction du contexte régional en effet, il peut exister des discontinuités dans l'accompagnement des entreprises sorties d'incubation, parce qu'il n'existe pas de relais à l'action de l'incubateur dans le périmètre géographique d'action de ce dernier, ou parce que les observations des incubateurs sur l'état de santé des entreprises montre qu'il existe des besoins similaires à l'accompagnement fourni en incubation sur les 3 à 5 premières années de la vie de l'entreprise.

CEEI, pépinières et technopoles sont les relais idéals des incubateurs (le meilleur exemple est certainement le Languedoc-Roussillon, où les projets sont co-incubés avec les différents CEEI du territoire) mais il n'existe pas de telles structures dans toutes les régions, et parfois leurs activités peuvent ne pas convenir aux entreprises issues des incubateurs.

Si certains incubateurs, qui d'ailleurs préexistaient sous une forme différente à l'appel à projets de 1999 (Atlanpole, Eurasanté...), sont portés par des technopoles voire également des CEEI, d'autres incubateurs réfléchissent à la manière de réaliser des actions de post-incubation sur les trois à cinq premières années de vie des entreprises :

- PREMICE (Bourgogne), l'IRPC (Poitou-Charentes) ont obtenu le label de CEEI et PREMICE devrait bientôt bénéficier du label européen de BIC (business innovation centre)
- Agoranov (Île de France) souhaite articuler son action avec Paris Développement et aider les projets après la fin de convention d'incubation, afin d'éviter que les entreprises s'installent hors région parisienne
- GRAIN créée actuellement une deuxième structure dédiée à l'accompagnement post-création, financée à 50% sur des ressources privées, et dirigée par le directeur de GRAIN ; le continuum entre incubateur et cette pépinière sera formalisé par une convention de partenariat, les deux équipes auront une réunion commune une fois par semaine et mèneront des actions communes en termes de formation, d'information des porteurs par exemple
- Normandie Incubation (Basse Normandie) réfléchit à répondre à la demande de ses entreprises incubées sur un accompagnement post-création
- BUSI (Auvergne) réfléchit également à offrir des services de post incubation aux porteurs de projets : il s'agirait de recruter un chargé d'affaires qui consacrera une partie de son temps à de l'accompagnement post création, afin de pallier à ce manque dans la région
- devant le constat que le directeur de MiPy passe 20% de son temps sur des interventions en post-incubation, l'incubateur envisage de poursuivre la coopération avec les pépinières pour l'accompagnement des projets en post-incubation : des conventions assorties de cahiers des charges précis seront passées avec 3 pépinières. Deux projets sont actuellement en phase de test et MiPy envisage de recruter un poste à temps plein si l'expérience est concluante

Dans tous les cas, ces solutions sont développées avec l'aide financière des collectivités territoriales, notamment le Conseil Régional. L'accompagnement

proposé constitue le plus souvent des actions de formation et d'information (notamment en ce qui concerne les opportunités et les sources de financement), l'aide au montage de dossiers...

## 4 Les performances du dispositif

Ce panorama n'a pas vocation à constituer une évaluation du dispositif d'incubation ; néanmoins, il reste important d'apprécier les performances du dispositif au regard des objectifs qui avaient été déterminés en 1999.

Sont successivement analysés dans ce chapitre, l'impact du dispositif d'incubation, ses limites, ainsi que son inscription dans les nouveaux dispositifs publics de soutien à la recherche et à l'innovation et ses perspectives d'évolution.

### 4.1 L'impact du dispositif

Trois types d'impact peuvent être distingués:

- un impact sur la création de valeur
- un impact sur la structuration des relations entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche
- un impact sur la sensibilisation de la société à l'entrepreneuriat.

La jeunesse du dispositif nécessiterait une étude d'impact approfondie d'ici 3 à 5 ans. La mise en place, en cours, par le ministère de la recherche, d'un « Observatoire des entreprises à potentiel de R&D », permettra déjà de fournir des données essentielles sur l'impact économique des incubateurs.

#### 4.1.1 Impact sur la création de valeur

Le bilan annuel de la Direction de la Technologie permet de mesurer l'impact direct des incubateurs, en termes d'entreprises et d'emplois créés. Entre 2000 et fin 2005, soit en 6 ans, les incubateurs ont permis la création de 844 entreprises innovantes (dont 20% étaient encore en incubation à fin 2005, donc toujours en phase de mise en point). A fin 2005, 88,4% de ces entreprises sont en activité, soit 746. La pérennité (survie à 5 ans) des entreprises issues des incubateurs est très supérieure à celle de l'ensemble des entreprises : 76% des entreprises « incubées » créées en 2000 sont toujours en vie 5 ans après, alors que ce taux n'est que de 50% pour l'ensemble des entreprises (source INSEE). Les 746 entreprises « incubées » totalisent environ 3 650 emplois (en équivalent temps plein) à fin 2005, soit en moyenne 4,8 emplois par entreprise en activité. Mais ce nombre varie fortement selon l'année de création. Ainsi, les effectifs moyens des entreprises « incubées » créées en 2000 sont de 8,7 en 2005 ; ce chiffre est également très supérieur à celui de l'ensemble des entreprises, qui est seulement de 3,5 emplois en moyenne après 5 ans (source INSEE). Ces 3 560 emplois sont en grande majorité à haut niveau de qualification, et on estime que les emplois indirects (sous-traitants, etc.) qui en découlent, représentent trois fois ces emplois directs, soit près de 11 000 emplois.

Il convient enfin de ne pas oublier les effectifs recrutés et mobilisés pour former les équipes des incubateurs – 128 personnes en 2006, salariés et non salariés.

Certains entretiens avec les partenaires académiques des incubateurs ont mis en évidence l'impact sur le développement des activités de recherche des laboratoires (nouvelles thématiques...) et sur la continuité de collaborations avec les entreprises accueillies. Le fait de mettre à la disposition des porteurs de projets des bureaux à proximité des laboratoires constitue en ce sens une bonne pratique (ex. en Languedoc-Roussillon).

En termes d'aménagement du territoire, les collectivités territoriales peuvent se saisir du dispositif d'incubation et proposer des lieux d'hébergement qui peuvent avoir une incidence sur la localisation des entreprises créées.

#### **4.1.2 Impact sur la structuration des relations entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur**

La structuration des relations entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur était l'un des objectifs principaux de l'appel à projets de 1999 (cf. § 2.1.1). Il ressort des entretiens avec les partenaires académiques des incubateurs que l'impact du dispositif sur cette structuration est variable selon les régions mais qu'il est effectif et positif dans tous les cas. Les incubateurs franciliens sont peut-être ceux où cette structuration a été le moins effective.

La nécessité de travailler ensemble à la construction de l'incubateur, puis l'espace de dialogue offert par les divers comités de l'incubateur expliquent la structuration des relations. GRAIN (Rhône-Alpes) a par exemple mis en place un groupe de travail permettant aux chargés de valorisation des établissements régionaux de se réunir mensuellement. La réponse à l'appel à projets de l'ANR a pu se faire de manière rapide et efficace grâce à l'expérience gagnée dans l'incubateur.

Souvent, l'incubateur est considéré comme une première pierre, une première étape faisant se rejoindre à la marge les différents établissements qui se côtoyaient sans vraiment vouloir s'associer ; l'étape suivante étant alors la mutualisation effective des services de valorisation des établissements membres à l'occasion de la réponse à l'appel à projets de l'ANR (cf. §4.3.1) ou dans un PRES.

#### **4.1.3 Impact sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat**

La nécessité de garantir leur flux de projets (à court et long terme) pousse un certain nombre d'incubateurs à mener des actions de sensibilisation à la création d'entreprise dans leurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres : les incubateurs s'adressent notamment aux universités, aux écoles d'ingénieurs, mais aussi aux écoles de commerce. Les actions de sensibilisation portent sur les chercheurs (visites approfondies des équipes de recherche, présentation de projets incubés lors de séminaires de laboratoires...) et sur les étudiants. Les doctorants sont les cibles les plus fréquentes : l'incubateur peut proposer un module de cours, optionnel ou non selon la volonté de l'établissement, un séminaire de quelques jours avec cas pratique, la présentation de projets incubés, des interventions lors de Doctoriales... Des incubateurs et des établissements se tournent également vers les étudiants en Master 1 et 2, avec l'objectif, par exemple, que les doctorants entrent en thèse avec un thème qui leur permettra ensuite de créer une entreprise.

Il est certain que ces opérations de sensibilisation ont un impact important sur la sensibilisation de la société à l'entrepreneuriat. Les effets seront très certainement visibles à moyen terme.

## 4.2 Les incertitudes pesant sur le dispositif

Les équipes des incubateurs, leurs présidents et leurs partenaires ont tous exprimé en premier lieu leurs inquiétudes concernant le financement du dispositif – et notamment son refinancement par l'Etat. Les discussions ont également fait apparaître d'autres préoccupations concernant le financement des incubateurs (§4.2.1).

Trois autres problèmes majeurs – et interdépendants – ont été mis en avant lors des discussions avec les incubateurs et lors des tables rondes:

- on observe pour quelques incubateurs une diminution du flux de projets, et pour la plupart une diminution des projets issus de la recherche publique ; or apparaît depuis quelques années, dans certains établissements de recherche et d'enseignement supérieur, une tendance à privilégier d'autres modalités de valorisation de leur recherche par rapport à la création d'entreprise, activité considérée comme chronophage, coûteuse financièrement et de profit moins immédiat (§4.2.2)
- les difficultés de financement et de développement rencontrées par les jeunes entreprises renforcent le phénomène ci-dessus – et renforcent la critique du financement par objectifs... (§4.2.3)
- le lien du financement étatique du dispositif aux objectifs des incubateurs en termes de projets est sévèrement critiqué par quelques acteurs et observateurs du dispositif (§4.2.4)

Enfin, bien que l'intégration des incubateurs dans leur environnement se soit améliorée, des problèmes de concurrence avec certaines structures amont ou aval se posent encore pour certains incubateurs (§4.2.5)

### 4.2.1 Financement du dispositif et complexité administrative

La question du financement du dispositif constitue la préoccupation majeure des incubateurs et de leurs partenaires.

Plus précisément, les difficultés mentionnées par les incubateurs et par leurs partenaires portent sur :

- les modalités du financement de l'Etat (négociations tous les trois ans)
- la cohérence avec les financements des collectivités territoriales
- la complexité administrative de la mobilisation de financements provenant de nombreuses sources

#### 4.2.1.1 Volume et modalités du financement de l'Etat

Tous les acteurs et observateurs du dispositif d'incubation s'accordent sur le fait que les incubateurs ne pourront jamais s'autofinancer : un financement public est nécessaire pour la pérennité du dispositif. Les incubateurs ont une mission de service public : ainsi leurs critères de sélection de projets, comme leurs modalités de

financement, ne peuvent être identiques à ceux d'incubateurs privés : le financement public leur permet de porter des projets plus incertains et à plus long terme.

Il convient cependant de constater que le volume du financement accordé par l'Etat et le principe d'un financement à hauteur de 50% au maximum ne sont pas discutés par les incubateurs et leurs partenaires. Rappelons néanmoins que le problème de l'impossibilité financière du recrutement, jugé nécessaire, de chargés d'affaires a été soulevé par de nombreux incubateurs.

Ensuite, la périodicité des conventions de financement (tous les trois ans) a parfois pu être critiquée. Une suggestion serait la mise en cohérence avec la temporalité des CPER (Contrats de Projet Etat-Région).

Les débats sur le volume et les modalités du financement de l'Etat ont cependant été très fortement occultés par le problème conjoncturel du renouvellement des conventions – et surtout de l'incertitude de ce renouvellement. Le retard de l'Etat dans l'annonce officielle du refinancement du dispositif après 2006, en partie dû à la difficulté du transfert du financement du dispositif à l'ANR, a renforcé cette crainte des incubateurs.

Cette incertitude a mis en porte-à-faux les incubateurs ainsi que les collectivités territoriales finançant le dispositif, devant la crainte du désengagement de l'Etat. Ce n'est donc pas tant la courte périodicité des conventions qui a été discutée mais plutôt la nécessité que l'Etat s'engage de manière ferme sur un soutien financier durable et de principe du dispositif d'incubation. Cela ne remet bien sûr pas en question l'utilité de renégociations périodiques des objectifs – et donc des montants alloués – et l'évaluation du succès des incubateurs quant à l'atteinte de ces objectifs.

Pour la grande majorité des incubateurs se pose le problème de la fragilité de la trésorerie ; un fonds de roulement serait nécessaire pour amortir les retards dans les financements versés. Ces retards sont en effet le principal problème exprimé par les incubateurs et par leurs membres : le financement du FSE pour 2004 n'a, par exemple, pas encore été versé à certains incubateurs. Beaucoup connaissent également ce problème pour le FSE 2005. De plus, le transfert du financement de l'Etat du ministère de la recherche à l'ANR en 2006 a également pu causer des difficultés de trésorerie.

#### **4.2.1.2 La question de la coordination des financements entre collectivités territoriales et Etat**

Le financement des collectivités territoriales est voté annuellement ; il est nécessaire de renégocier le financement des incubateurs chaque année, souvent avec plusieurs collectivités. Certains incubateurs, cependant, bénéficient de l'établissement de conventions pluriannuelles avec les collectivités partenaires.

Il apparaîtrait donc utile de coordonner le financement des collectivités territoriales avec celui de l'Etat. A cette fin, les principaux financeurs des incubateurs (le plus souvent l'Etat et le Conseil Régional) devraient se réunir en amont du renouvellement des conventions de financement et, de ce fait, concerter leur action.

Introduire les incubateurs dans les prochains CPER constitue un moyen de garantir ces deux pratiques. C'est déjà le cas en Midi-Pyrénées, par exemple.

#### 4.2.1.3 Le poids de la gestion administrative de financements multiples

Les incubateurs – rappelons qu'il s'agit de structures légères, qui n'intègrent pas toujours de personnel administratif – considèrent comme excessif le poids de la gestion administrative de leurs conventions de financement, souvent nombreuses et aux critères d'attribution et de financements hétérogènes (durées différentes, financement du fonctionnement, ou de l'investissement, ou des deux...). La demande du FSE est considérée comme particulièrement coûteuse en temps.

Les incubateurs appellent de leurs voeux un cadre contractuel unique entre l'Etat et les autres financeurs..., à tout le moins une harmonisation des différentes conventions et contrats. Inclure les incubateurs dans le CPER, profiter du passage à l'ANR pour simplifier les procédures, profiter des fonds européens 2007-2013 (annoncés comme axés sur l'innovation) ont également été cités comme pouvant permettre de simplifier les circuits administratifs.

#### 4.2.2 Les freins institutionnels et individuels à la création d'entreprises issues de la recherche

L'enquête du réseau CURIE, concernant la détection, montre que seulement 31% des projets accompagnés sont détectés par les cellules de valorisation, alors que le taux de projets issus de la recherche est légèrement inférieur à 50%,.

L'explication la plus évidente est que la valorisation dans les universités manque de moyens, en ressources financières comme humaines, ce qui rend difficile – voire impossible – une démarche de détection proactive. Le sénateur Adnot<sup>10</sup> note ainsi qu'« *une des missions des équipes de valorisation est de précéder et de susciter l'activité de valorisation. Dans cette perspective la détection de projets innovants est primordiale (...). Or on constate que peu d'établissements développent une démarche prospective compte tenu de la faiblesse des moyens et l'absence de personnel qualifié ou pouvant être spécifiquement dédié à cette charge.* »

A ce frein s'ajoute un changement complet dans la perception de la création d'entreprises issues de la recherche au niveau institutionnel. Depuis quelques années, nombre d'établissements (des universités mais aussi des organismes de recherche comme le CEA, l'INSERM ou le CNRS) ont développé une stratégie qui privilégie fortement les actions de valorisation de la recherche par le transfert de technologie au détriment de la création d'entreprises issues des laboratoires. Ces établissements considèrent qu'il est plus intéressant et plus facile de trouver une entreprise déjà existante prête à reprendre la technologie concernée.

L'évaluation de 2003 recommandait comme bonne pratique, pour le cas des projets issus de la recherche, de laisser la propriété intellectuelle au sein des laboratoires, qui se chargent alors des frais de première analyse, de dépôt et d'extension, et de négocier une licence exclusive en contrepartie d'un paiement forfaitaire et de royalties. Cette

<sup>10</sup> Adnot Philippe, *Rapport d'information sur la valorisation de la recherche dans les universités*, Sénat, 2006.

gestion du portefeuille de propriété intellectuelle par les établissements a un coût (auquel s'ajoutent des retards de paiement des entreprises juste créées qui n'ont pas encore les moyens de payer la licence) qui peut décourager des établissements à choisir de valoriser leur recherche par la création d'entreprise. Comme le souligne le rapport Adnot :

« De nombreuses universités ont souligné (...) leurs difficultés à financer les frais liés au dépôt puis à l'entretien des brevets. (...) Compte tenu de cette situation, il paraît difficile pour les universités d'amorcer financièrement une véritable politique de financement de la protection des résultats lorsqu'elles n'ont aucun retour financier pour autofinancer des dépôts supplémentaires ou subvenir aux frais d'entretien. Cette situation empêche une valorisation satisfaisante : soit parce qu'elle bloque le dépôt de brevets sur des projets potentiellement porteurs, soit parce qu'elle empêche une protection efficace en ne permettant pas l'extension de la protection à d'autres pays ou la mise en place de moyens de défense efficace. »<sup>11</sup>

A cela s'ajoute un sentiment de dépossession dans certaines universités vis-à-vis des incubateurs, le ressenti que ces structures leur échappent et « passent sous la coupe » des technopoles. L'intégration de France Incubation dans Retis (cf. 2.2.2.3) a confirmé ce sentiment.

En ce qui concerne les EPST et EPIC, on peut également constater, pour certains d'entre eux, un désengagement au niveau de l'implication dans la gouvernance des incubateurs dont ils peuvent être membres. Ce désengagement est concomitant d'une baisse du flux de projets issus des laboratoires de ces EPST et EPIC.

Au niveau individuel, les freins « culturels » à la création d'entreprise par des chercheurs, si l'on constate une évolution positive depuis la loi sur l'innovation et la recherche de 1999, sont encore très présents dans les laboratoires. S'y ajoute une raison portant les chercheurs à privilégier le transfert de technologie à la création d'entreprises issues de la recherche publique : ils sont intéressés financièrement au dépôt de brevet à hauteur de 50% dans la limite de leur traitement annuel brut et à 25 % au-delà (décret du 13 février 2001), à cet intérressement s'ajoute la prime au brevet d'invention (décret du 26 septembre 2005).

Dans tous les cas, les difficultés rencontrées par les chercheurs qui se sont effectivement lancés dans la création d'entreprise et qui ont pu rencontrer un échec (les deux principales causes d'échec étant le manque de financement en aval de l'incubation, mais surtout la constitution d'une équipe portant principalement sur le chercheur) sont à l'origine du changement de stratégie des établissements concernés et sont de nature à décourager les autres chercheurs.

Cela conduit certains à souhaiter que, comme au Québec, les chercheurs ne puissent pas quitter leur laboratoire pour diriger leur entreprise mais uniquement occuper le poste de directeur scientifique.

#### 4.2.3 Les difficultés de financement des projets puis du développement des jeunes entreprises

Les projets en incubation souffrent d'un manque de financement en « pré-amorçage » et d'une quasi-absence de financement en « amorçage » pour les sociétés à croissance modérée, jugées trop petites et trop risquées.

<sup>11</sup> idem

Les investisseurs prennent des risques réels qu'ils peuvent juger trop importants :

- incertitudes sur le marché
- incertitude sur la finition du produit et sa commercialisation
- risque d'allongement des cycles d'investissement et des besoins de financement
- incertitudes sur les capacités du créateur à mener à bien son projet
- incertitudes liées à la sortie d'incubation, le suivi post-incubation reste vide et flou

Cette difficulté de financement lors des premières années de vie des entreprises est justifiée par les investisseurs comme révélatrice du manque de bons projets, mais il est possible également de l'expliquer par l'insuffisance en volume des fonds pour couvrir des besoins financiers trop importants à ce stade de la création.

Il est, en effet, ressorti souvent des tables rondes que le volume des financements qui accompagnent les jeunes entreprises innovantes tout au long de leur évolution est insuffisant. Il apparaît que les fonds d'amorçage, qui ont les moyens de créer un effet de levier de 2,5 à 3,5<sup>12</sup>, ont davantage tendance à intervenir en aval de la chaîne de financement et non en phase de pré-amorçage comme ils en ont vocation.

Face à la problématique de l'insuffisance des fonds et des risques trop élevés, une solution serait de développer la mise en place d'associations d'investisseurs (publics ou privés), qui pourraient partager les risques et les financements. Les partenariats entre incubateurs et sociétés de capital-risque régionales semblent également constituer une bonne pratique.

Après la phase d'incubation, l'entreprise nouvellement créée peut encore être très instable financièrement. La levée de capitaux d'amorçage est nécessaire à sa survie, pour lui permettre de rémunérer ses salariés, et d'investir en matériel tout en gardant un équilibre financier. Là encore, les intervenants en table ronde ont souvent pointé les insuffisances des investisseurs à accompagner les entreprises lors de cette phase cruciale qui peut durer quelques mois ou deux à trois ans.

L'existence d'une société de capital-risque régionale et sa proximité avec l'incubateur est un moyen de favoriser le financement des jeunes entreprises créées.

Plus largement se pose la question d'un éventuel financement public d'un réel accompagnement post-incubation des entreprises (par les pépinières surtout, mais également par les incubateurs lorsque aucune structure régionale ne réalise cet accompagnement post-création), de manière à garantir la commercialisation du produit et donc la survie de l'entreprise.

#### 4.2.4 Flux de projets et objectifs

La principale critique adressée au dispositif, en particulier par certains capitaux-risqueurs et organismes de recherche, s'articule de la manière suivante :

- le fait que les incubateurs aient des objectifs en termes de projets à incuber les conduit à sélectionner « tout et n'importe quoi »
- les incubateurs ne produisent pas suffisamment d'entreprises à fort potentiel de développement

<sup>12</sup> CDC Entreprise, id

La conclusion de ces critiques est qu'il serait préférable de faire porter le dispositif par quelques incubateurs seulement (une dizaine), spécialisés par thématique et de périmètre national.

#### **4.2.4.1 Remettre en cause les « objectifs projets » des incubateurs ?**

A la fin de la première convention avec le ministère, des incubateurs avaient dépassé leurs objectifs en termes de projets incubés. Le ministère de la recherche avait alors décidé, suite à l'évaluation de 2003, d'abonder les incubateurs pour ces projets supplémentaires. Le ministère a depuis lors signifié aux incubateurs qu'il n'abonderait plus des projets en excédent par rapport aux objectifs assignés aux incubateurs.

Par ailleurs, lors des négociations en 2003, à l'occasion du refinancement des incubateurs, le ministère de la recherche avait réduit les objectifs projets des incubateurs par rapport à ce que ces derniers demandaient. Le but pour le ministère de la recherche était de favoriser la qualité sur la quantité des projets, suite à l'évaluation de 2003.

On peut, aujourd'hui, remarquer que :

- les pratiques en termes de sélection de projets se sont globalement améliorées depuis 2003 (cf. §3.2) : les projets incubés sont, en 2006, généralement plus matures qu'en 2003
- les incubateurs n'hésitent pas à arrêter un projet lorsque celui-ci montre des signes de défaillance : on ne peut leur reprocher de créer des entreprises non viables pour « faire du chiffre »
- dans la plupart des incubateurs qui ont rencontré des difficultés en termes de flux de projets (IncubAlliance en Ile de France, Eurasanté en Nord-Pas-de-Calais, par exemple), cela n'a pas donné lieu à une « politique de remplissage ». Cependant, afin de maintenir un niveau élevé de sélectivité et en même temps remplir les objectifs, une réflexion a été engagée concernant une amélioration de la détection et une extension du périmètre de l'incubateur
- les objectifs du ministère de la recherche en termes de projets sont également critiqués par les incubateurs qui n'ont pas rencontré de problèmes dans le flux de projets (par exemple CREALYS en Rhône-Alpes ou LRI en Languedoc-Roussillon) : ces « quotas » sont perçus comme signifiant un manque de confiance de la part du ministère de la recherche. De plus, dans le cas où les objectifs sont dépassés, cela peut signifier un problème de financement pour l'incubateur et/ou le choix de baisser les enveloppes allouées aux projets

Devant la professionnalisation des incubateurs et la qualité de l'auto-contrôle du système de sélection, il conviendrait que le ministère de la recherche continue à déterminer des objectifs projets pour chaque incubateur, en adéquation cependant avec le potentiel de projets estimé par les équipes de ces derniers. Le ministère de la recherche pourrait autoriser les dépassements des objectifs, et financer dès lors les projets supplémentaires comme cela a été le cas en 2003, si l'évaluation individuelle de chaque incubateur concerné est positive.

#### 4.2.4.2 Un hiatus entre les objectifs du ministère de la recherche et ceux des collectivités territoriales ?

Pour certains observateurs du dispositif, il existe un conflit entre l'objectif prioritaire du ministère de la recherche, soit le développement de projets de création d'entreprises à fort potentiel, et celui des collectivités territoriales, soit le développement local par la création d'entreprises pouvant représenter seulement quelques emplois. La conséquence de ce hiatus serait la sélection par l'incubateur de nombreux projets qui n'ont pas vocation à être des « *blockbusters* », la création de petites entreprises à faible potentiel de développement.

Pour éviter que la logique de développement régional ne prime sur l'objectif d'incuber moins de sociétés mais de meilleure « qualité », ces observateurs recommandent une logique de cluster, c'est-à-dire une spécialisation thématique des incubateurs. Il s'agirait dès lors de limiter le nombre des incubateurs afin que les équipes aient une taille critique, de nationaliser la détection, et de spécialiser thématiquement les incubateurs – par exemple en les adossant à des pôles de compétitivité (cf. §4.3.2). Ces mesures permettraient alors d'incuber moins d'entreprises, donc de concentrer les financements sur des projets à fort potentiel de développement.

Il est néanmoins possible d'opposer plusieurs arguments à cette critique :

- avant tout, les deux types d'objectifs ne sont pas exclusifs l'un de l'autre
- les incubateurs ont pour mission de prendre des risques élevés lors de la sélection des projets ; la plupart des équipes des incubateurs ainsi que nombre de leurs partenaires insistent sur le fait qu'il est rare de savoir avec certitude, au moment de la sélection, qu'un projet est à fort potentiel de développement
- selon un Directeur régional d'OSEO anvar (Rhône-Alpes), sur 500 entreprises accompagnées par l'agence, seules 10-15% ont du potentiel au bout de 8 ans : il faut donc laisser du temps aux incubateurs pour estimer leur rôle dans la création d'entreprises à fort potentiel de développement

#### 4.2.5 Le danger de « l'effet guichet » induit par certains modes d'organisation de l'accompagnement

Pour différentes raisons (structurelles, manque de capacités, besoin de compétences complémentaires), certains incubateurs (LRI en Languedoc-Roussillon, MITI en Nord-Pas-de-Calais, et IRA en Aquitaine) « co-incubent » leurs projets avec des structures partenaires.

Dans certains cas, notamment MITI et IRA, l'incubateur peut voir son rôle se réduire à celui de pourvoyeur de financement pour des prestataires partenaires accompagnant les projets incubés. On retrouve une telle configuration notamment lorsque :

- l'incubateur se confronte à des structures préexistantes ayant les compétences, la légitimité et les réseaux leur permettant d'assurer la mission d'incubation, sans toutefois avoir les financements du ministère
- l'incubateur n'a pas su ou pas pu mettre en place un partenariat équilibré avec ces structures préexistantes lui permettant de bénéficier de leurs compétences et réseaux sans toutefois avoir pour seule fonction de leur allouer des financements

Cette configuration dite de « guichet » se différencie de la situation plus commune où l'incubateur finance des prestations externes : dans la première situation, l'incubateur externalise non pas seulement des prestations mais l'accompagnement tout entier des projets. Dans les cas les plus poussés, certains projets passent dans un comité de sélection propre à la structure préexistante avant d'être présentés au comité de sélection de l'incubateur. L'essentiel de la relation est donc posé et sécurisé avant même que l'incubateur n'intervienne, ce qui laisse peu de chance à ce dernier de reprendre la place de « pilote » qui lui échoit normalement.

LRI échappe à cet effet guichet, néanmoins cette externalisation d'une partie de l'accompagnement à quelques structures seulement peut poser problème quand l'incubateur n'a pas les moyens d'influencer ou même de juger de la qualité des chargés d'affaires des organisations partenaires.

Dans tous les cas, la solution à un tel problème passe par une remise à plat des relations entre les structures impliquées, pouvant aller jusqu'à une réorganisation de l'incubateur, afin de recréer une relation privilégiée avec la ou les structures préexistantes et bénéfique pour les deux parties. L'incubateur étant responsable des fonds qui lui sont alloués par le ministère il ne saurait être privé de sa mission de coordination de l'accompagnement, quand bien même les principales prestations sont externalisées.

### **4.3 L'opportunité de l'insertion dans les nouveaux dispositifs publics de soutien à la recherche et à l'innovation**

#### **4.3.1 L'articulation entre le dispositif d'incubation et le dispositif de la mutualisation de la valorisation mis en place par l'ANR en 2005**

L'appel à projets de l'ANR sur « l'organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants » est une opportunité reconnue dans la plupart des régions visitées (cf. les analyses forces/faiblesses du dispositif d'incubation réalisées lors des tables rondes, en Annexe F). Cependant on observe de grandes différences, selon les régions, dans l'implication des incubateurs dans l'élaboration du projet puis dans l'organisation de mutualisation elle-même, variant entre deux tendances extrêmes :

- dans certaines régions, l'incubateur est au centre ou constitue un partenaire privilégié du projet soumis à l'ANR ; dans certains cas, cette opportunité a permis de renforcer le lien entre l'incubateur et les services de valorisation, en motivant une réflexion et une remise à plat du dispositif de valorisation de la recherche en région
- parfois l'incubateur a été, tout au plus, informellement consulté, et n'est pas véritablement partenaire du projet

Le Tableau 18 ci-dessous analyse la place réservée aux incubateurs dans chacun des projets sélectionnés par l'ANR fin 2005. Lorsqu'un incubateur est « faiblement impliqué dans le projet » c'est qu'il n'a été que peu consulté et/ou informé et qu'aucune fonction dans l'organisation de mutualisation ne lui a été assignée (du type sélection des dossiers de maturation...). Néanmoins, cela ne signifie pas – au contraire – un impact nul sur le dispositif d'incubation : les incubateurs en attendent

tous une augmentation du flux de projets issus des établissements membres de l'organisation de mutualisation.

**Tableau 18 Projets financés par l'ANR dans le cadre de l'appel à projets concernant l'organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants**

Projet	Établissement coordonnateur	Universités membres	Lien avec le ou les incubateurs
<b>Projet DIGITEO labs</b>	CEA	Université Paris 11	<i>Lien fort avec IncubAlliance</i>
<b>Bretagne Valorisation</b>	Université Rennes 1	Université Bretagne occidentale Université Bretagne Sud Université Rennes 2	<i>L'organisation permettra d'identifier des projets de création d'entreprise et de faire mûrir les projets en amont de l'incubation</i>
<b>Lyon Science Transfert</b>	GIP Pôle U Lyon	Université Lyon 1 Université Lyon 2 Université Lyon 3	<i>Faible implication de l'incubateur dans le projet</i>
<b>CERES / LORRAINE</b>	INP LORRAINE	Université Henri Poincaré Université de Metz Université Nancy 2	-
<b>Mutualisation du transfert de technologie et de maturation de produits innovants en Franche Comté</b>	Université de Franche Comté	Université Franche-Comté UTBM	<i>Lien fort avec IEI.FC, qui est considéré comme un client en aval du dispositif</i>
<b>Grenoble Valorisation</b>	INP Grenoble	Université Joseph Fourier Université Pierre Mendès-France	<i>Implication de l'incubateur dans le projet via sa présidente (CNRS)</i>
<b>Agence de valorisation de la recherche en Midi-Pyrénées (AVAMIP)</b>	INSA Toulouse	Université sciences sociales le Mirail Université Paul Sabatier	<i>MiPy est membre du comité technique</i>
<b>Alliance Paris Universitas</b>	Université Paris 6	Université Paris Dauphine Université Sorbonne nouvelle	<i>Agoranov bénéficiera de fonds de maturation pour certains de ses projets (l'incubateur est reconnu comme l'un des opérateurs de l'organisation)</i>
<b>Aquitaine</b>	PRES Bordeaux Universités	Université de Pau et des pays de l'Adour	-

<b>Valor PACA</b>	SAS PACAVALO	Université Aix Marseille 1	Université Aix Marseille
		Université Aix Marseille 2	-
		Université Aix Marseille 3	-
		Université Avignon Université Nice Université Toulon Var	-
<b>Cap'Valo</b>	Université Lille 1	Université Lille 2 Université Lille 3	<i>Faible implication des incubateurs dans le projet</i>
<b>Mutualisation du transfert de technologie et de maturation de produits innovants en Alsace</b>	CNRS Alsace Université Louis Pasteur	Université de Haute Alsace Université Louis Pasteur	-
<b>Ressource Auvergne</b>	Université Clermont 1	Université Clermont 2	<i>Implication de BUSI dans les réunions préparatoires au projet, puis dans les réunions de pilotage et la sélection des projets</i>
<b>La Bourgogne invente demain</b>	Université de Bourgogne		<i>Lien fort avec PREMICE, qui servira de structure d'appui</i>

Source : Rapport Adnot, 2006 ; Technopolis

#### 4.3.2 Les pôles de compétitivité : une opportunité à saisir ?

Les avis sont partagés en ce qui concerne les pôles de compétitivité. Pour certains il s'agit d'une opportunité forte, pour les incubateurs mais aussi et surtout pour les entreprises créées (insertion dans les projets labellisés mais aussi source potentielle de clients). D'autres cependant ont pu exprimer quelques craintes. Les deux points de vue ainsi que les arguments avancés – et, éventuellement, les actions réalisées – sont synthétisés dans le Tableau 19. Il est clair que l'insertion des incubateurs et des entreprises incubées dans le dispositif des pôles de compétitivité dépend fortement du profil des pôles eux-mêmes. Cette insertion demeurait encore incertaine au moment des visites.

**Tableau 19 L'articulation du dispositif d'incubation avec les pôles de compétitivité**

Région	Opportunité ?	Menace ?
Alsace	oui	-
Aquitaine	-	risque de concurrence
Auvergne	-	-
Basse Normandie	oui – les statuts de Normandie Incubation ont été élargis afin d'accueillir comme membres associés des pôles de compétitivité	-
Bourgogne	oui	problème de la concentration des moyens sur les thématiques des pôles
Bretagne	oui – des entreprises ayant été incubées ou encore en incubation s'impliquent dans le fonctionnement des pôles et participent aux projets collaboratifs	-
Centre	oui	-
Champagne	oui (« fonction aimant » pour les projets de	-
Ardenne	création d'entreprise)	-
Franche Comté	oui	-
Haute Normandie	-	-
Île de France	oui – mise en cohérence des actions des collectivités territoriales ; IncubAlliance est inséré dans le pôle Méditech Santé (participation à un groupe de travail) mais ne réussit pas à l'être dans le pôle System@tic	risque de concurrence avec les incubateurs, complexité accrue, place réservée aux PME limitée
Languedoc-Roussillon	-	problème de la concentration des moyens sur les thématiques des pôles
Limousin	oui – AILE reçoit des projets détectés dans le cadre des pôles	-
Lorraine	oui (« fonction aimant » pour les projets de création d'entreprise)	-
Midi Pyrénées	oui	-
Nord-Pas-de-Calais	oui (fonction de structuration)	problème de la concentration des moyens sur les thématiques des pôles
PACA	oui	constitue une nouvelle complexité pour les laboratoires
Pays de la Loire	-	-
Picardie	oui – les entreprises participant aux pôles sont potentiellement des clients pour les entreprises incubées	-
Poitou-Charentes	-	-
Rhône-Alpes	oui – les entreprises participant aux pôles sont potentiellement des clients pour les entreprises incubées	-

On peut néanmoins remarquer que, si la plupart des acteurs du dispositif d’incubation reconnaissent que les pôles sont une opportunité, rares sont les incubateurs qui ont réellement réussi à s’y insérer.

Enfin, la « fonction aimant » reconnue de certains pôles (c'est-à-dire leur faculté à attirer des projets de création d'entreprise dans la région, en lien avec les thématiques des pôles), a pu conduire des observateurs du dispositif d’incubation à préconiser une spécialisation des incubateurs en fonction des pôles.

#### **4.3.3 Un impact mesuré des PRES, Instituts Carnot, AII...**

Lors des tables rondes régionales ont été évoqués un certain nombre de dispositifs mis en place récemment (PRES, Instituts Carnots, AII notamment) ; l’impact des Maisons de l’Entrepreneuriat a également été discuté.

Il apparaît que les PRES suscitent, dans les régions où il est question d'en mettre en place, des espoirs en termes de flux de projets ; en effet, les PRES permettraient à terme de mutualiser les services de valorisation des établissements concernés (exemple de la Basse-Normandie).

Les Maisons de l’Entrepreneuriat ont été évoquées en Champagne-Ardenne, Nord-Pas-de-Calais et en Limousin – dans ce dernier cas elle constitue un partenaire privilégié de l’incubateur en termes de sensibilisation des étudiants et chercheurs à la création d’entreprise.

## Conclusion

### Une amélioration du dispositif depuis 2003

Les entretiens avec les incubateurs et avec leurs partenaires ont mis en lumière nombre d'évolutions positives depuis 2003.

Au niveau des incubateurs à proprement parler, on constate une amélioration globale de leurs pratiques, notamment au niveau de la sélection et de l'accompagnement des projets. La professionnalisation croissante des équipes est le principal facteur de cette amélioration, mais également la consolidation des réseaux des incubateurs.

L'amélioration du dispositif s'illustre également par une implication de plus en plus forte et concertée des collectivités territoriales, ainsi que par la mise en cohérence, dans certaines régions, des actions des incubateurs, des conseils régionaux, d'OSEO anvar et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le fait que plusieurs incubateurs s'ouvrent à de nouveaux membres associés (le plus souvent des écoles d'ingénieurs ou de commerce, des CHU, mais aussi des structures régionales de soutien à la création d'entreprise ou des pôles de compétitivité) constitue, outre une opportunité pour renforcer le flux de projets et l'accompagnement des incubés, une illustration de la place qu'ont su acquérir nombre d'incubateurs au niveau régional.

Ainsi, les incubateurs ont su – à de rares exceptions près – trouver leur place dans un environnement institutionnel régional parfois complexe. L'exemple le plus évident est celui du Languedoc-Roussillon, où l'incubateur LRI co-incube systématiquement ses projets, notamment avec les CEEI maillant le territoire.

A l'inverse, dans les régions où peu de structures accompagnant les entreprises dans leur développement préexistaient à la création d'incubateurs, on assiste à une extension du périmètre de ces derniers. La phase de développement industriel et commercial des entreprises relève en principe des technopoles et pépinières, mais dans les régions où il existe un déficit dans cet accompagnement post-création, l'incubateur peut décider, avec le soutien des collectivités territoriales, de développer une action de post-incubation.

Le fait que de moins en moins de projets sont issus de la recherche publique pourrait être considéré comme un point critique, mais dans le même temps, de plus en plus de projets sont exogènes à la recherche publique et liés à un laboratoire public. Cette pratique satisfait la grande majorité des acteurs du dispositif.

## La nécessité des incubateurs

Au delà de l'amélioration progressive des incubateurs, il s'agit plus fondamentalement de souligner le caractère unique de la prestation offerte par les incubateurs : nombre de projets incubés n'auraient pas vu le jour en l'absence de l'incubateur qui les a portés. Dans la plupart des régions, il n'existe pas d'alternative à l'incubateur sur sa mission de base, à savoir la valorisation de projets issus ou liés à la recherche publique. Les autres intervenants dans la chaîne d'innovation ont des domaines d'actions qui, s'ils recouvrent parfois en partie celui des incubateurs, ne sont pas centrés sur cette « mission ». On peut même mettre en avant, dans certains cas, que ces débordements sur le territoire de l'incubateur sont causés par les perspectives de financements que représentent l'incubateur du fait des possibilités de financement des prestations de ces intervenants. Les autres structures, dont la recherche publique ne représente qu'un des fournisseurs possibles, pourraient rapidement se tourner vers d'autres sources de projets moins risquées et à plus court terme, par exemple à plus fort contenu de prestation de service.

L'unicité des incubateurs tels qu'ils sont issus de l'appel à projets de 1999 se justifie en premier lieu par la spécificité des problèmes auxquels se confrontent les porteurs de projet lors de cette phase « entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise » et des compétences qu'il s'agit que l'incubateur maîtrise pour aider les porteurs à les surmonter. Après plusieurs années d'exercice ces compétences sont maintenant ancrées au sein de la plupart des incubateurs, bien que ces derniers aient parfois du mal à retenir leur personnel formé à l'incubation.

Les spécificités de cette phase hybride justifient également deux autres traits caractéristiques des incubateurs, à savoir :

- des relations partenariales fortes à la fois avec l'amont et l'aval de l'incubation
- une capacité à mobiliser un financement public et privé pour les porteurs de projet, permettant d'assumer les risques élevés d'échec tout en mettant les porteurs dans un cadre de marché

## Les perspectives d'évolution : recommandations

### Les pratiques des incubateurs : voies d'amélioration

Au niveau de la détection, il revient aux incubateurs et à leur partenaires académiques de mettre en place des actions volontaristes en la matière. Les échanges entre incubateurs, de manière informelle ou au sein de Retis, pourraient porter sur les bonnes pratiques développées par certains. Il faut insister sur le fait que la détection de projets innovants est cruciale pour garantir un flux de projets de qualité.

Les organisations de mutualisation de la valorisation sélectionnées par l'ANR doivent être coordonnées avec l'action des incubateurs afin de renforcer les flux de projets issus de la recherche. L'utilisation des fonds pour des actions de maturation de certains projets déjà incubés est une pratique qui pourrait utilement être généralisée.

L'accompagnement des projets, on l'a vu, s'est fortement professionnalisé et la recommandation évidente en la matière est de faire en sorte de garantir ces effets d'apprentissage.

On peut rappeler cependant qu'une bonne pratique consisterait à mettre en place une base de données détaillée commune des prestataires externes de tous les incubateurs. Une fiche d'évaluation de chaque prestataire pourrait être actualisée régulièrement, en faisant remonter les avis des porteurs de projet. Au niveau de chaque incubateur, individuellement, une première étape serait de généraliser le suivi de la qualité des prestataires.

### Améliorer le mode de financement de l'Etat

L'incertitude sur l'engagement de l'Etat à long terme doit être levée : il est nécessaire que l'Etat s'engage officiellement sur un soutien financier durable et de principe des incubateurs. Cela ne remet pas en cause l'évaluation périodique de la réussite des incubateurs, ainsi que la négociation de leur financement sur la base de cette évaluation.

Une extension de la durée des conventions d'objectifs avec l'Etat est souhaitable. L'évaluation des résultats des incubateurs (dispositif et qualité des projets) devrait avoir lieu systématiquement un an avant la négociation des refinancements, de manière à éviter tout retard dans ces derniers.

Le ministère de la recherche pourrait autoriser les dépassements des objectifs, et financer dès lors les projets supplémentaires, si et seulement si l'évaluation des projets supplémentaires de chaque incubateur concerné démontre leur qualité.

Les incubateurs doivent bénéficier d'une réelle collaboration entre leurs financeurs principaux, au premier chef l'Etat et les collectivités territoriales. Les actions de communication entre les parties sont bien entendu de mise depuis la création du dispositif, avec notamment l'organisation, en 2003, de réunions autour du refinancement des incubateurs, et de manière générale l'action des DRRT au sein de chaque incubateur.

Impliquer les Conseils Régionaux (au moins) dans la stratégie du dispositif, discuter du refinancement bien avant la dernière année des versements, permettrait de mettre en cohérence les actions des financeurs. Aligner la durée des conventions sur les

CPER voire introduire le financement du dispositif dans les CPER est une piste de réflexion.

### **Mieux mobiliser les établissements d'enseignement supérieur et de recherche**

Le dispositif participe de l'acculturation de la recherche publique au monde de l'entreprise et de la recherche privée.

Il semble, cependant, que certains établissements de recherche et d'enseignement supérieur (en particulier les universités) aient un sentiment progressif de dépossession vis-à-vis des incubateurs, se soient moins mobilisés pour participer au dispositif depuis quelques années, ou ne se soient jamais saisis du dispositif. Il faudrait (re)motiver ces établissements, trouver les moyens de mieux les impliquer dans le dispositif. Réaliser une étude d'impact de la création d'entreprise sur la recherche publique, et/ou un *benchmarking* des pratiques internationales en la matière, par exemple, pourrait motiver de nouvelles stratégies de valorisation en faveur de la création d'entreprises issues de la recherche publique.

Il s'agit plus largement, bien évidemment, d'une question de moyens, financiers et humains. La question dépasse dès lors largement le champ de l'incubation.

### **Généraliser l'ouverture des incubateurs à l'Europe et à l'international**

Certains incubateurs ont développé des relations avec d'autres incubateurs au niveau international (Maghreb, Chili, Etats-Unis, Chine, Québec...), les relations pouvant être plus ou moins formalisées. Au niveau européen, des incubateurs comme IRPC (Poitou-Charentes) ou Normandie Incubation (Basse-Normandie) se sont insérés ou sont en voie de s'insérer dans des programmes fédérateurs d'incubateurs et pépinières, qui sont, entre autres, l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques.

Cette ouverture doit être encouragée, car non seulement elle peut apporter de nouveaux outils pour l'accompagnement des projets, mais elle peut également être l'occasion pour les entreprises incubées de s'insérer sur des marchés internationaux. L'insertion des entreprises dans des programmes européens (typiquement, les mesures destinées spécifiquement aux PME dans les PCRD) est enfin une source de financements à ne pas négliger.



## **ANNEXES**



**Annexe A****Cahier des charges de l'étude confiée à  
Technopolis par le ministère chargé de la  
recherche**



Novembre 2005

## DIRECTION DE LA TECHNOLOGIE

### Consultation en vue d'un audit des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique

\*

#### Cahiers des charges

\*

#### Exposé des motifs

Dans le cadre de l'appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques » lancé en 1999, 31 projets d'incubateurs ont été sélectionnés entre 1999 et 2001, qui se sont mis en place successivement entre 2000 et 2002.

En 2003, le ministère a fait procéder à une évaluation à mi-parcours du fonctionnement de chaque incubateur, qui a abouti à certaines recommandations pour la période 2004-2006. Aussi, le ministère souhaite s'assurer de leur mise en œuvre, en particulier pour les 15 incubateurs évalués « plan d'action » ou « dilemme ».

Par ailleurs, le ministère souhaite disposer aujourd'hui d'une appréciation globale sur l'ensemble du « dispositif d'incubation », qui va donc au-delà du seul fonctionnement de chaque incubateur.

#### **L'objet de la mission est donc double :**

##### **1. Faire le point de la mise en œuvre des améliorations recommandées par l'évaluation**

Le refinancement par le ministère des incubateurs en 2004 était conditionné par l'élaboration d'un « plan d'action 2004-2006 », annexé à la convention ministère/incubateur. Pour information, vous trouverez ci-joint le canevas type de ce plan d'action.

En ce qui concerne les 15 incubateurs évalués « plan d'action » ou « dilemme », une disposition spécifique de la convention prévoit à l'article 6 que « le rapport d'exécution de la première année devra être approuvé par l'administration, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des points d'améliorations à apporter au bon fonctionnement de l'incubateur ; dans le cas contraire, les dispositions prévues à l'article 9 pourront s'appliquer (NB : à savoir, suspension des financements). »

**L'objet de la mission** est donc de vérifier et d'apprécier l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces améliorations prévues dans leurs plans d'action. Il implique, sur la base des éléments fournis par les 15 incubateurs eux-mêmes, d'effectuer des visites sur place pour chacun d'entre eux, ainsi qu'un

certain nombre d'entretiens (au minimum, avec le président et le directeur de l'incubateur, ainsi qu'avec le DRRT).

Un rapport individuel sera établi pour chacun des 15 incubateurs concernés, assorti de remarques plus générales. L'ensemble est à remettre pour la mi-avril 2006.

## **2. Dresser un panorama du « dispositif d'incubation » initié par le ministère chargé de la recherche à partir de 1999.**

L'appel à projets de 1999 ne visait pas à créer des incubateurs en soi (en tant que structures), mais à mettre en place un « *dispositif d'incubation* » permettant à un groupe d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur de favoriser la création d'entreprises innovantes adossées à la recherche publique grâce à une structure commune d'accompagnement des porteurs de projet - l'incubateur -. **La spécificité de ce dispositif est donc de reposer sur le couplage « établissements / incubateur ».**

L'objectif du ministère est aujourd'hui de vérifier la pertinence de ce dispositif d'incubation, cinq ans après sa mise en oeuvre.

Dans cette perspective, **l'objet de la mission** est de :

- dresser un état des lieux des forces et faiblesses du dispositif, ce qui implique de prendre en considération les 29 incubateurs en activité à ce jour (cf. liste ci-jointe), mais également les principales parties prenantes au dispositif, en particulier les établissements membres des incubateurs ;
- faire des recommandations pour l'avenir.

Les axes de réflexion à privilégier ainsi que les modalités de conduite de la mission seront précisées par le ministère en concertation avec le prestataire retenu.

### **Rapports :**

**Un rapport d'étape** est souhaité pour la mi-avril 2006.

**Le rapport final**, d'environ 30 pages (hors annexes), devra être remis début juin 2006 au plus tard.

\*\*\*

### **Modalités de réponse à la consultation**

Date limite de réception des propositions : vendredi 9 décembre 2005

Présentation : distinguer ce qui relève du point 1 et du point 2, en particulier pour le budget prévisionnel ; le document ne devrait pas excéder 15 pages.

A adresser :

**1. par courrier, en 5 exemplaires papier, à :**

Ministère délégué à la recherche  
Direction de la technologie  
Bureau DT-C2  
A l'attention de M. Jacques ASTOIN, chef du bureau  
1, rue Descartes  
75231 Paris cedex 05

**2. et parallèlement, par courrier électronique, à :**

[jacques.astoin@technologie.gouv.fr](mailto:jacques.astoin@technologie.gouv.fr)  
et  
[annick.castellani@technologie.gouv.fr](mailto:annick.castellani@technologie.gouv.fr)

## Annexe B

## Les incubateurs entrant dans le périmètre du panorama

<b>Profil 2003</b>	<b>Région</b>	<b>Incubateur</b>
Homogène	Alsace	<b>SEMIA</b>
Plan d'action	Aquitaine	<b>IRA</b>
Homogène	Auvergne	<b>BUSI</b>
Homogène	Basse-Normandie	<b>Normandie Incubation</b>
Dilemme	Bourgogne	<b>PREMICE</b>
Homogène	Bretagne	<b>Emergys</b>
Dilemme	Centre	<b>Centre Incubation</b>
Homogène	Champagne-Ardenne	<b>ICAR</b>
Dilemme	Franche-Comté	<b>IEI.FC</b>
Plan d'action	Haute Normandie	<b>ACCEVAL</b>
Dilemme	Ile de France	<b>Agoranov</b>
Homogène	Ile de France	<b>Paris Biotech Santé</b>
Homogène	Ile de France	<b>IncubAlliance</b>
Plan d'action	Languedoc-Roussillon	<b>LRI</b>
Homogène	Limousin	<b>AILE</b>
Plan d'action	Lorraine	<b>IL</b>
Homogène	Midi-Pyrénées	<b>MiPy</b>
Homogène	Nord-Pas-de-Calais	<b>Eurasanté</b>
Plan d'action	Nord-Pas-de-Calais	<b>MITI</b>
Plan d'action	Pays de la Loire	<b>Atlanpole</b>
Homogène	Picardie	<b>IRP</b>
Homogène	Poitou-Charentes	<b>IRPC</b>
Plan d'action	PACA	<b>Belle de Mai</b>
Plan d'action	PACA	<b>PACA Est</b>
Plan d'action	PACA	<b>IMPULSE</b>
Homogène	Rhône-Alpes	<b>CREALYS</b>
Homogène	Rhône-Alpes	<b>GRAIN</b>

## Annexe C

## Liste des personnes interviewées

Les tableaux qui suivent listent les personnes interviewées :

- dans le cadre des visites des incubateurs « plan d'action » et « dilemme »
- dans le cadre des tables rondes sur le dispositif d'incubation
- dans le cadre du panorama sur le dispositif d'incubation

**Tableau 20 Personnes rencontrées dans le cadre des visites des incubateurs « plan d'action » et « dilemme »**

RÉGION		NOM	SOCIÉTÉ	FONCTION
Aquitaine	M.	BRIAND Antoine	Incubateur IRA	Directeur de l'incubateur
Aquitaine	Mme	Marie-France DUDON	Incubateur IRA	Secrétaire de direction
Aquitaine	Mme	Rebecca BATEMAN	Incubateur IRA	Secrétaire
Aquitaine	Mme	Béatrice DA SILVA	Incubateur IRA	Chargée d'Affaires
Aquitaine	Mme	Nicole PEYROUTET	Incubateur IRA	Secrétaire
Aquitaine	M.	Philippe GORRY	Université Bordeaux 2	Responsable de site
Aquitaine	M.	Thierry VERSTRAETE	Université Bordeaux 4	Professeur
Aquitaine	M.	Michel PESQUER	CNRS	
Aquitaine	Mme	Sylvie LACOMBE	Université de Pau	
Bourgogne	Mme	GHEBALOU Houriah	PREMICE	Directrice de l'incubateur
Bourgogne	Mme	DEVOUCOUX Catherine	PREMICE	Assistante
Bourgogne	M.	Grevey Dominique	Université de Bourgogne	Cellule valorisation de la recherche
Bourgogne	M.	Seddas Sam	Sediag SAS	Directeur
Bourgogne	M.	Boschetti Frédéric	CheMotech	Président & CEO
Bourgogne	M.	Vaterkowski Jean-Louis	DRRT Bourgogne	DRRT
Bourgogne	M.	Lequin Jean-Paul	Bourgogne Technologies	Président et Président de l'incubateur
Bourgogne	M.	Musart Roger	Conseil Régional de Bourgogne	Chargé de mission au cabinet
Bourgogne	M.	Micard Daniel	Bourgogne Réseau	
Bourgogne	M.	De Zutter Damien	CRCI Bourgogne	Création/transmission d'entreprise
Bourgogne	M.	Boiron Régis	OSEO anvar	Délégué régional Bourgogne
Centre	M.	PEZZULO Michel	ARITT Centre - département Incubateurs	Directeur de l'incubateur
Centre	M.	Blottin Armand	ARITT Centre - département Incubateurs	Président de l'incubateur
Centre	M.	Fleurier Claude	DRRT Centre	DRRT
Centre	M.	Pinna Frédéric	ARITT Centre - département Incubateurs	Directeur de l'ARITT Centre

<b>Franche Comté</b>	M.	SCHULLER Christian	IEI. FC	Directeur de l'incubateur
<b>Franche Comté</b>	M.	PIERALLI Christian	DRRT/DRIRE Franche Comté	DRRT adjoint
<b>Franche Comté</b>	M.	FORE Laurent	IEI. FC	Porteur de projet
<b>Franche Comté</b>	Mme	Brenot Brigitte	IEI. FC	Assistante
<b>Haute Normandie</b>	M.	GANGNEUX Philippe	Acceval	Directeur de l'incubateur
<b>Haute Normandie</b>	Mme	Raphaelle KRUMMEICH	ACCEVAL	Chargée d'affaires
<b>Haute Normandie</b>	Mme	Rozenn ORIARD	ACCEVAL	Assistante de direction
<b>Haute Normandie</b>	M.	Etienne LE BRUN	DRRT Haute Normandie	DRRT
<b>Haute Normandie</b>	Mme	Kaynoush NARAGHI	PolyIntell	Fondatrice
<b>Haute Normandie</b>	M.	Pierric MARCHAND	Projet : Maîtrise formes cristallines	Porteur de projet en incubation
<b>Ile de France</b>	M.	DALLE Jean-Michel	AGORANOV	Directeur de l'incubateur
<b>Ile de France</b>	M.	POMEROL Jean-Charles	AGORANOV	Président de l'incubateur ; Président de l'UPMC
<b>Ile de France</b>	M.	DE MERCEY Laurent	DRRT Ile de France	DRRT
<b>Ile de France</b>	M.	LATTUATI Vincent	DRRT Ile de France	DRRT adjoint
<b>Ile de France</b>	M.	TARANTOLA Roger	DRRT Ile de France	Secrétaire général
<b>Ile de France</b>	M.	GERY Pascale	AGORANOV	Adjointe au Directeur
<b>Ile de France</b>	M.	Guillemot Benoît	AGORANOV	Chargé d'affaires
<b>Ile de France</b>	M.	VIOLETTE Sabine	AGORANOV	Chargée d'affaires
<b>Ile de France</b>	M.	AMICEL Ronan	AGORANOV	Chargé d'affaires
<b>Ile de France</b>	M.	AUPHAN Raphaël	Zyken International	PDG
<b>Languedoc Roussillon</b>	Mme	KARBOUCH Géraldine	LRI	Directrice de l'incubateur
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	GRANIER Fabien	LRI	Chargé de mission
<b>Languedoc Roussillon</b>	Mme	Gibert Christine	LRI	Assistante
<b>Lorraine</b>	M.	BRUN Régis	Incubateur lorrain	Directeur de l'incubateur
<b>Lorraine</b>	M.	Jean-Pierre FINANCE	Université Henri Poincaré, Nancy 1	Président de l'Université Henri Poincaré. Président de l'incubateur lorrain
<b>Lorraine</b>	Mme	Hauser Costa Natacha	Incubateur Lorrain	Directeur Adjoint
<b>Nord Pas de Calais</b>	Mme	CORNU Martine	MITI	Directrice de l'incubateur
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Anthony Edward	Université du Littoral Côte d'Opale	Président de l'Université du Littoral Côte d'Opale; Président de l'incubateur MITI
<b>Nord Pas de Calais</b>	Mme		MITI	Conseillère de projet émergent au sein de l'incubateur MITI
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Mairesse Gaétan	DRRT Nord-Pas-de-Calais	DRRT

<b>PACA</b>	M.	BROCART Jean-Pierre	Incubateur Multimédia Belle de Mai	Directeur de l'incubateur
<b>PACA</b>	Melle	QUETIN Géraldine	Incubateur d'entreprises technologiques PACA EST	Directrice de l'incubateur
<b>PACA</b>	M.	DEFOUS Maxime	Incubateur IMPULSE (Aix-Marseille-Avignon)	Directeur de l'incubateur
<b>PACA</b>	Mme	Bérengère Guistini	Incubateur Multimédia Belle de Mai	Chargée d'affaires
<b>PACA</b>	M.	Hugues Bonnetaïn	Incubateur Multimédia Belle de Mai	Chargé d'affaires
<b>PACA</b>	Mme	Sophie Monteil	Incubateur PACA EST	Chargée d'affaires
<b>PACA</b>	Mme	Sophie Gitton	Incubateur PACA EST	Assistante de direction
<b>PACA</b>	M.	Christian Gazquez	Société Mademoiselle Bigoudi	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	Antoine Perry	Société SEASATCOM	Fondateur
<b>Pays de la Loire</b>	M.	BALDUCCHI Jean-françois	Incubateur ATLANPOLE (+ Président Réseau RETIS)	Directeur de l'incubateur
<b>Pays de la Loire</b>	M.	ANGOT Christophe	ATLANPOLE	Chargé de mission
<b>Pays de la Loire</b>	M.	THOMAS Yves	Université de Nantes	Directeur de la valorisation de la recherche
<b>Pays de la Loire</b>	Mme	MARTEL Anne-Marie	ATLANPOLE	Chargé de mission
<b>Pays de la Loire</b>	Mme	SCHAEPELYNCK Hedwige	ATLANPOLE	Chargé de mission
<b>Pays de la Loire</b>	Mme	TALVA Catherine	ATLANPOLE	Assistante

**Tableau 21 Personnes rencontrées dans le cadre des tables rondes sur le dispositif d'incubation**

RÉGION		NOM	SOCIÉTÉ	FONCTION
Alsace	M.	EHRET Philippe	S.E.M.I.A	Directeur de l'incubateur
Alsace	M.	Lionel L'Haridon	Université de Haute Alsace	Cellule de valorisation
Alsace	Mme	Monique Jung	Adira (Association de développement du Bas-Rhin)	
Alsace	M.	Jean-Luc Tourmann	Conseil Régional ALSACE	DREST
Alsace	M.	Francis Fischbach	DRRT Alsace	DRRT
Alsace	M.	Philippe Frey	Société 2FY	Incubé
Alsace	M.	Touffik Fellague	Alsachim	Incubé
Alsace	M.	François Henné	SEMINA	Chargé d'affaires
Alsace	Mme	Christine Friedmann	SEMINA	Chargée d'affaires
Aquitaine	M.	Francis HARDOUIN	DRRT Aquitaine	DRRT
Aquitaine	M.	Michel PERROT	DRRT Aquitaine	DRRT Adjoint
Aquitaine	Mme	Marie-Cécile TRILLAUD	ACI	
Champagne Ardenne	M.	SPECTE François	I.C.AR	Directeur de l'incubateur
Champagne Ardenne	M.	Fabrice Leboine	Université de Technologie Troyes	Responsable du service innovation-transfert - Direction aux relations industrielles
Champagne Ardenne	M.	Stéphane Journaux	CCIRE / RMS	
Champagne Ardenne	M.	Mathieu Tournat	DRIRE	
Champagne Ardenne	M.	Frédéric Grimbert	Université de Reims Champagne-Ardenne	Directeur du SAIC
Champagne Ardenne	M.	Jean-Michel Halm	Technopole de l'Aube	Directeur Adjoint
Champagne Ardenne	M.	Gérald Brun	DRRT Champagne Ardenne	DRRT
Champagne Ardenne	M.	Jean-Yves Heyer	RCD	
Champagne Ardenne	M.	Gilles Boutinaut	Technopole made in Reims	
Champagne Ardenne	M.	Christophe Juppin	Champagne Ardenne Technologie	Animateur du RDT Champagne-Ardenne
Champagne Ardenne	M.	Jacques Gautray	OSEO anvar	Directeur régional
Champagne Ardenne	M.	Pascal De Guglielmo	Aries Packaging	Président ICAR /Aries Packaging
Champagne Ardenne	M.	Francis Walbaum	Vice-Président ICAR / ARERS	
Champagne Ardenne	M.	Jérôme Ducuing	Région C.A. (Dvpt économique)	

<b>Champagne Ardenne</b>	M.	VERMOT-DESROCHES Fabien	Alpha-0	Porteur de projet
<b>Champagne Ardenne</b>	M.	MIGAUD Philippe	Visucolor	Porteur de projet
<b>Champagne Ardenne</b>	M.	BOCCARA Claude	Fotia	Porteur de projet
<b>Champagne Ardenne</b>	M.	DALLE Paul-Antoine	Chapiteaux	Porteur de projet
<b>Champagne Ardenne</b>	Mme	Catherine Merlet	I.C.AR	Chargée d'affaires
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Portefaix Michel	CNRS - délégation Languedoc-Roussillon	Chef de service du partenariat et de la valorisation
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Goetz Michel	Région Languedoc-Roussillon	Directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Vacquié Jérémy	Université Montpellier II	Valorisation de la recherche et relations avec l'industrie
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Le Peuch Christian	DRRT Languedoc-Roussillon	DRRT
<b>Languedoc Roussillon</b>	Mme	Reeb Patricia	CEEI Montpellier	Directrice
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Coustan Claude	Conseil Général de l'Hérault	Directeur du Département innovation, recherche technologique et capital-risque
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Cuq Jean-Louis	Université Montpellier II	Vice-président de l'université et Président de LRI
<b>Languedoc Roussillon</b>	M.	Jollans Bernard	CNRS - délégation Languedoc-Roussillon	
<b>Lorraine</b>	M.	Schaeffer Philippe	INRIA Lorraine	Chargé de valorisation et relations industrielles
<b>Lorraine</b>	M.	Grandclaude Denis	Université Henri Poincaré Nancy 1	Chargé de mission transfert valorisation
<b>Lorraine</b>	M.	Pichot Didier	OSEO anvar	Directeur régional
<b>Lorraine</b>	M.	Thomesse Jean-Pierre	Institut National Polytechnique de Lorraine	Vice-président chargé de la valorisation
<b>Lorraine</b>	M.	Decaris Bernard	DDRT Lorraine	DRRT
<b>Lorraine</b>	M.	Porteur de projet incubé en Lorraine		
<b>Lorraine</b>	M.	Porteur de projet incubé en Lorraine		
<b>Lorraine</b>	M.	Directeur d'une société anciennement incubée en Lorraine		
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	MERQUIOL Thierry	Incubateur régional Midi Pyrénées	Directeur de l'incubateur
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Gérard GOMA (Délégué Régional DRRT)	DRRT Midi Pyrénées	DRRT
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Bernard RAYNAUD	Conseil Régional	Vice président

<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Jean Pierre BAZILLOU	Prologue	Représentant la communauté d'agglomération du Sud Est toulousain et directeur des pépinières Prologue et Prologue Biotech
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Claude DETREZ	CNRS	responsable du service de valorisation du CNRS
<b>Midi Pyrénées</b>	Mme	Pascale BOULLIÉ	Vectalys société en fin d'incubation	PDG
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Marc DUBOURDEAU	2Ipharma, en début d'incubation	Porteur du projet
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Pierre REQUIER	Silogic	Président de l'incubateur et président fondateur de Silogic
<b>Midi Pyrénées</b>	M.	Nicolas SERES	Incubateur régional Midi Pyrénées	Chargé d'affaires
<b>Midi Pyrénées</b>	Mme	Pauline IGNACCOLO	Incubateur régional Midi Pyrénées	Chargée d'affaires
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Filiatre Jean-Pierre	ADITEC Pas de Calais, CEEI	
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Le Louarn François-Xavier	Vulpus (société incubée)	
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Delvinne Patrick	Régie des Ruches	
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Marciniak Dominique	OSEO anvar	
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Thergien Patrick	ENSM	
<b>Nord Pas de Calais</b>	Mme	Beauval Anne	Ecole des Mines de Douai	
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	Descamps Marc	Entreprises et Cités	
<b>PACA</b>	M.	LAURENT Michel	Président de l'Incubateur Multimédia Belle de Mai et de l'Incubateur Inter-Universitaire PACA OUEST Impulse	Président des incubateurs Belle de Mai et Impulse ; Professeur, Président honoraire de l'Université de la Méditerranée et Directeur-adjoint du Laboratoire Mouvement et Perception UMR 6152
<b>PACA</b>	Mme	AMPHOUX Tünde	Incubateur Inter-Universitaire PACA OUEST Impulse	Chargée d'affaires
<b>PACA</b>	M.	BERGER Jean-Philippe	Incubateur Inter-Universitaire PACA OUEST Impulse	Chargé d'affaires
<b>PACA</b>	Mme	MOUTON Anne-Marie	Incubateur Inter-Universitaire PACA OUEST Impulse	Secrétaire de Direction

<b>PACA</b>	M.	SALLES Jean-Pierre	SYNPROSIS (société sortie d'incubation en 2004)	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	PHILIPPE Antoine	SPINTRON (société sortie d'incubation en 2004)	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	Hugues Bonnetain	Incubateur Multimédia Belle de Mai	Chargé d'affaires
<b>PACA</b>	M.	Jean-François LE MAITRE	Université Paul Cézanne	Professeur des Universités ; Chargé de Mission sur la Valorisation pour l'Université Paul Cézanne, Secrétaire général d'Impulse
<b>PACA</b>	M.	Claude LAI	ANVAR	Charge d'Affaires, Membre du Comité d'engagement des incubateurs Multimédia Belle de Mai et Impulse
<b>PACA</b>	Mme	Béatrice Saint-Cricq	CNRS PACA	Directeur de recherche CNRS ; Responsable du Service Partenariat et Valorisation à la délégation Côte d'Azur
<b>PACA</b>	M.	Pierre DOUCELANCE	CNRS PACA	Délégué Régional du CNRS
<b>PACA</b>	Mme	Carine FERRE	Université de Provence	Charge de Mission Valorisation de l'Université de Provence
<b>PACA</b>	M.	Vincent GARITEY	Projet PROTOMED	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	Ma'amar BOUHERAOUA	Projet AVICEND (en incubation au sein de l'incubateur multimédia Belle de Mai)	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	Vincent BERGE	MOBILE DISTILLERY	Fondateur
<b>PACA</b>	M.	Michel PHILIP	Projet Hippocratus (en incubation au sein de l'incubateur multimédia Belle de Mai)	Directeur Général
<b>Pays de la Loire</b>	M.	JAIGU Hervé	Nantes Métropole	Chargé de mission - Innovation, diffusion
<b>Pays de la Loire</b>	M.	CORSET Michel	CCI Nantes St- Nazaire	Directeur Général de la CCI de Nantes
<b>Pays de la Loire</b>	M.	QUESSADA Jean	Angers technopole	Délégué Général
<b>Pays de la Loire</b>	M.	PRADERE Jean-Paul	DRRT Pays de la Loire	DRRT

<b>Picardie</b>	M.	JACQ Benoit	Incubateur régional de Picardie	Directeur de l'incubateur
<b>Picardie</b>	Mme	TANGUY Emmanuelle	Conseil Régional	Service de l'enseignement supérieur et de la recherche - Responsable du département recherche et transfert technologique
<b>Picardie</b>	M.	THOMAS	ADRTPI	Président
<b>Picardie</b>	M.	PERES Jacques	OSEO anvar	Directeur régional
<b>Rhone Alpes</b>	Mme	BAPTISTA Catherine	CREALYS	Chargée d'affaires
<b>Rhone Alpes</b>	M.	HELIN Frédéric	CREALYS	Chargé d'affaires
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	KAMAL Nadia	CREALYS	Directrice de l'incubateur
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	ARLAUD Marie-Noelle	Rhone Alpes Entreprendre	
<b>Rhône Alpes</b>	M.	BOU ANTOUN Samy	Genesilence	Porteur de projet
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	BOUVIER Martine	Ecole Normale Supérieure	Chargée de valorisation
<b>Rhône Alpes</b>	M.	CHAVAND Jean-Luc	Université de Saint Etienne	
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	DEBON Joelle	Conseil Régional Rhône Alpes	Direction de l'économie, du tourisme, de la recherche et des technologies : chargée de mission développement économique
<b>Rhône Alpes</b>	M.	PINAULT Claude	OSEO anvar	Directeur régional
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	GAHIGHI Agnès	DRRT Rhône-Alpes	DRRT adjoint
<b>Rhône Alpes</b>	M.	GARIN Gérard	Technopole Alimentec	Directeur
<b>Rhône Alpes</b>	M.	GNIEWEK Joseph	Insavvalor	Président du Directoire
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	GRANGER-SCHNARR Michele	CNRS	Responsable du Service Partenariat et Valorisation
<b>Rhône Alpes</b>	M.	HENRYON Vivien	Activation	Porteur de projet
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	LIGNEL Karine	Amorçage Rhône Alpes	Directeur d'Investissement
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	PERRIN-VIDOZ Laure	Grand Lyon	
<b>Rhône Alpes</b>	M.	PIGNAULT Gérard	CPE Lyon	Président Crealys, Directeur CPE Lyon - IPL-
<b>Rhône Alpes</b>	M.	RETY Antoine	INPI	Délégué Régional
<b>Rhône Alpes</b>	M.	THORIN Georges Edouard	Sygman	Porteur de projet
<b>Rhône Alpes</b>	M.	TIZON Thierry	Ecole CPE Lyon	Secrétaire général

**Tableau 22 Personnes interviewées dans le cadre du panorama sur le dispositif d'incubation**

RÉGION		NOM	SOCIÉTÉ	FONCTION
<b>Auvergne</b>	Mme	RONGERE Marion	BUSI	Directrice de l'incubateur
<b>Auvergne</b>	M.	Bernard DANTAL	Clermont Communauté	Vice Président
<b>Auvergne</b>	Mme	Mazza Valérie	DRRT Auvergne	DRRT
<b>Auvergne</b>	M.	Claude Gilles DUSSAP	Université Blaise Pascal	Vice-président chargé de la valorisation
<b>Basse Normandie</b>	M.	PROTIN Laurent	Normandie Incubation	Directeur de l'incubateur
<b>Basse Normandie</b>	M.	GUERREAU Daniel	ENSICAEN	Président de l'incubateur et président de l'ENSICAEN
<b>Basse Normandie</b>	M.	DUPRET Lionel	Université de Caen (SAIC)	Directeur
<b>Basse Normandie</b>	Mme	BOUDET Maryvonne	Conseil Régional de Basse-Normandie	Directrice de la recherche et de l'innovation
<b>Basse Normandie</b>	M.	Léglise Jacques	DRRT Basse Normandie	DRRT
<b>Bretagne</b>	Mme	POUSSIER Jacqueline	Rennes Atalante	Directrice de l'incubateur
<b>Bretagne</b>	M.	Cyrille CHAPON	UNIVERSITE DE RENNES 1	Chargé de valorisation
<b>Bretagne</b>	M.	GELIN Patrice	IRISA	Chargé de valorisation
<b>Bretagne</b>	M.	LAMANDE Vincent	Université de Bretagne Occidentale / Bretagne Valorisation	
<b>Bretagne</b>	M.	Haussonne Jean-Marie	DRRT Bretagne	DRRT
<b>Bretagne</b>	M.	COQUET Sylvain	Rennes Atalante	Coordinateur de l'incubateur régional Emergys
<b>Ile de France</b>	M.	LAFAYE Jean-François	IncubALLIANCE (+ Trésorier RETIS et ancien président de France Incubation)	Directeur de l'incubateur
<b>Ile de France</b>	Mme	Chantegros Annette	Conseil Régional Ile-de-France	Chargee de mission Innovation et Transfert de Technologie (Sous Direction de la recherche et de l'innovation)
<b>Ile de France</b>	Mme	Fabre Françoise	CEA	Directeur adjoint de la Direction de la Valorisation ; Présidente d'Incuballiance
<b>Ile de France</b>	M.	Chapelle Jacques	EADS	Directeur des programmes
<b>Ile de France</b>	M.	VERMEULEN Patrice	Ville de Paris	Directeur général du développement économique et de l'emploi (DDEE)
<b>Ile de France</b>	M.	ROBINE Bruno	Université Paris Sud	Directeur du SAIC
<b>Ile de France</b>	M.	DAUMARD Pierre	Université Paris 5	Président de l'incubateur

<b>Ile de France</b>	Mme	GEAY Annie	OSEO anvar	Déléguée régionale Ile de France
<b>Ile de France</b>	Mme	VERNIS Chantal	CNRS	Direction de la Politique Industrielle - Appui à la création d'entreprises
<b>Ile de France</b>	M.	CHARRETIER Eric	Ville de Paris	Chargé de mission Innovation à la Direction du Développement Economique et de l'Emploi
<b>Ile de France</b>	M.	GANDRILLE Pierre	Conseil Régional Ile-de-France	Chargé de mission (Sous Direction de la recherche et de l'innovation)
<b>Ile de France</b>	Mme	Yannic-Arnoult Sylvie	Conseil Général de l'Essonne	Chef du service Enseignement supérieur, recherche, transfert de technologie
<b>Ile de France</b>	Mme	Sophie Lochet	Paris Biotech	Chargée d'affaires
<b>Ile de France</b>	Mme	Chantal Parpex	CDC Entreprises - Innovation	Directeur de CDC Entreprises - Innovation
<b>Ile de France</b>	Mme	LEFEBVRE Stéphanie	Paris Biotech	Directrice adjointe
<b>Limousin</b>	M.	CHRISTEN Jacques	A.I.L.E.	Directeur de l'incubateur
<b>Limousin</b>	M.	VAUDON Patrick	Université de Limoges	Président de l'incubateur
<b>Limousin</b>	M.	VAREILLE Jean-Claude	Université de Limoges	Vice-Président
<b>Limousin</b>	M.	Capdevielle Jean-Noël	DRRT Limousin	DRRT
<b>Limousin</b>	M.	GANTENAY Remy	Limousin participation	Capital-risqueur
<b>Nord Pas de Calais</b>	Mme	KALLA Sabeena	Bio Incubateur Eurasanté	responsable du bio incubateur
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	ROBERT Pierre-Marie	Université de Lille 2 - Droit et Santé	Responsable du Service de la Recherche et de la Valorisation
<b>Nord Pas de Calais</b>	Mme	PIERRACHE Chantal	Conseil Régional	Chargée de mission / Direction de l'Action Economique/Service animation sectorielle
<b>Nord Pas de Calais</b>	M.	CARLU Jean-Claude	OSEO anvar	Directeur
<b>PACA</b>	M.	RAUD Stéphane	DRRT PACA	DRRT
<b>Poitou Charentes</b>	M.	GESSON Jean-Pierre	Université de Poitiers	Président de l'incubateur ; Président de l'université
<b>Poitou Charentes</b>	M.	COTTET Francis	DRRT Poitou Charentes	DRRT
<b>Poitou Charentes</b>	M.	GOHAR Pierre	IRPC	Directeur de l'incubateur
<b>Poitou-Charentes</b>	M.	ROUX Michel		Directeur de la cellule de valorisation inter-établissements
<b>Rhône Alpes</b>	M.	TALBOTIER Gilles	GR.A.IN	Directeur de l'incubateur
<b>Rhône Alpes</b>	Mme	GORDANOV Jeanne	CNRS	Présidente de GRAIN
<b>Rhône Alpes</b>	M.	VOILLOT Christian	Institut National Polytechnique de Grenoble	Vice-président valorisation et partenariats industriels

<b>Rhône Alpes</b>	M.	BARRET Marc	INRIA	Service relations extérieurs et de la valorisation ; Chargé du support industriel et relations avec les entreprises
	M.	LENEE Philippe	Inra-Transfert	Directeur
	M.	Claude Carrière	Réseau CURIE - S/c Université de Provence	Président du réseau CURIE

## Annexe D      Bibliographie

- Adnot Philippe, *Rapport d'information sur la valorisation de la recherche dans les universités*, Sénat, 2006.
- Ailleret François, *Economie de la connaissance : la recherche publique française et les entreprises*, Conseil Economique et Social, 2003.
- Albert Philippe, Bernasconi Michel, Gaynor Lynda, *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie, comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France – Allemagne – Royaume-Uni – Etats-Unis*, CERAM Sophia Antipolis, avril 2002.
- Baixeras Joseph, Chabbal Robert, *Les structures d'incubation au CNRS*, mai 2000.
- Béranger Jacques, Chabbal Robert, Dambrine Fabrice, *Rapport sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs - Rapport à Monsieur le Secrétaire d'Etat à l'Industrie*, octobre 1998.
- Billon Alain, Dupont Jean-Loup, Haudebourg Jacques, *Les aides à la création d'entreprises innovantes à partir de la recherche publique : bilan des dispositifs et analyse des entreprises concernées*, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – IGAENR, juin 2005.
- Brunet Michel, *Des parcs technologiques aux pôles de compétitivité : le modèle français d'innovation technologique*, 2005.
- Caisse des Dépôts et Consignations, *Etat des lieux du dispositif public français d'incubation, Synthèse de l'étude réalisée par la Direction des PME et de l'Innovation*, février 2002.
- Centre for Strategy and Evaluation Services, *Benchmarking of business incubators*, Commission Européenne – DG Entreprise, décembre 2001.
- Cuby Jean-François, *Les incubateurs publics d'entreprises technologiques innovantes*, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – IGAENR, juillet 2001.
- Ernst & Young, *Evaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, septembre 2003.
- Legrin Thomas, *Mesures visant à améliorer le financement des jeunes entreprises innovantes en France*, Rapport à M. Christian Poncelet, Président du Sénat, juillet 2005.
- Malissard Pierrick, Gingras Yves et Gemme Brigitte, *La commercialisation de la recherche*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n° 148, juin 2003.
- Ministère de l'Education Nationale / Direction de l'évaluation et de la prospective, *Les configurations régionales des activités de recherche et développement en 2003*, Note Recherche 06-01, janvier 2006.
- Ministère de la recherche / Direction de la Technologie, *Mesures de soutien à l'innovation et au développement technologique, Bilan au 31 décembre 2005*, 2006.

Ministère de la recherche / Direction de la Technologie, *Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, Bilan d'activité au 31 décembre 2005*, 2006.

Ministère de la recherche / Direction de la Technologie, *Les fonds de capital amorçage et leurs relations avec les incubateurs d'entreprises innovantes, Bilan au 31 décembre 2005*, 2006.

Ministère de la recherche / Direction de la Technologie, *Synergies entre les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique et le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, Bilan au 31 décembre 2005*, 2006.

Van Lerberghe, *Recherche et territoires*, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – IGAENR, novembre 2005.

## Annexe E

## Liste des acronymes utilisés

AII	Agence de l'Innovation Industrielle
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence Nationale de la Recherche
APEC	Agence pour l'emploi des cadres
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CEEI	Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CPER	Contrat de Projet Etat-Région
CRITT	Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert de Technologie
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DRRT	Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie
EESR	Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche
EPIC	Etablissements publics à caractère industriel et commercial
EPST	Etablissements publics à caractère scientifique et technologique
ETP	Equivalent temps plein
FEDER	Fonds européen de développement régional
FSE	Fond Social Européen
INPI	Institut National de la Propriété Industrielle
INRIA	Institut National de Recherche en Informatique et Automatique
MEFI	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R&D	Recherche et Développement
RDT	Réseau de Développement Technologique
SAIC	Service d'Activités Industrielles et Commerciales
SRDE	Schéma Régional du Développement Economique
STIC	Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UMR	Unité mixte de recherche

## Annexe F

### Les analyses Forces/faiblesses, Opportunités/menaces réalisées lors des tables rondes régionales

#### F.1 Méthode

Les partenaires de l'incubateur (académiques, financiers, institutionnels, voir Annexe C) ont été identifiés et contactés (soit par l'incubateur soit par Technopolis) afin d'assister à une table ronde dans les locaux de l'incubateur.

Après une présentation de chacune des personnes présentes et des relations entretenues par son institution avec l'incubateur, les participants étaient invités à remplir le SWOT du dispositif d'incubation de leur région (forces/faiblesses, opportunités/menaces).

La discussion était ouverte, néanmoins le consultant Technopolis qui jouait le rôle d'animateur des discussions à veillé à ce que les items suivants soient considérés :

- Intégration dans l'environnement régional
  - recherche
  - industrie et autres acteurs économiques locaux
  - institutionnel
- Compétences
  - des partenaires des incubateurs
  - du personnel des incubateurs
  - des porteurs de projets
  - des prestataires
- Cohérence d'ensemble de la « filière » incubation
- Financements (Ministère, collectivités locales,...)
- Intégration dans paysage des aides publiques à la recherche et à l'innovation
- Evolutions récentes dans le domaine de la recherche/innovation (PRES, ANR, Pôles...)

#### F.2 Résultats

Les tables rondes ont eu lieu dans les régions suivantes :

- Alsace
- Aquitaine (mais sans donner lieu à l'établissement d'un SWOT)
- Bourgogne
- Champagne Ardenne
- Languedoc-Roussillon
- Lorraine
- Midi Pyrénées
- Nord-Pas-de-Calais
- Picardie
- Provence-Alpes-Côte-d'Azur
- Rhône-Alpes (autour de CREALYS uniquement)

**Tableau 23 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Alsace**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réactivité de l'incubateur, accompagnement personnalisé</li> <li>• Volonté politique forte en faveur de l'incubation (contrat création, fond d'amorçage, moyens financiers, Alsace Crédit, Fonds de Maturation des projets)</li> <li>• Chaîne de financement en train de se compléter (du concept à la création et au-delà)</li> <li>• Outil d'appui du Conseil Régional : Appel à Proposition (nécessite liens avec industriels pour être éligibles) + CIFRE + PRISME + Programme Bioparc (pour post-incubation, avec hébergement)</li> <li>• Effort au niveau des filières (Biovalley,...)</li> <li>• Attractivité de la région Alsace</li> <li>• Liens SEMIA - Fonds d'amorçage Alsace (SEMPIA prépare les dossiers pour le fond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de projets de création d'entreprise, difficile sensibilisation des chercheurs à l'entrepreneuriat</li> <li>• Localisation de SEMIA (faible capacité d'hébergement en Haut Rhin, nécessité d'être localisé près des laboratoires de l'UHA)</li> <li>• Recouvrement avec CEEI qui remonte très en amont du cycle de création</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Pôles de Compétitivité. (surtout Pôle Innovation Thérapeutique, labellisation des projets « en émergence » ; Pôle Véhicule du Futur)</li> <li>• Connectus en structuration (mutualisation des cellules de valorisation, cartographie des compétences en cours,...)</li> <li>• CPER (inscription de la valorisation au sein du CPER)</li> <li>• Nouvelles relations avec CEEI (présence mutuelle aux comités respectifs CEEI – SEMIA ; participation de SEMIA au Concours Innovation de la CEEI)</li> <li>• TGV Est</li> <li>• PRES (si la valorisation est mis dedans...) (Connectus « prépare » ce passage à la coordination interuniversitaire de la valorisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences « historiques » orientées production soumet la région à la concurrence des pays à bas coûts - potentiel déconnecté du tissu industriel du fait de ce positionnement</li> <li>• Multiplicité des couches institutionnelles et intervenants, complexité du système</li> <li>• Le business model de SEMIA peut entraîner un gap entre stade des projets en sortie de laboratoire et en entrée d'incubateur</li> </ul>

**Tableau 24 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Aquitaine**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périmètre régional (mais difficile à mettre en place au départ, volonté de ne pas faire 3 incubateurs)</li> <li>• Partenariat équilibré autour de l'incubateur, structure unique en son genre, institutionnalisation d'une démarche collective, légitimité institutionnelle de l'incubateur,</li> <li>• Soutien des collectivités au dispositif</li> <li>• Proximité entre les acteurs du dispositif, relations humaines, proximité des thèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périmètre régional: identification difficile, hétérogénéité du territoire aquitain</li> <li>• Soutien insuffisant au regard des enjeux</li> <li>• Communication autour du bilan de l'incubateur</li> <li>• Diversité des financeurs, parfois incompatibilité des missions de l'incubateur (critères de succès divergents)</li> <li>• Reconnaissance et respectabilité insuffisante de l'incubation</li> <li>• Respect insuffisant des compétences de chacune des composantes du dispositif</li> <li>• Compétences de veille technologique non maîtrisées au sein du dispositif</li> <li>• Multidisciplinarité ?</li> <li>• Pas de statut du porteur</li> <li>• Pas de financement en pré-incubation</li> <li>• Dilution des financements d'amorçage</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualisation</li> <li>– AAP ANR (IRA élément de la chaîne?)</li> <li>– PRES</li> <li>• Projets transdisciplinaires</li> <li>• Réflexion académique sur critères de succès et échecs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressions des financeurs pour avoir des projets en nombre alors que projets parfois pas assez mûrs (peut entraîner des échecs); Phases de maturation pas assez soutenue</li> <li>• Ambiguïté sur le partage des tâches dans le dispositif d'incubation (entreprises dans les universités...)</li> <li>• Concurrence des autres formes de valorisation (Pôle de Compétitivité, licences,...)</li> </ul>

**Tableau 25 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Bourgogne**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté forte des financeurs de l'incubateur, cohésion, cohérence des actions ; y compris implication forte du Conseil Régional</li> <li>Dynamique de la création de projets en Bourgogne (des projets en quantité et de qualité), y compris dans la recherche publique, y compris parmi les jeunes</li> <li>Continuité et unicité de la chaîne Sensibilisation - accompagnement en Bourgogne : qualité du réseau des partenaires</li> <li>Mise en place d'une bourse du créateur d'entreprise par le Conseil Régional</li> <li>Engagement financier du Conseil Régional (pas de limite en nombre de projets), des villes et des communautés d'agglomération</li> <li>L'incubateur peut jouer un rôle d'observatoire au service des acteurs locaux</li> <li>Le couplage avec CEEI : dispositif unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de motivation des établissements d'enseignement supérieur (manque de culture économique)</li> <li>Peu de capitaux d'amorçage (problème national)</li> <li>Freins liés à la propriété intellectuelle, au statut des enseignants-chercheurs, au manque des ITA (problèmes nationaux)</li> <li>Manque d'adéquation entre les compétences recherche et les compétences industrielles (paradoxe de la Bourgogne)</li> <li>Marché local faible pour les nouvelles entreprises</li> <li>Difficulté de la région à retenir les jeunes et manque d'attractivité</li> <li>Les acteurs sont mal équipés pour répondre aux financements européens</li> <li>L'équipe permanente est à renforcer</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le PRES agro-alimentaire se structure</li> <li>Prise de conscience de la présidence de l'université de l'importance de la valorisation et prochaine création d'une filiale dédiée à la valorisation de la recherche</li> <li>Futurs hôtels d'entreprises : nécessité de pallier à la faiblesse de l'accueil des entreprises sur tout le territoire (la région est grande et morcelée), via une politique des agglomérations</li> <li>Appel à projets de l'ANR Mutualisation</li> <li>Mise en place de Bourgogne Innovation : un portail permettant la mise en réseau et en synergie des acteurs de l'innovation</li> <li>La démographie : les départs à la retraite d'ici 5 ans vont permettre un renouvellement des postes</li> <li>Pôles de compétitivité</li> <li>Interrégionalité, intégration à TIGRE (les incubateurs du Grand Est) et un éventuel rapprochement avec l'incubateur de Franche-Comté</li> <li>75% des fonds européens sont consacrés à l'innovation</li> <li>L'incubateur devrait développer des actions de communication active auprès de l'université (par exemple des journées de la création d'entreprise)</li> <li>Développer des réseaux internationaux avec d'autres incubateurs (Maghreb, Chine) permet d'ouvrir des marchés internationaux aux entreprises incubées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La concurrence de Paris et de Lyon, et la politique nationale de concentration des pôles/ressources/activités</li> <li>Pas de garantie sur la pérennité des financements de l'Etat (3 ans seulement)</li> <li>Le rapport coût/bénéfice strict du dispositif d'incubation pourrait s'avérer défavorable (5 entreprises par an sur 2000 sont aidées par l'incubateur)</li> <li>Inconnues sur le futur CPER</li> </ul>

**Tableau 26 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Champagne-Ardenne**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau de l'incubateur - intégration dans le réseau régional</li> <li>• Équipe de l'incubateur</li> <li>• Accompagnement : suivi personnalisé, études de marché...</li> <li>• Effet label : crédibilité apportée au projet</li> <li>• Sensibilisation auprès des étudiants/doctorants</li> <li>• Utiliser les outils OSEO anvar pour faire de la maturation de projets dans les universités</li> <li>• Appui logistique, hébergement des projets par l'université</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-incubation : phase difficile (commercialisation surtout, implantation / hébergement adapté à une entreprise innovante)</li> <li>• Dimension territoriale : perte d'attractivité...</li> <li>• Périmètre des incubateurs limité à la recherche</li> <li>• Eclatement du financement : gérer le dossier FSE</li> <li>• Lisibilité du dispositif régional pour les projets (néanmoins l'effet réseau permet d'orienter les porteurs)</li> <li>• Pilotage, gouvernance des aides : pas clair</li> <li>• Lourdeur gestion administrative et financière d'une structure comme ICAR</li> <li>• Evaluation des chercheurs sur les publications seulement</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéal : mode de gouvernance nationale unique ; au moins harmonisation</li> <li>• Pôles de compétence et de compétitivité : rapprocher les projets émergents des clusters (fonction aimant)</li> <li>• Futurs CPER: mise en relation des ressources avec un retour sur investissement (augmentation de la visibilité de la recherche régionale ; axes définis) ; structuration</li> <li>• Acculturation de la recherche universitaire à la valorisation (dont création d'entreprise)</li> <li>• Création d'une Maison de l'Entrepreneuriat (sur Reims - mais initiative régionale)</li> <li>• Trouver des porteurs pour des projets issus de la recherche publique</li> <li>• Fonds européens 2007-2013 : axés innovation ; permettraient également de simplifier les circuits administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertitude sur le financement Etat et FSE après 2006</li> <li>• Complexité administrative du FSE - mise en péril des structures ?</li> </ul>

**Tableau 27 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Languedoc-Roussillon**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau dynamique, véritable « système régional d'incubation » avec plusieurs portes d'entrée</li> <li>Equipes de qualité</li> <li>Rôle des collectivités publiques (et engagement précoce)</li> <li>Engagement historique de la communauté scientifique dans la valorisation</li> <li>Qualité des équipes scientifiques</li> <li>Sites d'incubation multiples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens humains (petite équipe)</li> <li>Lisibilité (le dispositif est compliqué à déchiffrer du fait de la multiplicité des acteurs et de l'interpénétration des rôles), communication</li> <li>Détection (pas assez pro-active, capte simplement les projets spontanés ; le problème vient du déséquilibre entre la taille des équipes de valorisation et le nombre de chercheurs) / sensibilisation</li> <li>Manque de créateurs (au titre du 25.1 notamment), manque surtout de porteurs de projets (difficulté à impliquer des chômeurs, des étudiants d'AES ou d'écoles de commerce)</li> <li>Culture de valorisation</li> <li>Faible pluridisciplinarité des projets ; faible représentation des SHS</li> <li>Pas de fonds d'amorçage</li> <li>Appel à projet de l'ANR Mutualisation : aucun projet structuré n'a vu le jour du fait de la complexité, de la difficulté des acteurs à se mettre autour de la table</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le réseau d'anciens incubés ne peut que s'étoffer et servir aux futurs incubés</li> <li>Les bourses du créateur, etc : ces nouveaux outils qui vont être développés par la Région</li> <li>Fort potentiel de valorisation (CNRS)</li> <li>Installation d'une agence INPI à Montpellier</li> <li>PRES</li> <li>Projet d'une Maison de l'entreprise au sein du campus universitaire, fédérant les activités de valorisation des 3 universités de Montpellier (dont l'incubateur)</li> <li>CPER à venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de visibilité à 3 ans du financement du Ministère</li> <li>Désengagement de l'Etat + Dépendance financière du dispositif vis-à-vis de l'argent public</li> <li>Concentration des moyens sur les thématiques des pôles de compétitivité</li> <li>Cf. ANR mutualisation : la difficulté des acteurs à se mettre autour de la table est une menace pour les futurs CPER et PRES</li> </ul>

**Tableau 28 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Lorraine**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation avec les universités et EPST (notamment dans les instances, CA, Comité de suivi)</li> <li>Mise en relation des porteurs de projet avec les ressources nécessaires au sein des universités (organiser des micro rencontres)</li> <li>Situation physique au sein de l'université (récent)</li> <li>Notoriété grandissante de l'incubateur</li> <li>Échanges interdisciplinaires entre porteurs de projet grâce à hébergement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets issus de la recherche trop faible</li> <li>Projets pas assez mur, gap entre projets/concepts et incubation (en travail avec CERES pour renforcement valorisation)</li> <li>Variable essentiel: présence de porteurs de projet, intermédiaire entre le chercheur et le chef d'entreprise (option possible: adossement de la compétence techno à « entrepreneur »)</li> <li>Esprit entrepreneurial à développer dans les universités / formations à développer</li> <li>Positionnement généraliste (difficulté à capitaliser, à progresser dans la courbe d'apprentissage) d'où un problème de flux d'entrants</li> <li>Pôles de Compétitivité concernent peu la création d'entreprises pour le moment</li> <li>Accompagnement post-incubation (manque une structure référence)</li> <li>Absences de financements en région lorraine</li> <li>Faiblesses générales du système français de création d'entreprises</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitation des milliers de stages en entreprises des universités et écoles d'ingénieurs (le lien n'est pas encore fait)</li> <li>Liens universités - économie via les CRITT à développer pour favoriser création d'entreprise</li> <li>Moment propice du côté des collectivités locales en faveur de la création d'entreprise (CERES, pilotage de l'incubateur, financements publics), de + en + d'acteurs sont prêts à jouer le jeu</li> <li>Acteurs industriels (MEDEF, CGPME, ) et entreprises (mais pas encore, trop tôt)</li> <li>Pôles de compétitivité (y compris d'autres régions, cf Pôle santé)</li> <li>Zonage des Pôles de compétitivité va permettre attractivité d'entreprises dans les domaines des pôles (fibres et matériaux en Lorraine, ..)</li> <li>PRES (lien recherche - industrie avec incubateur au milieu comme thème central)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forces et attractivité des autres régions (y compris Luxembourgeois) bien que concurrence peut stimuler...</li> <li>Clivage Lorraine Sud/nord</li> <li>Nouvelle contractualisation, renégociation des financements (opportunité ou menace?)</li> <li>Positionnement généraliste des compétences de recherche lorraine (alors que tendance est à la spécialisation, cf. Alsace)</li> </ul>

**Tableau 29 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Midi-Pyrénées**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats avec l'ensemble des acteurs de l'incubation (collège exhaustif) sans blocage institutionnel grâce à bonne intégration de l'incubateur dans de multiples réseaux</li> <li>Coopération efficace dirige les projets vers l'incubateur</li> <li>Méthodes d'accompagnement (innovation, Opale,...)</li> <li>Profil de l'équipe (membres issus de l'industrie), complémentarité avec membres du CS</li> <li>Approche matricielle (Horizontale et Verticale)</li> <li>Transition d'un incubateur généraliste à un incubateur multi-spécialiste</li> <li>Approche des porteurs de projet comme client, mission de créer des entreprises, financeurs = actionnaires</li> <li>Incubateur comme interface pour le porteur de projet, permet de comprendre et de s'intégrer</li> <li>Réseau de prestataires spécialisés</li> <li>Echanges entre anciens et nouveaux porteurs de projet, recherche publique et privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généraliste?</li> <li>Proximité avec les projets entraîne traitement différencié (&lt;-&gt; projets non hébergés sur place)</li> <li>Manque de capacité d'hébergement sur place</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux acteurs à rallier (Avamip, MP innovation, Pôles de Compétitivité,...)</li> <li>Potentiel Scientifique de la région</li> <li>Volonté forte des partenaires d'utiliser l'incubateur comme outil (aujourd'hui = « réflexe » de rediriger les projets pertinents vers l'incubateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disparité du monde de la recherche et de l'innovation dans la région</li> <li>Interfaces</li> <li>amont : Cellules de valorisation (incubateur « obligé » de faire de la détection)</li> <li>aval : relations avec pépinières (incubateur intervient en post incubation)</li> <li>Multiplicité des acteurs faisant de la création d'entreprise innovante (CCI...)</li> <li>Financement amorçage (maillon faible de la loi sur l'innovation: interlocuteur unique ne fait pas d'amorçage, fait du capital-risque), nécessité de pré-amorçage</li> <li>Ne pas discriminer recherches publique / privé</li> <li>Problème de trésorerie</li> </ul>

**Tableau 30 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Nord-Pas-de-Calais**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour de table du MITI, partenaires et membres, confiance mutuelle</li> <li>• MITI en tant que GIP</li> <li>• Plus généralement dynamique en émergence dans la région</li> <li>• Emergence des projets au sein des établissements et capacité de ces derniers à attirer des projets extérieurs (et à les lier avec la recherche)</li> <li>• Structures d'incubation permettant de compléter le MITI (projets plus éloignés de la recherche), par contre manque de financement pour ces projets</li> <li>• Structures en amont du MITI</li> <li>• Diversité des sources de financement pour la création d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balkanisation, multiplication des structures dans le dispositif (difficile d'atteindre la masse critique nécessaire, difficile de coordonner)</li> <li>• Difficulté de trouver des financements régionaux stables (de plus pas de financement de fonctionnement)</li> <li>• Faiblesse de la recherche académique régionale (densité de chercheurs INSERM, CNRS, « chercheurs à plein temps »)</li> <li>• Esprit d'entreprenariat assez limité en Nord-Pas-de-Calais, travail très long à mener, auprès des étudiants des chercheurs, etc. (« révolution culturelle »)</li> <li>• Statut du porteur de projet non reconnu (on peut héberger l'entreprise/le projet, pas le porteur !)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des structures de soutien (bâtiment CIEL,...)</li> <li>• PRES (intégration des écoles doctorales, mais encore très incertain)</li> <li>• Pôles de compétitivité vont permettre de structurer</li> <li>• Réflexion naissante au sein des territoires (Douais,...) sur la création d'entreprise</li> <li>• Apprentissage, certaine maturité aujourd'hui (flux de projets en augmentation, à Ecole des Mines de Douai notamment)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison de l'Entreprenariat (incertitude sur le financement de cette structure)</li> <li>• Problème de reconnaissance des incubateurs physiques, pourtant prescripteurs de projets pour le MITI (certains d'entre eux ont déjà disparu ou sont en danger)</li> <li>• Structures d'incubation manque de lisibilité, difficulté à avoir une vision globale</li> <li>• Incubation nécessite vision de long terme, or soutien cyclique</li> <li>• Pôles de compétitivité (concentration des financements sur certains thèmes, les plus visibles et « prêts à l'emploi »)</li> <li>• Réformes et nouveaux projets dans la précipitation (Pôles, CPER, appel à projets ANR, SRDE...)</li> <li>• Contrats de projet avec des territoires (logique de territoires...)</li> </ul>

**Tableau 31 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région PACA**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une politique unie au niveau des universités sur le thème de la création d'entreprise</li> <li>Échanges stratégiques/décisionnels au jour le jour entre les cellules de valorisation et les incubateurs</li> <li>Intégration ou vocation à intégrer l'ensemble des partenaires de la recherche (CEA, INSERM, CNRS, INRETS, CIRAD)</li> <li>Capacité d'évolution des incubateurs, par exemple l'incubateur Belle de Mai a bien su s'adapter aux évolutions de son secteur</li> <li>Complémentarité des incubateurs avec des structures comme OSEO anvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'institutionnalisation du dispositif d'incubation, méconnu chez les non-initiés</li> <li>Besoin d'une reconnaissance officielle / ligne budgétaire des collectivités</li> <li>Multiplicité des « couches » institutionnelles dans le domaine de la valorisation, recherche/ création d'entreprise, cette représentation trouble doit être structurée par une démarche collective</li> <li>Manque de cohérence entre le dispositif d'incubation industriel, européen, et recherche publique</li> <li>Pas de lisibilité des acteurs en place, il faut travailler à coordonner les discours</li> <li>Besoin de plus de moyens pour le suivi du remboursement afin de mieux comprendre la valeur ajoutée d'un incubateur</li> <li>Manque de moyens au service de la valorisation au niveau des universités, du CNRS, etc.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une place pour la valorisation au sein des pôles de compétitivité qui sont à l'interface entre le monde industriel et la recherche publique</li> <li>Mise en place d'un PRES avec une place pour la valorisation</li> <li>L'ANR permet une structuration de la communauté scientifique, fait remonter la question de la valorisation</li> <li>Les nouvelles opportunités de financement ANR, AII (Appel à proposition, etc.) sont incitatives, stimulent la coopération</li> <li>Nouveaux types d'aides OSEO anvar (prêts participatifs d'amorçage), les outils se développent constamment</li> <li>Créer des dispositifs pour mobiliser des ressources humaines d'établissements publics, qui joueraient le rôle d'interface entre les laboratoires et les incubateurs</li> <li>Intervention en post-incubation via des dispositifs économiques d'aides à l'installation : Télécomvallée, Provence Promotion, Méditerranée Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe une confusion avec l'incubation dans le monde industriel</li> <li>Répartition de l'effort entre le soutien à des projets/entreprises « viables » et un soutien à des projets/entreprises « dans le besoin »</li> <li>Quels sont les indicateurs pertinents pour évaluer les incubateurs ? Un taux de réussite élevé ou un taux de remboursement élevé peuvent être lié à la sélection de projets viables uniquement, le nombre d'emplois créés est un indicateur à court terme</li> <li>Mauvaise valorisation au sein des universités</li> <li>Les laboratoires ont dû faire face aux réformes en quelques mois : ANR, Pôles de Compétitivités, Institut Carnot. Organisation difficile, il faut répondre aux besoins de tous.</li> </ul>

**Tableau 32 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Picardie**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le potentiel régional étant modeste la région a eu la volonté d'établir un incubateur unique</li> <li>Le rôle de l'IRP comme interlocuteur incontournable est largement reconnu</li> <li>Inscrit au Schéma Régional de Développement Economique et au Contrat de Plan Etat Région. L'incubateur bénéficie d'une réelle dynamique régionale et du soutien de son conseil régional</li> <li>L'Association pour le Développement de la Recherche et de la Technologie en Picardie (ADRTP) permet à l'incubateur d'éviter des coups durs pour sa trésorerie et de mobiliser rapidement des fonds</li> <li>L'organisation de l'incubateur : compartimentation en commissions et comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de recruter un chargé d'affaires en TIC</li> <li>Retard par rapport à la moyenne nationale au niveau de la création d'entreprises</li> <li>Manque de temps pour faire de la prospection hors région et hors recherche publique régionale</li> <li>À l'exception de Compiègne, il n'y a pas de structuration des pépinières</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis sa création, l'incubateur a gagné en expérience et en communication (la gazette communique sur les 20 dossiers accueillis depuis la création)</li> <li>Les limites du vivier mènent à l'opportunité de la diversification : formation à la création d'entreprises, mortification du périmètre (privé)</li> <li>Deux pôles de compétitivité à vocation mondiale en Picardie et 1 à vocation nationale : les entreprises qui y participent sont potentiellement des clients et des investisseurs pour les entreprises incubées</li> <li>Ressources du FEDER</li> <li>Nouvelles politiques des agglomérations (pépinière d'Amiens, etc.)</li> <li>Les Conseils généraux de la Somme et de l'Oise pourraient soutenir les initiatives relatives à la post-incubation et à la mutualisation des moyens</li> <li>Interrégionalité (rôle du Conseil Régional) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limites du vivier</li> <li>Nouvelle version du FSE</li> <li>La forte attractivité des régions IDF et Nord-Pas-de-Calais est une menace pour les projets potentiels de l'incubateur</li> <li>Modification du mode de financement du ministère de la recherche et de l'ANR</li> </ul>

**Tableau 33 Forces, faiblesses, opportunités et menaces : région Rhône-Alpes (autour de CREALYS)**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau de connaissances de l'incubateur CREALYS</li> <li>Forte implication de l'équipe</li> <li>Alignement des acteurs sur la création d'entreprise, <u>maillage</u></li> <li>Richesse des tissus scientifique et économique</li> <li>Richesse de la composition du Comité d'engagement</li> <li>L'incubateur bénéficie d'un « effet label »</li> <li>CREALYS enregistre d'un taux de réussite élevé à 5 ans</li> <li>Les projets de l'incubateur bénéficient du fonds d'amorçage Rhône-Alpes</li> <li>CREALYS est une petite structure réactive disposant d'une culture entrepreneuriale</li> <li>Apprentissage continu et rapide par des retours d'expérience de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu d'entreprises leaders sont sorties des incubateurs : problème du financement des projets en post incubation, notamment au niveau du 2<sup>e</sup> tour de table (néanmoins les incubateurs remplissent très bien leur fonction de tuteur)</li> <li>Les quotas du ministère de la recherche (i.e. les objectifs fixés par convention) montrent que le ministère de la recherche fait peu confiance aux incubateurs</li> <li>Manque de cohésion entre les établissements dans la gestion des portefeuilles de brevets (pas vraiment de détection pro-active)</li> <li>Manque d'accompagnement incitatif des établissements pour que les chercheurs aillent vers la création d'entreprise (maturation)</li> <li>Les chercheurs ne sont pas des entrepreneurs ; il existe en sus des problèmes de statuts pour ceux qui veulent tenter une création d'entreprise, faible culture de la valorisation, voir manque de souplesse de la loi de 1999 (Commission de Déontologie)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>Restructuration des grandes entreprises (source potentielle de projets)</li> <li>Mettre en place des indicateurs sur les projets : outils de pilotage pour les financeurs</li> <li>Appel à projets de l'ANR « mutualisation... »</li> <li>Opportunités de financement via les pôles de compétitivité et le pacte PME (les entreprises y participant sont potentiellement des clients pour les entreprises incubées)</li> <li>Ressources du FEDER</li> <li>Externalisation de la recherche-développement des grands groupes vers les PME et les laboratoires publics</li> <li>Mariage de porteurs aux compétences complémentaires (technologique et commerciale) : éventualité du développement de relations avec les <i>petites</i> écoles de commerce</li> <li>Opportunités PRES, Instituts Carnots ???</li> <li>Clusters</li> <li>ARDI (l'Agence Régionale pour le Développement et l'Innovation) : est-ce une opportunité (voir ci-contre) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème du financement des projets post création</li> <li>Financements insuffisants pour la recherche fondamentale</li> <li>Faible pourcentage du PIB dédié à la recherche</li> <li>Effet de prédatation des grands groupes</li> <li>Manque de coordination/cohérence dans l'action des différentes structures : multiplication des portes d'entrée pour les entreprises ou porteurs de projet (ARDI)</li> </ul>

## **Annexe G**

## **Les pratiques des incubateurs : données issues des budgets prévisionnels 2004-2006**

Le Tableau 34 et le Tableau 35 agrègent des données issues des budgets prévisionnels 2004-2006 des incubateurs. Ces données ont pu être utilisées à plusieurs reprises dans le chapitre sur les pratiques des incubateurs.

Il faut insister sur le fait que ces données ne visent pas à décrire la réalité de 2006 (puisque ces budgets sont prévisionnels) mais à fournir un outil de comparaison des incubateurs, et des informations sur leurs stratégies d'incubation.

**Tableau 34 Données issues des budgets prévisionnels 2004-2006 des incubateurs**

Objectifs projets 2004-2006	Dépenses de personnel (masse salariale) 2004-2006	Nombre de personnes de l'équipe (prévisionnel 2006)	Fonctionnement général de l'incubateur (hors locaux) 2004-2006		Locaux propres de l'incubateur 2004-2006	dont: superficie mise à disposition des incubés (prévisions 2006)	Dépenses externes spécifiques affectées aux projets 2004-2006	Autres dépenses 2004-2006	Total dépenses prévisionnelles 2004-2006		
			ETP salariés (prévisionnel 2006)	ETP non salariés (prévisionnel 2006)							
<b>SEMIA</b>	21	621 €	4	4	1 117 300 €	40 300 €	810 000 €	19 870 €	1 988 091 €		
<b>IRA</b>	35	327 000 €	6	5,5	256 000 €	58 000 €	?	319 800 €	67 000 €	1 027 800 €	
<b>BUSI</b>	25	554 854 €	5	4,5	147 720 €	31 705 €	250	1 367 500 €	- €	2 101 779 €	
<b>Normandie Incubation</b>	22	396 000 €	3	2,8	159 000 €	- €	350	924 000 €	- €	1 479 000 €	
<b>PREMICE</b>	27	346 000 €	3	2	170 600 €	- €	0	600 000 €	- €	1 116 600 €	
<b>Emergys</b>	30	769 400 €	7	7	318 300 €	- €	875 800 €	- €	1 963 500 €		
<b>Centre Incubation</b>	17	375 555 €	1	1	76 509 €	15 000 €	0	595 416 €	5 500 €	1 067 980 €	
<b>ICAR</b>	21	397 000 €	4	3	159 600 €	11 700 €	?	1 000 000 €	- €	1 568 300 €	
<b>IELFC</b>	15	384 000 €	2	2	168 000 €	30 000 €	?	377 000 €	25 000 €	984 000 €	
<b>ACCEVAL</b>	18	446 000 €	5	2	406 600 €	- €	200	565 000 €	- €	1 417 600 €	
<b>Agoranov</b>	45	1 190 000 €	5	5	270 000 €	360 000 €		2 240 000 €		4 060 000 €	
<b>Paris Biotech Santé</b>	30	646 220 €	6	5	1	801 160 €	35 880 €	1 471 240 €	- €	2 954 500 €	
<b>IncubAlliance</b>	60	828 000 €	6	6	622 000 €			1 240 000 €		2 690 000 €	
<b>LRI</b>	52	445 410 €	5	3	1,5	478 890 €	- €	0	1 716 000 €	- €	2 640 300 €
<b>AILE</b>	15	570 000 €	7	2,8	1	170 000 €	73 000 €	200	360 000 €	- €	1 173 000 €
<b>IL</b>	20	1 080 000 €	4	4	170 000 €	72 000 €	?	1 040 000 €	- €	2 362 000 €	
<b>MiPy</b>	36	1 000 000 €	6	5	0,2	518 000 €	60 000 €	400	1 661 000 €	- €	3 239 000 €
<b>EURASANTE</b>	21	662 080 €	9	3	1	114 745 €	110 125 €	2000	861 200 €	- €	1 748 150 €
<b>MITI</b>	30	691 600 €	6	2	3,25	175 665 €	36 535 €	1250	817 500 €	181 600 €	1 902 900 €
<b>ATLANPOLE</b>	35	1 277 845 €	10	6		163 000 €	- €	190	700 000 €	- €	2 140 845 €

Objectifs projets 2004-2006	Dépenses de personnel (masse salariale) 2004-2006	Nombre de personnes de l'équipe (prévisionnel 2006)	ETP salariés (prévisionnel 2006)	ETP non salariés (prévisionnel 2006)	Fonctionnement général de l'incubateur (hors locaux) 2004-2006	Locaux propres de l'incubateur 2004-2006	dont:		Dépenses externes spécifiques affectées aux projets 2004-2006	Autres dépenses 2004-2006	Total dépenses prévisionnelles 2004-2006
							superficie mise à disposition des incubés (prévisions 2006)	Dépenses externes spécifiques affectées aux projets 2004-2006			
<b>IRP</b>	15	412 000 €	2	1	0,1	107 220 €	- €	0	536 000 €	- €	1 055 220 €
<b>IRPC</b>	24	484 180 €	3	3		140 000 €	18 000 €	0	1 311 222 €	- €	1 953 402 €
<b>Belle de Mai</b>	28	485 850 €	7	3	1,5	150 000 €	86 150 €	250	1 053 000 €	- €	1 775 000 €
<b>PACA Est</b>	27	432 182 €	4	3	0,5	157 043 €	- €	0	1 029 000 €	- €	1 618 225 €
<b>IMPULSE</b>	32	696 800 €	10	4,5	1	114 770 €	29 900 €	55	1 370 000 €	69 000 €	2 280 470 €
<b>CREALYS</b>	45	855 000 €	13	4	1,5	510 000 €	78 000 €	300	1 500 000 €	- €	2 943 000 €
<b>GRAIN</b>	45	1 017 906 €	6	5		317 870 €	101 877 €	250	1 684 996 €	72 000 €	3 194 649 €

**Tableau 35 Calculs portant sur la stratégie d'externalisation des prestations d'accompagnement et sur le ratio projets/équivalents temps plein**

	% dépenses internes hors locaux	% dépenses externes affectées aux projets	Ratio Projets/ETP
<b>SEMIA</b>	56%	41%	5,3
<b>IRA</b>	57%	31%	6,4
<b>BUSI</b>	33%	65%	5,6
<b>Normandie Incubation</b>	38%	62%	7,9
<b>PREMICE</b>	46%	54%	13,5
<b>Emergys</b>	55%	45%	4,3
<b>Centre Incubation</b>	42%	56%	17,0
<b>ICAR</b>	35%	64%	6,0
<b>IEL.FC</b>	56%	38%	7,5
<b>ACCEVAL</b>	60%	40%	5,1
<b>Agoranov</b>	36%	55%	9,0
<b>Paris Biotech Santé</b>	49%	50%	5,0
<b>IncubAlliance</b>	54%	46%	10,0
<b>LRI</b>	35%	65%	11,6
<b>AILE</b>	63%	31%	3,9
<b>IL</b>	53%	44%	5,0
<b>MiPy</b>	47%	51%	6,9
<b>EURASANTE</b>	44%	49%	5,3
<b>MITI</b>	46%	43%	5,7
<b>ATLANPOLE</b>	67%	33%	5,8
<b>IRP</b>	49%	51%	13,6
<b>IRPC</b>	32%	67%	8,0
<b>Belle de Mai</b>	36%	59%	6,2
<b>PACA Est</b>	36%	64%	7,7
<b>IMPULSE</b>	36%	60%	5,8
<b>CREALYS</b>	46%	51%	8,2
<b>GRAIN</b>	42%	53%	9,0

## Annexe H

### **Appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques », Ministère chargé de la recherche et de la technologie, mars 1999**



#### **I. Présentation générale**

Le ministère chargé de la recherche et de la technologie et le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie souhaitent encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics. Ils lancent à cet effet un appel à projets vers les établissements d'enseignement supérieur, les organismes de recherche, les professionnels de l'accompagnement des entreprises et les professionnels du capital-risque.

Les projets devront couvrir tout ou partie du parcours de la création d'entreprises de technologie. Seront retenues d'une part des structures organisant les phases d'émergence et de validation (incubateurs), d'autre part des structures apportant des financements en fonds propres à ces entreprises (fonds d'amorçage).

Le soutien de l'Etat prendra la forme de subventions pour les incubateurs, et d'avances en capital pour les fonds d'amorçage, selon des modalités définies ci-après, et dans le cadre d'une enveloppe totale de 200 MF.

L'effort de l'Etat en faveur de la création d'entreprises, par le financement d'incubateurs et de fonds d'amorçage et par le lancement d'un concours national d'aide à la création d'entreprises technologiques innovantes, vient en complément des aides qui sont versées directement aux entreprises par l'Etat, l'ANVAR ou la Commission européenne pour financer leurs projets de recherche technologique.

#### **II . Critères généraux de sélection**

L'évaluation des projets présentés portera sur leur capacité à conduire, de façon durable, à la création d'entreprises innovantes et durables.

Une attention particulière sera portée à l'existence de liens forts et mutuels avec les laboratoires publics ou privés et avec les viviers de jeunes diplômés. L'existence d'un partenariat entre plusieurs établissements publics sera un facteur positif

d'appréciation. Dans de nombreux cas, de tels partenariats seront indispensables pour atteindre un volume d'activité satisfaisant.

Le professionnalisme de l'action envisagée, du chef de projet et des animateurs du projet seront également déterminants.

Seront privilégiés les projets orientés vers le développement des technologies de l'information et de la communication, du multimedia (notamment éducatif), des biotechnologies, des nouveaux matériaux, des micro-technologies et des technologies liées à l'environnement, à la qualité et à la sécurité.

### **III . Projets éligibles**

Toute personne morale de droit public ou privé peut présenter un dossier. Le lien avec les établissements d'enseignement supérieur ou de recherche constituera un critère essentiel pour l'acceptation du dossier.

Sont éligibles d'une part les structures d'incubation, pour l'accompagnement des entreprises en phase de création, et d'autre part les fonds d'amorçage, pour le financement en fonds propres de la création d'entreprises.

Ces deux types de soutien aux entreprises sont complémentaires. Des partenariats pourront être recherchés. Les liens entre les structures associées devront être clairement identifiés. Plusieurs incubateurs pourront être liés à un même fonds d'amorçage et présenter des réponses groupées ou séparées au présent appel à projets. Un candidat pourra présenter un projet global (incubateur et fonds d'amorçage) et ne demander une aide que sur un des deux aspects.

Dans le cas de projets de fonds d'amorçage non liés à un incubateur, le dossier devra expliciter les moyens mis en place pour susciter des projets de création d'entreprises en liaison avec les laboratoires publics. Dans le cas de projets d'incubateurs non liés à un fonds d'amorçage, le dossier devra expliciter les sources de financement qui seront sollicitées pour la constitution des fonds propres des entreprises créées.

L'attribution éventuelle d'une aide de l'Etat portera sur des activités postérieures au dépôt d'un dossier complet au présent appel à projets.

De façon exceptionnelle, les projets présentés pourront reprendre une activité existante, en détaillant les changements substantiels envisagés en cas d'attribution d'une aide de l'Etat. Dans tous les cas, l'assiette de l'aide n'inclura que les dépenses liées à des contrats d'incubation signés après dépôt du dossier et/ou les investissements en capital d'amorçage réalisés après dépôt du dossier.

### **III.1. Incubation d'entreprises**

#### **III.1.1 - Projets éligibles**

Pourront être prises en considération les structures d'accompagnement de la création d'entreprises technologiques, quelle qu'en soit la forme juridique, couvrant tout ou partie des prestations suivantes :

- détection et évaluation de projets de création d'entreprises au sein d'établissements d'enseignement supérieur ou d'organismes de recherche,
- hébergement et soutien logistique des porteurs de projets d'entreprises et des entreprises nouvellement créées,
- accompagnement de créateurs dans l'élaboration de leur projet d'entreprise, notamment dans les domaines organisationnels, juridiques, industriels, commerciaux et pour le recrutement de l'équipe de direction,
- information et mise en relation entre industriels, gestionnaires, financiers et scientifiques pour la création et le financement d'entreprises,
- formation de créateurs d'entreprises.

De telles structures seront désignées par le terme " incubateur ".

Le présent appel à projets ne couvre pas les investissements immobiliers liés à l'incubation d'entreprises et les frais généraux de la structure non attribuables à des projets de création d'entreprises.

Les incubateurs signeront, avec les personnes physiques ou les entreprises qu'elles soutiennent, un contrat définissant les prestations apportées et leur mode de remboursement.

Les incubateurs devront faire état de liens privilégiés avec des établissements d'enseignement supérieur ou des organismes de recherche. Les projets d'incubateurs émanant d'établissements publics pourront être constitués en service interne. Une préférence sera donnée à une organisation sous forme de filiale ou société détenue par le ou les établissements. Si cette formule n'est pas retenue, le dossier devra expliciter les dispositions juridiques et financières qui seront prises pour que la fonction d'incubation soit assurée de façon distincte du reste de l'activité de l'établissement, et que l'aide de l'Etat lui soit affectée à titre exclusif.

L'existence de liens avec des fonds d'amorçage ou d'autres sources de financement des entreprises, dès la phase d'incubation, sera un facteur positif d'appréciation des projets d'incubateurs.

Dans tous les cas les établissements publics dont dépendent les projets d'incubateurs devront préciser les moyens qu'ils envisagent de mettre, sur leur propre budget, à disposition des créateurs d'entreprises soit directement, soit par l'intermédiaire de la structure d'incubation.

Les projets d'incubateurs devront mettre en évidence leur capacité à fonctionner de façon durable et équilibrée. La subvention de l'Etat portera sur une durée maximale de trois ans. Les projets d'incubateurs fourniront pour cela leur propre plan de développement qui devra prévoir un objectif minimum de soutien à 15 projets de création d'entreprises au cours des trois premières années. Les projets d'incubateurs fourniront également leur plan de financement, détaillant les modes de remboursement par les entreprises créées des prestations dont elles auront bénéficié en phase d'incubation.

### III.1.2 - Forme du soutien de l'Etat

L'Etat pourra subventionner dans leur phase de démarrage les incubateurs qu'il aura sélectionnés, dans la limite d'une enveloppe de 100 MF.

La subvention accordée couvrira au plus 50 % des dépenses internes et externes qui peuvent être rattachées au soutien d'entreprises en création accueillies au sein de l'incubateur, dans les phases qui précèdent la commercialisation de produits :

- 1) - coût des personnels et part des équipements et des matériels affectés aux activités de recherche et de développement des entreprises ;
- 2) - coût des études de faisabilité technique, industrielle ou commerciale ; coût des prestations de services et des conseils, notamment pour la protection et l'exploitation de droits de propriété industrielle ;
- 3) - frais généraux et frais d'exploitation de l'incubateur directement entraînés par le soutien à ces projets.

La subvention fera l'objet d'une convention entre le ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie et l'incubateur, pour une durée n'excédant pas trois ans, régissant les modes d'utilisation de la subvention et indiquant les objectifs communs des signataires en matière de création d'activité économique.

La convention prévoira des versements échelonnés, conditionnés à la justification régulière de l'emploi des fonds précédemment versés et à la réalisation d'objectifs de développement des entreprises soutenues.

### III.1.3 - Suivi et évaluation du soutien de l'Etat

Les candidats devront proposer une liste d'indicateurs permettant de mesurer l'impact de l'incubateur, incluant notamment :

- le nombre d'emplois créés
- le pourcentage d'entreprises incubées issues de projets provenant de laboratoires publics
- le taux d'autofinancement de l'incubateur.

Ils devront s'engager à renseigner ces indicateurs et à les transmettre annuellement au ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie (Direction de la Technologie), qui en informera le comité d'engagement défini au IV. Les établissements publics concernés devront porter ces informations à la connaissance de leur conseil d'administration.

Par ailleurs, l'incubateur fournira à la Direction de la Technologie, à l'appui des demandes de paiement, les pièces comptables habituelles ainsi que :

- une présentation synthétique de son activité et les comptes de la période écoulée,
- un état prévisionnel des recettes et dépenses de l'année en cours,
- un état du programme comportant le nombre de projets de création examinés,
- la liste des projets sous contrat, en cours, abandonnés ou soldés, indiquant pour chacun d'entre eux le montant des dépenses effectuées et, à titre indicatif, le montant et les délais des dépenses restant à payer,
- la liste des entreprises créées, leur chiffre d'affaires et le nombre d'emplois créés.

Dans un délai de 12 à 18 mois après signature de la convention, l'Etat et l'incubateur dresseront conjointement un premier bilan du programme. Au vu de ce bilan et si l'objectif recherché ne peut manifestement pas être atteint, le ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie ou l'incubateur pourront résilier de plein droit la convention. Cette décision sera notifiée à l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception.

En cas de dénonciation anticipée, l'Etat s'engage à maintenir le versement des aides se rapportant aux contrats signés avant la date de la notification de la dénonciation.

Au cas où tout ou partie des sommes versées n'auraient pas été utilisées ou auraient été utilisées à des fins autres que celles prévues dans la convention, le versement des sommes indûment perçues par l'incubateur sera exigible.

### III.1.4 - Liste des pièces à fournir :

- CV du responsable de l'incubateur et ressources humaines envisagées ;
- textes constitutifs de l'incubateur (projet de statuts, règlement intérieur, éventuellement extrait K-bis, etc ...) ;
- compte de résultat prévisionnel de l'incubateur ainsi que plan de financement ;
- modèle de contrat-type entre l'incubateur et les projets qu'il soutient, définissant notamment les prestations apportées et leur mode de remboursement ;
- sources de financements complémentaires ;
- liste, description et montant des autres aides publiques sollicitées ;
- en cas d'implication d'autres structures de soutien à la création d'entreprises (pépinières d'entreprises, etc...), description de leur activité.

Cette liste n'est pas limitative : les candidats sont libres d'inclure tout document complémentaire qu'ils jugeraient utile.

### **III.2 Fonds d'amorçage**

#### **III.2.1 - Projets éligibles**

L'"amorçage", au sens du présent appel à projets, peut être défini comme un apport en capitaux propres à des entreprises de technologie en création, présentant un fort potentiel de croissance, et n'ayant pas encore de produit commercialisé ou n'ayant pas achevé les phases de développement ou de qualification de leur technologie.

Sera considéré comme un "fonds d'amorçage" pour le présent appel à projets tout fonds qui s'engage à effectuer plus de 75% de ses investissements dans des entreprises liées à la recherche publique, au stade de l'amorçage, à l'occasion d'un premier tour de table ou lors d'augmentations de capital de sociétés pour lesquelles il a participé au premier tour de table. Le ratio de 75% sera apprécié par rapport aux engagements de souscription.

De tels fonds d'amorçage pourront être soutenus par l'Etat, dans la limite d'une enveloppe de 100 MF.

La part que le fonds d'amorçage envisage de consacrer à de tels investissements constitue l'assiette pour la détermination du montant d'un éventuel soutien de l'Etat. Cette assiette ne devra pas être inférieure à 25 MF.

Les fonds investiront exclusivement dans des PME, à l'exclusion de tout investissement dans d'autres fonds de capital-risque ou d'amorçage.

Un tel fonds d'amorçage pourra contribuer aux développements ultérieurs des sociétés qu'il accompagne depuis leur création, mais n'a pas vocation à accroître sa part du capital dans une même entreprise ou à investir dans une entreprise dont le tour de table financier inclut déjà des investisseurs (industriels ou professionnels du capital-risque). Il devra rechercher une cession de ses participations dans les entreprises à l'occasion de l'entrée de nouveaux investisseurs au capital de celles-ci.

Les fonds d'amorçage seront organisés sous forme de FCPR. Si cette condition s'opposait à la réalisation d'un projet, et que le dossier en apporte la justification, d'autres formes juridiques pourraient être examinées à la condition qu'elles assurent l'autonomie de décision de l'équipe de gestion du fonds (vis à vis des investisseurs du fonds et vis à vis des entreprises retenues par le fonds), le professionnalisme de cette équipe de gestion, l'information régulière des porteurs de parts, le respect des règles de conduite fixées par la Commission des opérations de bourse, l'adhésion aux règles de déontologie de la profession, et enfin la stricte limitation de la durée de vie du fonds pour permettre un remboursement de l'avance consentie par l'Etat.

Aucun investisseur ne pourra à lui seul détenir un nombre de parts suffisant pour orienter le fonds en fonction de ses seules priorités. Les organes de gestion du fonds devront inclure une majorité de personnalités indépendantes des établissements de recherche ou d'enseignement. Le capital de la société de gestion devra, dès la création du fonds, être détenu par une majorité d'investisseurs privés.

Les établissements publics d'enseignement ou de recherche ne pourront détenir directement des parts d'un fonds ou d'une société de gestion. Leur implication dans le capital-amorçage se fera par l'intermédiaire d'une société de valorisation, filiale éventuellement commune à plusieurs établissements, à laquelle sera versée le cas échéant une avance de l'Etat. Cette filiale pourra assurer également les fonctions d'incubateur.

Les objectifs de souscription du fonds d'amorçage, en incluant une éventuelle avance en capital consentie par l'Etat, devront prévoir :

- que les parts détenues par des investisseurs privés représenteront au moins 30 % du capital du fonds. Ne seront pas comptabilisées dans ce quota de 30 % les parts détenues par les établissements publics, les sociétés à capital majoritairement public ou les organismes communautaires (par exemple, le Fonds Européen d'Investissement), y compris ceux qui interviennent dans le secteur concurrentiel. En particulier, le guichet Aide au démarrage du Mécanisme Européen de Technologie, qui concerne explicitement les fonds d'amorçage, pourra utilement être sollicité mais ne sera pas considéré comme une participation privée. Il est rappelé que le bénéfice de certains dispositifs publics (SOFARIS, Fonds européen d'investissement ...) peut nécessiter un taux de participation privée supérieur à 30%.

- que les parts détenues dans le fonds par les sociétés de valorisation d'établissements d'enseignement ou de recherche, grâce à l'avance en capital de l'Etat et à leurs autres ressources, ne pourront dépasser 40 % du fonds. Ne seront pas comptabilisées dans ce quota les parts du fonds détenues par les autres types d'établissements publics, les sociétés à capital majoritairement public ou les organismes communautaires.

### III.2.2 - Forme du soutien de l'Etat

L'Etat pourra soutenir les fonds d'amorçage qu'il aura sélectionnés en versant une avance en capital, remboursable, à la ou les sociétés de valorisation qui souhaitent souscrire au fonds. Le total des avances pour un fonds donné ne pourra excéder 30 % du montant de l'assiette définie au III.2.1. Ces sommes ont vocation à être investies lors de la première clôture du fonds. Une avance complémentaire pourra éventuellement être consentie lors de clôtures suivantes, à la condition que celles-ci interviennent moins d'un an après la première clôture, et que les conditions du présent appel à propositions soient respectées à tout moment.

Les parts du fonds d'amorçage souscrites par la société de valorisation d'un établissement public bénéficieront des mêmes droits que les parts détenues par les autres investisseurs. Aucune avance ne sera accordée avant la constitution effective de cette société et le lancement de la phase de souscription du fonds.

A l'issue d'une période n'excédant pas 12 ans, la ou les sociétés de valorisation rembourseront à l'Etat l'avance qu'elles auront reçue, au franc le franc, majorée d'une participation aux plus-values nettes et autres produits du fonds, à hauteur de 50 % de la quote-part des plus-values nettes et autres produits réalisés au cours de la vie du fonds grâce à cette avance. Les autres 50 % seront répartis entre la ou les sociétés de

valorisation qui auront participé au fonds d'amorçage. La somme ainsi obtenue leur restera définitivement acquise.

Au terme des 12 ans, si la ou les sociétés de valorisation ne récupèrent pas la totalité de l'investissement initial dans le fonds, le remboursement de l'avance se fera après déduction des pertes constatées sur l'investissement initial, au prorata de la part de l'Etat dans le fonds. Cette somme sera augmentée de la quote-part de l'Etat sur les éventuelles plus-values et autres produits du fonds qui auront été versés à la ou les sociétés de valorisation au cours de la vie du fonds grâce à l'avance consentie par l'Etat.

Ces clés de répartition pourront être modifiées en cas de non-respect des conditions du présent appel à propositions.

### III.2.3 - Suivi et évaluation du soutien de l'Etat

Les candidats devront proposer une liste d'indicateurs permettant de mesurer l'impact de leur fonds d'amorçage, incluant notamment :

- le nombre d'emplois créés,
- le pourcentage d'entreprises financées issues de projets provenant de laboratoires publics,
- le pourcentage d'entreprises financées issues de projets provenant d'incubateurs, en distinguant le cas échéant les incubateurs soutenus par L'Etat dans le cadre du présent appel à propositions,
- l'effet de levier sur la levée de fonds privés,
- le taux de rendement interne des investissements réalisés.

Ils devront s'engager à renseigner ces indicateurs et à les transmettre annuellement à la direction de la technologie, qui en informera le comité défini au IV. Les établissements publics concernés devront porter ces informations à la connaissance de leur conseil d'administration.

### III.2.4 - Liste des pièces à fournir :

- textes constitutifs du fonds (projet de règlement intérieur, etc...)
- exposé de la stratégie d'investissement
- répartition prévue du capital (fonds et société de gestion)
- modalités de prise de décision du fonds
- CV des gestionnaires du fonds, expérience dans le domaine de capital-risque (montants investis, taux de rendement interne obtenus, secteurs concernés)
- politique d'information des souscripteurs.

Cette liste n'est pas limitative : les candidats sont libres d'inclure tout document complémentaire qu'ils jugeraient utiles, portant notamment sur l'équipe de gestion (taille de l'équipe, cohérence des compétences, engagement pour la durée de vie du fonds, modalités et montant des rémunérations), le marché cible (taille, croissance potentielle), la filière de projets, la stratégie d'investissement (adéquation avec le marché, possibilités de désengagement des investissements), la taille du fonds

(cohérence avec la filière de projets, ratios prudentiels envisagés), le rendement escompté (conformité aux conditions du marché), la présence d'autres investisseurs.

Les candidats retenus devront par la suite adresser le règlement intérieur du fonds d'amorçage au comité d'engagement décrit ci-dessous.

#### **IV . Procédures d'attribution**

Les dossiers de candidatures d'incubateurs ou de fonds d'amorçage seront examinés dès leur réception en liaison avec les services du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Ils seront présentés à un comité d'engagement associant des représentants du ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie et du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ainsi que des personnalités qualifiées issues du monde de la recherche, de l'entreprise ou de la finance et des acteurs du financement public de l'innovation.

Les dossiers pourront être soumis à l'avis d'experts extérieurs après accord des candidats. Le comité d'engagement se réunira tous les 2 mois pour décider de l'attribution des aides de l'Etat.

## **Annexe I**

**Note d'orientation du ministère de la recherche : « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés a la recherche publique pour la période 2004 - 2006 »**



27 Février 2004

## **OBJECTIFS ET BONNES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT DES INCUBATEURS LIÉS A LA RECHERCHE PUBLIQUE**

### **POUR LA PERIODE 2004 - 2006**

Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique ont été mis en place dans le cadre de l'appel à projets 'incubation et amorçage' de mars 1999. Ils ont pour mission de favoriser la création d'entreprises innovantes valorisant les résultats de la recherche publique, les membres fondateurs étant principalement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

**Au terme de trois ans d'activité, le bilan des incubateurs est satisfaisant.** Aujourd'hui les incubateurs sont une pièce importante du dispositif de recherche et d'innovation en France. Ils sont un vecteur de la valorisation des résultats de la recherche par la création d'entreprises innovantes et permettent ainsi à la recherche publique de contribuer directement à la croissance économique du pays et à la création d'emplois. Par ailleurs, ils sont un lieu de partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales.

En fonction de cet état des lieux, le ministère chargé de la recherche et des nouvelles technologies a décidé de renouveler son financement sur la période allant de 2004 à 2006, avec le concours du Fonds Social Européen.

L'évaluation des incubateurs menée en 2003 a permis d'identifier des améliorations à apporter dans leur fonctionnement, dans l'incubation des projets ainsi que dans les synergies avec les fonds d'amorçage.

**Pour accroître encore l'efficacité d'un dispositif déjà performant,** de nouveaux objectifs et pratiques de fonctionnement sont proposés pour la période 2004 – 2006.

### **La méthode de travail suivie :**

**Les objectifs et bonnes pratiques** des incubateurs liés à la recherche publique **retenus pour la période 2004 – 2006** ont été établis après consultation des différents acteurs et partenaires des incubateurs, selon la méthode de travail suivante :

- **Evaluation** : les 29 incubateurs en activité ont été évalués en 2003 par le cabinet Ernst & Young, sous le contrôle d'un comité de pilotage constitué par le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies. Le rapport de synthèse de l'évaluation propose aux incubateurs un ensemble de recommandations et de bonnes pratiques de fonctionnement ;
- **Réflexion** : parallèlement, un groupe de travail piloté par le ministère était chargé de mener une réflexion sur « l'évolution des incubateurs ». Composé de membres d'horizons variés, il s'est réuni régulièrement pendant le premier semestre 2003 et a émis un certain nombre d'orientations et de suggestions ;
- **Consultation** : par ailleurs, le ministère a consulté largement de façon informelle de nombreux acteurs publics et privés de la valorisation de la recherche et de la création d'entreprises.



**OBJECTIFS ET BONNES PRATIQUES DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES  
INNOVANTES LIES A LA RECHERCHE PUBLIQUE**

**POUR LA PERIODE 2004 – 2006**

**I- Respecter la mission spécifique des incubateurs liés à la recherche publique**

**II- Adopter un statut juridique adapté**

**III- Définir précisément le rôle et les responsabilités respectifs des acteurs et partenaires de l'incubateur**

- Les fondateurs et les responsables de l'incubateur
- L'équipe interne : compétences et rôle
- Les partenaires : ouverture nécessaire des incubateurs

**IV- Renforcer le professionnalisme des incubateurs à chacune des étapes**

- La détection des projets : le rôle primordial des services de valorisation
- La sélection des projets : nature, critères, modalités
- Le nombre de projets
- L'accompagnement et le suivi des projets incubés : modalités et bonnes pratiques

**V- Bien préparer la sortie des projets incubés**

- La durée d'incubation
- La mise en réseau ; la recherche des premiers financements et levées de fonds
- Critères de sortie

**VI- Rationaliser et cibler les dépenses des incubateurs selon leurs missions**

**VII- Evaluer régulièrement la réalisation des objectifs et le respect des bonnes pratiques**

## Objectif I – Respecter la mission spécifique des incubateurs liés à la recherche publique

**La mission spécifique de ces incubateurs** est :

- d'aider à l'élaboration de projets de création d'entreprise innovante valorisant les travaux de la recherche publique ou en partenariat avec un laboratoire public,
- en collaboration et avec l'appui des organismes publics de recherche et des établissements d'enseignement supérieur.

Pour cela, le rôle de l'incubateur est principalement de :

- évaluer et sélectionner un projet d'entreprise qui développe de nouvelles technologies et présente des applications prometteuses dont le produit final est susceptible de trouver sa place sur le marché. Une équipe compétente et un bon management sont aussi indispensables ;
- encadrer les créateurs et le suivi des projets ;
- déterminer les prestations nécessaires au projet et aux porteurs, les mettre en œuvre et en assurer le suivi ;
- qualifier la faisabilité économique et industrielle du projet avant d'aborder la recherche du premier financement ;
- savoir arrêter au bon moment les opérations qui ne paraissent pas viables.

Le périmètre d'action de ces incubateurs doit être respecté. N'en font pas partie :

- la détection de projets dans les laboratoires publics même si l'incubateur y participe : c'est en premier lieu une mission des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche, et en particulier de leur service de valorisation ;
- la phase de « pré-incubation » et notamment les études préalables de faisabilité technique avant sélection du projet ; celles-ci peuvent être nécessaires, de même qu'une maturation préalable du projet dans le laboratoire, mais doivent être assurées par d'autres ;
- la phase de « post-incubation », notamment les phases ultérieures de développement industriel de l'entreprise ou les conseils apportés aux entreprises sorties de l'incubateur : d'autres structures (CEEI, pépinières, ...) peuvent prendre le relais.

## Objectif II - Adopter un statut juridique adapté

En 2004, chaque incubateur actuellement constitué en association doit adopter un statut juridique choisi parmi les statuts suivants : la SA (société anonyme), le GIE (groupement d'intérêt économique), le GIP ( groupement d'intérêt public) ou l'association avec un commissaire du Gouvernement.

Le ministère a fait voter un article de loi dans la loi de Finances 2004 (Loi n° 2003 – 1311 du 30 décembre 2003, parue au JO n° 302 du 31 décembre 2003) qui permet de neutraliser les incidences fiscales du changement de statut d'association vers celui de SA, GIE ou GIP.

### Objectif III – Définir précisément le rôle et les responsabilités respectifs des acteurs et partenaires de l’incubateur

#### III.1- Les fondateurs et les responsables de l’incubateur

Les membres fondateurs sont principalement les organismes de recherche (EPST, EPIC) et les établissements d’enseignement supérieur (universités, écoles d’ingénieurs, etc.). Les entreprises privées peuvent en faire partie. L’incubateur doit rester au service de tous avec une logique d’intérêt général.

Les membres fondateurs mettent en place un conseil d’administration ou son équivalent selon le statut juridique. **Le rôle respectif** du conseil d’administration, du président, du directeur et des différents comités doit être clairement défini pour que la structure d’incubation soit efficace et puisse remplir au mieux ses missions.

En règle générale :

- le conseil d’administration décide de l’organisation, de la gestion et du déroulement des opérations. Il vote le budget et approuve les comptes. Il choisit le président ainsi qu’un trésorier, et nomme le directeur de l’incubateur ;
- le président du conseil d’administration est le président de l’incubateur ;
- le directeur assure le fonctionnement de l’incubateur et tient régulièrement informé le président et le conseil d’administration ; par délégation du conseil d’administration, il procède à la sélection finale des projets sur proposition du comité de sélection et de suivi et en fonction du budget disponible ;
- le comité de sélection et de suivi : il donne un avis sur les projets candidats à l’incubateur et propose les projets à retenir ; il est informé de l’évolution des projets incubés et peut formuler des recommandations.

#### III.2 - L’équipe interne : compétences et rôle

L’équipe interne doit avoir des compétences adaptées et être de taille suffisante au regard du nombre de projets incubés ; elle est sous la responsabilité du directeur de l’incubateur. La qualité de l’équipe est essentielle au succès des missions de l’incubateur et à son bon fonctionnement.

☞ **Le directeur** de l’incubateur doit avoir une expérience du monde de l’entreprise, du management et de la valorisation. Il s’entoure d’une équipe interne et peut solliciter des expertises externes : celles-ci sont consultatives et à l’usage du directeur pour l’aider dans sa prise de décision.

☞ **L’équipe interne** de l’incubateur assure l’accompagnement et le suivi régulier des projets, depuis leur sélection à l’entrée de l’incubateur jusqu’à leur sortie. Ses principales compétences doivent être : l’expérience du milieu industriel et commercial, le management de projets, l’ingénierie financière, la veille technologique, la capacité à constituer et à animer un réseau. Les membres de l’équipe doivent bénéficier de formations régulières.

☞ **Toute personne participant à un titre ou à un autre au fonctionnement de l’incubateur** ne peut prendre de participation, à titre individuel, dans les sociétés incubées (avant, pendant ou dans un délai d’un an à l’issu de l’incubation).

### III.3 – Les partenaires : ouverture nécessaire des incubateurs

Les incubateurs doivent travailler en liaison :

☞ **avec des partenaires régionaux et nationaux :**

Les incubateurs doivent tisser des relations étroites avec les collectivités territoriales et locales, les délégations régionales du ministère de la recherche (DRRT) et de l'ANVAR, le tissu économique et industriel local, les investisseurs nationaux et locaux (investisseurs providentiel, banques, fonds d'amorçage et de capital-risque).

☞ **avec des partenaires industriels :**

L'ouverture des incubateurs aux entreprises doit être optimisée et encouragée. Pour cela, il est souhaité que :

- du personnel des entreprises soit sollicité en tant qu'expert externe, notamment dans les comités de sélection et de suivi des projets ;
- pour les projets issus de la recherche privée, les critères de sélection doivent être les mêmes que pour les projets issus de la recherche publique. Si l'entreprise n'est pas membre de l'incubateur, l'incubateur devra établir une convention de partenariat avec l'entreprise pour le projet donné.

☞ **avec les autres incubateurs :**

- au plan national, notamment avec les autres incubateurs soutenus par le ministère et regroupés dans l'association France Incubation : échange de bonnes pratiques, mutualisation de certains outils, etc. ;
- au plan international, et surtout européen : participation à des réseaux d'incubateurs, échange de bonnes pratiques, diffusion du « modèle français » de l'incubation.

☞ **avec les investisseurs, notamment les fonds d'amorçage :** organisation de contacts réguliers, de journées d'information ou de portes ouvertes.

## Objectif IV – Renforcer le professionnalisme des incubateurs à chacune des étapes

### IV.1 – La détection des projets

☞ **le rôle des services de valorisation des établissements :**

La détection des projets dans les laboratoires est d'abord une mission des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur. Les services de valorisation des établissements doivent se coordonner entre eux.

Le rôle du service de valorisation est de :

- mener des actions de sensibilisation et d'information à la création d'entreprises des personnels de recherche ;
- organiser la détection de projets au sein de l'établissement, et identifier les projets suffisamment mûrs, c'est-à-dire qui ont obtenu la « preuve du concept » scientifique et technique ou la « faisabilité technique », et la protection brevet.
- établir une convention de valorisation avec les projets détectés qui sont proposés à l'incubateur. Cette convention doit en particulier fixer les règles de partage des droits de la propriété intellectuelle et identifier un seul mandataire entre les différents organismes publics impliqués, afin de rendre le projet plus lisible pour le futur investisseur.

Pour les projets liés à la recherche, une convention entre le laboratoire partenaire et le porteur de projet précisera les moyens mis à disposition par le laboratoire et les droits de propriété intellectuelle.

☞ **le rôle de l'incubateur :**

- il organise des rencontres régulières avec les responsables des services de valorisation et leur apporte son concours notamment pour déterminer avec eux quels travaux de recherche sont potentiellement valorisables économiquement, et surtout selon quel mode de valorisation (transfert de technologie ou création d'entreprise) ;
- il participe aux actions de sensibilisation/information menées par les services de valorisation ;
- il assure la détection des projets qui ne sont pas issus de la recherche publique.

## **IV.2 - Sélection des projets**

☞ **Nature des projets** pouvant être accueillis dans les incubateurs :

- Deux types de projets sont prioritaires :

- les projets innovants issus de la recherche publique, c'est-à-dire valorisant les résultats des travaux d'un laboratoire public (mais le chef de projet n'est pas nécessairement issu d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche) ;
- les projets innovants liés à la recherche publique, c'est-à-dire issus du milieu économique mais ayant établi une réelle collaboration avec un laboratoire public et bénéficiant de l'appui du laboratoire.

- Peuvent également être accueillis à partir de 2004 :

- les projets lauréats du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes du ministère chargé de la recherche, même sans lien à l'origine avec la recherche publique, à la condition d'avoir obtenu la validation technique ou scientifique avant l'entrée en incubation.
- les projets valorisant les résultats de la recherche privée, via des conventions de partenariat (cf. paragraphe III-3).

Pour ces deux types de projet, une collaboration avec un laboratoire public sera recherchée dans la mesure du possible.

☞ **Critères de sélection prioritaires des projets :**

- le caractère innovant de la technologie ou du service (avantages concurrentiels liés à cette innovation) ;
- le degré de maturité des projets : ils doivent être suffisamment mûrs, c'est-à-dire avoir atteint le stade de la « preuve du concept » scientifique et technique, ou de la « faisabilité technique ». La maturation préalable se fait dans l'établissement d'origine ;
- un degré d'appréhension suffisant de la faisabilité économique(segment cible, accès au marché,...) et financière ;
- l'état de la propriété intellectuelle (liberté d'exploitation).

☞ **Modalités :**

- chaque incubateur doit se doter d'un comité de sélection et de suivi composé majoritairement de professionnels extérieurs à l'incubateur : représentants des organismes publics de recherche et des universités, des services de valorisation, et surtout du monde de l'entreprise, de l'économie et de la finance, de spécialistes des propriété intellectuelle ; ses membres sont fixes et indépendants des organes de direction ;
- il doit s'appuyer sur une grille de sélection avec des critères précis, pour sélectionner les projets de façon formalisée ; il peut s'appuyer si nécessaire sur des expertises externes ;
- l'indépendance entre la sélection des projets et les différentes sources de financement de l'incubateur doit être de règle.

### **IV.3 – Le nombre de projets : objectifs**

- les incubateurs doivent se concentrer sur l'accompagnement d'un nombre plus limité de projets en privilégiant ceux qui ont un meilleur potentiel de croissance ;
- le nombre total de projets re-financés par le ministère de la recherche sur la période 2004-2006 devrait se situer autour de 800. Ce nombre tient compte du taux de réalisation des projets sur la période 2000 / 2003, du potentiel local et des capacités de l'incubateur indiquées par l'audit ;
- pour chaque incubateur, le nombre de projets à incuber et le montant de la subvention attribuée par le ministère seront déterminés à partir de la demande de l'incubateur, révisée en fonction de l'évaluation, du potentiel régional et des moyens budgétaires de l'Etat.

### **IV.4 - L'accompagnement et le suivi des projets incubés**

#### **☞ Modalités : conventions et contrats**

- en règle générale, une convention de valorisation (et selon les cas, d'hébergement) doit être signée dès l'entrée du projet dans l'incubateur entre le porteur et l'université ou l'organisme de recherche si le projet est issu du secteur public, ou entre le porteur et l'entreprise si le projet en est issu, pour régler notamment les questions de propriété intellectuelle et préciser les moyens mis à disposition du projet par l'établissement ou l'entreprise ;
- dans tous les cas, un contrat d'incubation est conclu entre l'incubateur et le porteur de projet sélectionné, qui fixe les engagements respectifs de l'incubateur et de l'incubé.

#### **☞ Les bonnes pratiques recommandées**

L'évaluation a permis d'identifier des bonnes pratiques de l'incubation que les incubateurs sont invités à suivre. Celles-ci concernent principalement :

- l'accompagnement en continu des projets, et sa formalisation
- l'étude de faisabilité économique plutôt que l'étude de marché
- la propriété intellectuelle
- le recours à des prestataires externes : choix et suivi
- l'élaboration du plan d'affaires

Les incubateurs se reporteront à ce sujet aux recommandations sur le dispositif d'incubation développées dans le rapport de synthèse de l'évaluation.

Le comité de sélection et de suivi est tenu informé de l'évolution des projets en incubation et peut formuler des recommandations.

## Objectif V – Bien préparer la sortie des projets

L'étape de sortie doit être la plus préparée et efficace possible pour que le porteur de projet devienne autonome et que la jeune entreprise puisse devenir viable et grandir.

☞ **La durée d'incubation** ne doit pas être excessive et doit se situer raisonnablement entre 12 et 18 mois ; une durée plus longue peut être envisagée après avis favorable du comité de sélection et accord des instances décisionnelles en fonction notamment du budget disponible.

☞ **Une bonne préparation :**

- l'incubateur doit faire bénéficier le porteur de projet de son réseau de relations avec tous les acteurs économiques : entreprises, banques, investisseurs, pépinières, etc. ;
- l'incubateur doit préparer au mieux le créateur à la recherche des premiers financements et des premières levées de fonds, qui est l'étape cruciale pour la création de l'entreprise, et l'étape qui valorise le travail réalisé dans l'incubateur : organiser/favoriser les contacts entre porteurs de projets et investisseurs, ou aider à la participation à des forums d'investissement. Le projet ne doit pas se présenter trop tôt devant les investisseurs ;

☞ **Critères de sortie** : un projet a vocation à sortir de l'incubateur lorsqu'il a atteint le stade de la faisabilité économique et un degré d'autonomie suffisant.

## Objectif VI - Rationaliser et cibler les dépenses des incubateurs selon leurs missions

☞ **Les dépenses éligibles à la subvention du ministère** sont les dépenses internes et externes de l'incubateur directement associées à ses missions et supportées sur son budget propre. Ce sont les dépenses de personnels, frais généraux et frais d'exploitation de l'incubateur, ainsi que les dépenses spécifiques pour les projets, notamment les études de faisabilité économique, industrielle ou commerciale, les prestations de service et de conseil : celles-ci sont prises en compte pendant la période d'incubation, de la date de signature du contrat d'incubation à la fin de ce contrat.

Les dépenses totales ainsi éligibles sont de l'ordre de 80 k€ au plus par projet. Ce montant pourra exceptionnellement être porté à 90 k€ selon le secteur, la nature et la durée d'incubation des projets.

☞ **Ne sont pas éligibles à la subvention du ministère :**

(cf. I- § sur le périmètre d'action des incubateurs)

- les dépenses avant l'entrée des projets en incubation
- les dépenses après la sortie des projets
- les dépenses supportées par les laboratoires au bénéfice des projets incubés.

## **Objectif VII – Evaluer régulièrement la réalisation des objectifs et le respect des bonnes pratiques**

Une évaluation régulière de l'activité des incubateurs sera réalisée par le ministère de la recherche et des nouvelles technologies, en collaboration avec les collectivités territoriales qui le souhaitent, sur la base de :

- un suivi périodique de l'activité de chaque incubateur (indicateurs à renseigner) ;
- un bilan à mi-parcours fourni par chaque incubateur ;
- une évaluation complète de l'activité menée par les incubateurs sur la période 2004-2006, sur le modèle de celle réalisée en 2003.

