

# Évaluation du dispositif d'incubation issu de l'appel à projets du 25 mars 1999

RAPPORT N° 2014-066  
SEPTEMBRE 2014

Rapport à madame la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

madame la secrétaire d'État chargée de l'enseignement  
supérieur et de la recherche





**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

---

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

**Évaluation du dispositif d'incubation  
issu de l'appel à projets du 25 mars 1999**

**Septembre 2014**

Armand RENUCCI  
Jean-Pascal BONHOTAL  
Anne GIAMI  
Sacha KALLENBACH  
Évelyne LIOUVILLE

*Inspecteurs généraux de l'administration de  
l'éducation nationale et de la recherche*

Ont collaboré à la réalisation de cette mission :

Anne Bisagni, Pascal Aimé, Patrice Blémont, Corinne Baes-Honoré, Jean-François Cervel, Simone Christin, Jocelyne Collet-Sassère, Bénédicte Durand, Dominique Frusta-Gissler, Annaïck Loisel, Françoise Monti, François Paquis, Philippe Perrey, Jean-Charles Ringard, Monique Ronzeau, Thierry Simon

*Inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche*



## SYNTHÈSE

Dans un contexte où le paysage français de l'innovation s'est largement diversifié ces dernières années, la mission a effectué une évaluation globale ainsi qu'un bilan du dispositif d'incubation soutenu par le MENESR<sup>1</sup>. L'objectif de ce dispositif issu d'un appel à projets lancé en mars 1999 par les ministres chargés de la recherche, de la technologie et de l'économie est de soutenir la valorisation de la recherche des établissements publics via la création d'entreprises innovantes.

Depuis cette date, les vingt-huit incubateurs, bien intégrés dans les écosystèmes de l'innovation, ont acquis une réelle visibilité régionale. Avec des services et des prestations globalement appréciés par les incubés et anciens incubés et grâce à l'expérience accumulée, ils ont contribué à enrichir le tissu des TPE - PME en entreprises innovantes à un coût raisonnable, avec environ 2 600 entreprises et 16 000 emplois directs (ETP) créés. Alors que l'ensemble du parc d'incubateurs, qui, en parallèle, s'est largement développé depuis la mise en œuvre du dispositif public, apparaît le compléter et ne pourrait que difficilement s'y substituer, il est nécessaire de préserver ces acquis.

Néanmoins, les objectifs assignés en 1999 ne sont que partiellement atteints avec un problème majeur de croissance des entreprises créées (122 entreprises seulement, pour vingt-cinq incubateurs, dépassant le seuil de 20 ETP) et une stagnation du flux de projets issus de la recherche des établissements publics. L'insuffisance de certains points clés du développement d'une jeune entreprise innovante (constitution d'équipe, identification et modalités d'entrée sur le marché, aide à la recherche des premiers clients) et l'inadaptation fréquente de la durée d'incubation avec une hétérogénéité des protocoles d'accompagnement plaident en faveur d'une amélioration des standards d'incubation et d'un renforcement des équipes, là où celles-ci apparaissent insuffisantes.

Par ailleurs, malgré une réelle marge de progression de leur part d'autofinancement avec les remboursements des entreprises incubées, les incubateurs restent dépendants d'un financement public qui, dans sa forme actuelle, les fragilise.

Enfin, le double pilotage des incubateurs, national et local, apparaît généralement insatisfaisant. Au plan national, le MENESR n'intervient actuellement qu'au niveau du conventionnement et de la gestion qui s'y rapporte, dans un contexte de réduction progressive de sa contribution perçue localement par certains incubateurs comme le signal d'un désengagement. Au niveau local, les établissements publics, avec une identification limitée ou absente de la création d'entreprises dans leur politique d'innovation, ne montrent pour la plupart qu'une implication faible dans la gouvernance des incubateurs, de même, les collectivités territoriales, pourtant fréquemment financeurs majeurs, n'interviennent que de manière limitée, en particulier, dans les associations.

Afin de répondre à ces problèmes et à l'enjeu stratégique que représente la création d'entreprises innovantes, il faut, d'une part, un nouveau cadre, cohérent avec la politique du ministère en matière de valorisation et de transfert, pour que la politique d'innovation des

---

<sup>1</sup> Liste des sigles utilisés dans le rapport en annexe 10.

établissements publics prenne pleinement en compte la création d'entreprises innovantes et l'activité d'incubation, et d'autre part, une implication plus importante des collectivités territoriales concernées.

Localement, la définition des objectifs assignés à la structure incluant une amélioration des standards d'incubation avec les moyens humains et financiers afférents, pourrait s'appuyer sur l'utilisation d'un label délivré par une entité indépendante. Enfin, les nouvelles sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) dont certaines missions et activités apparaissent complémentaires de celles des incubateurs doivent développer avec eux des liens privilégiés.

Deux scénarios sont présentés afin d'améliorer, d'une part, la cohérence et la visibilité des dispositifs actuels qui concourent au transfert et à l'innovation via la création d'entreprises innovantes, et d'autre part l'efficacité du dispositif d'incubation,

Le premier scénario repose sur le transfert du pilotage opérationnel et le financement des incubateurs, assurés jusque-là par le ministère, aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche et organismes de recherche présents sur les territoires. Dans le cadre du pilotage stratégique de l'État, les contrats de site, en inscrivant le soutien à l'incubation comme une de leurs compétences, doivent permettre de définir au sein de la COMUE ou d'un ensemble d'établissements associés une stratégie en matière de création d'entreprises innovantes avec un positionnement clair de l'activité d'incubation. Afin de garantir un modèle économique sécurisé et l'évolution attendue des incubateurs avec en particulier une articulation optimale avec les SATT, un copilotage régional des incubateurs avec les collectivités doit être mise en place. Pour ne pas déstabiliser les incubateurs, une phase transitoire, durant laquelle la subvention du ministère continuera à être versée jusqu'à la signature du contrat de site, est proposée.

Le deuxième scénario recommande un renforcement du pilotage du dispositif d'incubation par l'État, en lien avec les collectivités et le maintien d'un financement de l'activité d'incubation par ce dernier.

Quel que soit le scénario retenu, la mission préconise, dans le cadre des contrats de sites où la création d'entreprises innovantes doit apparaître comme un objectif, de promouvoir l'utilisation du label CEEI délivré par l'EBN afin de fixer les standards d'incubation, d'encourager le renforcement du remboursement par les entreprises créées des sommes engagées par l'incubateur et de veiller à une politique de gestion de la propriété intellectuelle compatible avec la dynamique de création d'entreprise.

## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Bilan et état du dispositif d'incubateurs relevant du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche.....</b>	<b>2</b>
1.1. Si le dispositif a enrichi le tissu des TPE-PME par des entreprises innovantes de petite taille à un coût raisonnable, son volume d'activité, qui traduit une diversification des projets accueillis, apparaît aujourd'hui stabilisé .....	2
1.1.1. <i>Un bilan assez satisfaisant en matière de création d'entreprises et d'emplois au regard de l'investissement public réalisé mais qui reste très mitigé au regard de la taille et du potentiel de croissance des entreprises créées.....</i>	2
1.1.2. <i>Un dispositif qui semble avoir atteint une vitesse de croisière et se caractérise par une stagnation des projets issus de la recherche publique et un recul des projets « adossés » au profit de projets sans liens avec la recherche .....</i>	3
1.2. L'activité d'incubation définie dans l'appel à projets de 1999 constitue le cœur de métier des incubateurs mais le plus souvent est associée à de multiples missions complémentaires.....	4
1.2.1. <i>L'entrée en incubation est basée sur un processus sélectif mis en œuvre par l'ensemble des incubateurs.....</i>	4
1.2.2. <i>L'incubation repose sur des services et des prestations globalement appréciés par les incubés mais suscite des attentes clairement identifiées .....</i>	5
1.2.3. <i>La plupart des structures exercent des missions complémentaires en amont et en aval de l'activité d'incubation .....</i>	8
1.3. Ces missions sont assurées par des équipes de taille variée, aux compétences diverses	8
1.3.1. <i>Un effectif total relativement limité.....</i>	8
1.3.2. <i>Une équipe en charge des projets assez réduite.....</i>	9
1.3.3. <i>De façon générale, des équipes assez jeunes, d'un bon niveau universitaire, ayant souvent suivi un double cursus scientifique-management et disposant déjà d'une expérience professionnelle dans le secteur privé .....</i>	10
1.3.4. <i>L'absence d'un « modèle de chargé d'affaires » .....</i>	11
1.4. Le dispositif d'incubation s'appuie sur des structures de statuts divers avec une gouvernance à la fois nationale et locale.....	13
1.4.1. <i>Des statuts variés .....</i>	13
1.4.2. <i>Au niveau national, un pilotage du ministère et au niveau local, des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche et des collectivités territoriales dont l'implication est variable....</i>	14

1.5. Les incubateurs, bien intégrés dans l'écosystème local d'innovation, ont acquis une réelle visibilité régionale .....	17
1.5.1. <i>Les interactions de l'incubateur dans l'écosystème en amont de la chaîne de création d'entreprises..</i>	17
1.5.2. <i>Les interactions de l'incubateur dans l'écosystème en aval de la chaîne.....</i>	17
1.5.3. <i>Un entrant récent dans les écosystèmes régionaux : les SATT .....</i>	19
1.6. L'essentiel des recettes des incubateurs provient de financements publics .....	20
1.6.1. <i>Les collectivités territoriales sont le principal financeur des incubateurs, avec un apport représentant en moyenne 38 % de leurs recettes.....</i>	20
1.6.2. <i>L'État contribue en moyenne pour un tiers au financement des incubateurs .....</i>	21
1.6.3. <i>L'Union européenne, qui est le troisième contributeur, assure 13 % du financement.....</i>	22
1.6.4. <i>Les cotisations des membres des incubateurs constituent globalement une ressource marginale.....</i>	22
1.6.5. <i>Les recettes issues de la vente de prestations ne concernent qu'une minorité des incubateurs.....</i>	22
1.6.6. <i>Les remboursements des entreprises incubées restent marginaux mais devraient croître dans les années à venir en raison de leur généralisation.....</i>	22
<b>2. Un regard sur les autres incubateurs accueillant des projets innovants.....</b>	<b>26</b>
2.1. Les vingt-huit incubateurs soutenus par le ministère sont loin de représenter la seule offre de services en direction des porteurs de projets et des jeunes entreprises ....	26
2.2. Le maillage important d'initiatives et de structures représenté par 157 incubateurs « externes » ne met en évidence aucun double emploi significatif avec le dispositif du ministère et présente des éléments de complémentarité.....	27
2.2.1. <i>Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche n'ont pas développé une offre alternative mais ont défini une approche de complémentarité avec les incubateurs soutenus par le ministère</i>	27
2.2.2. <i>Le maillage ne semble faire apparaître ni doublons ni « déserts » sur le territoire national.....</i>	29
2.3. Si les services apportés et les méthodes sont proches de ceux des incubateurs soutenus par le ministère, les autres incubateurs mettent en œuvre progressivement des démarches originales .....	31
2.3.1. <i>Des services et des méthodes de même nature malgré les particularismes des incubateurs créés à la suite de l'appel à projets de 1999.....</i>	31
2.3.2. <i>Quelques modèles originaux dans les autres incubateurs .....</i>	32
<b>3. Analyses.....</b>	<b>34</b>
3.1. Le dispositif occupe désormais une place bien identifiée dans la chaîne de la création d'entreprises innovantes .....	34
3.2. Les autres incubateurs, avec des statuts et des missions variés, apparaissent complémentaires du dispositif public mais ne pourraient que difficilement s'y substituer .....	34

3.3. Les objectifs assignés au dispositif lors de sa mise en œuvre en 1999 ne sont que partiellement atteints .....	35
3.4. Les services et les modalités proposés pour l'accompagnement des projets ne correspondent parfois qu'imparfaitement aux besoins essentiels pour le développement de jeunes entreprises innovantes .....	35
3.5. Le double pilotage des incubateurs, assuré par le ministère au niveau national et par les établissements publics et collectivités territoriales au niveau local, ne permet pas de répondre aux nouvelles configurations et aux enjeux posés .....	36
3.6. Les incubateurs sont fragilisés par leur mode de financement et même s'ils peuvent améliorer leur part d'autofinancement, ils sont et resteront largement dépendants de financements publics .....	38
3.7. Les SATT, nouveaux acteurs dans la création d'entreprises innovantes, doivent développer des liens privilégiés avec les incubateurs .....	39
<b>Recommandations .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>43</b>



## Introduction

Afin « *d'encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics* », le ministère chargé de la recherche et de la technologie et le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie ont lancé en mars 1999 un appel à projets sur l'incubation et le capital-amorçage des entreprises technologiques<sup>2</sup>, destiné à des structures d'accompagnement de la création d'entreprises innovantes, désignées par le terme « incubateurs ». Lors sa présentation de la loi du 12 juillet 1999 relative à l'innovation et la recherche, le ministre de la recherche et de la technologie, M. Claude Allègre, a ensuite précisé que :

« *Les universités et les organismes de recherche pourront [à côté des services des activités industrielles et commerciales] constituer des incubateurs afin d'accueillir et d'accompagner le développement des entreprises de haute technologie. De tels incubateurs apportent un soutien irremplaçable aux entreprises innovantes en mettant à disposition de ces entreprises, moyennant rémunération, les équipements, les connaissances, les savoir-faire de la recherche publique... ».*

Après le premier incubateur sélectionné en juillet 1999, le dispositif, qui a inclus jusqu'à trente structures, comprend actuellement vingt-huit incubateurs<sup>3</sup>. Le pilotage en a été confié à la direction de la technologie du ministère, aujourd'hui assuré par le service de l'innovation, du transfert de technologie et de l'action régionale à la direction générale pour la recherche et l'innovation du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (SITTAR, DGRI, MENESR).

Ce dispositif a donné lieu à de nombreuses évaluations, notamment par l'IGAENR en 2001 et en 2009<sup>4</sup> et plusieurs cabinets, Ernst & Young en 2003, Technopolis en 2006 et CMI en 2009. Depuis ces rapports, à côté de dispositifs plus anciens en faveur du transfert par la création d'entreprises et de leur soutien (crédit d'impôt recherche, jeune entreprise innovante, concours du ministère), le paysage français de d'innovation s'est encore diversifié, notamment avec la mise en œuvre du programme des investissements d'avenir (PIA) et la création des sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT).

Aussi la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a, en octobre 2013, confié à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche une mission d'évaluation des incubateurs publics qui s'inscrit dans ce nouveau contexte<sup>5</sup>. Sa demande porte à la fois sur un bilan actualisé du dispositif et sur son évaluation globale en considérant, d'une part, l'activité, l'organisation, les équipes impliquées, le modèle économique et le financement des incubateurs et, d'autre part, leur positionnement au sein des écosystèmes régionaux d'innovation, avec un regard spécifique sur les SATT. Elle porte également sur une mise en perspective avec les autres types d'incubateur sur le territoire.

<sup>2</sup> Voir annexe 4 : appel à projets « *Incubation et capital amortissement des entreprises technologiques* » 25 mars 1999 - BOEN n° 13 du 1<sup>er</sup> avril 1999.

<sup>3</sup> Voir annexe 2 : liste des incubateurs du dispositif en mars 2014.

<sup>4</sup> *Les incubateurs publics d'entreprises technologiques innovantes*, rapport IGAENR n° 01-060, août 2001 et *Évaluation du dispositif d'incubation issu de l'appel à projets « Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques » du 24 mars 1999*, rapport IGAENR n°2009-088, octobre 2009.

<sup>5</sup> Voir annexe 1 : lettre de mission à l'IGAENR.

Sur un plan méthodologique, la mission a procédé de manière effective à l'examen de vingt-sept incubateurs publics en activité. Avec un appui documentaire détaillé, des visites *in situ* de deux jours ont été menées dans les vingt-cinq incubateurs métropolitains, permettant une audition non seulement des équipes des incubateurs, de certains incubés et post-incubés mais également de l'ensemble des acteurs locaux concourant au soutien et à l'activité de la structure. Elle a également rencontré au niveau national un certain nombre d'acteurs<sup>6</sup> dont les missions ou les activités ont un impact sur le dispositif.

À l'issue de ses travaux, la mission propose un ensemble de pistes destinées à améliorer d'une part la cohérence et la visibilité des dispositifs actuels qui concourent au transfert et à l'innovation via la création d'entreprises innovantes, et d'autre part l'efficacité du dispositif d'incubation.

## **1. Bilan et état du dispositif d'incubateurs relevant du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche**

### **1.1. Si le dispositif a enrichi le tissu des TPE-PME par des entreprises innovantes de petite taille à un coût raisonnable, son volume d'activité, qui traduit une diversification des projets accueillis, apparaît aujourd'hui stabilisé**

#### **1.1.1. *Un bilan assez satisfaisant en matière de création d'entreprises et d'emplois au regard de l'investissement public réalisé mais qui reste très mitigé au regard de la taille et du potentiel de croissance des entreprises créées<sup>7</sup>***

La mission a établi au printemps 2014 un bilan du dispositif sur la base des vingt-sept incubateurs lui ayant répondu de manière complète ou partielle<sup>8</sup> dans les délais impartis. Afin de mieux refléter la dynamique du dispositif, l'évaluation en matière de création d'entreprises innovantes a été réalisée sans prendre en considération les cessations d'activité, rachats, fusions ultérieures ainsi que le devenir des emplois créés. Ainsi, depuis la mise en place du dispositif jusqu'en 2013, environ 2 600 entreprises ont été créées avec 16 000 emplois directs (en ETP).

Le nombre de ces entreprises a été corrélé au potentiel de recherche des différentes régions caractérisé par le nombre de chercheurs publics (toutes disciplines confondues, source diagnostic territorial MENESR). En agrégeant les bilans des incubateurs appartenant à une même région, on observe que le dispositif apparaît clairement plus dynamique dans les régions présentant un potentiel de recherche publique limité que dans celles où il est plus

---

<sup>6</sup> Voir annexe 3 : liste des personnes rencontrées.

<sup>7</sup> Voir annexe 5 : « Bilan du dispositif d'incubation » dans vingt-cinq incubateurs (ne prenant pas en compte Guyane Technopole, Inizia, Incubateur Régional de La Réunion).

<sup>8</sup> Agoranov, ARITT-Lanceo, Atlanpole, Avrul, Belle de Mai, Busi, Carinna, Créalys, Emergys, Etincel, Eurasanté, Grain ou Gate 1, IEI-FC, IL, Impulse, Incuballiance, Inizia IRA, Incubateur Régional de La Réunion, LRI, MIPY, Normandie-Incubation, Paca-Est, Premice Paris-Biotech-Santé, SEINARI, Semia.

important (bien que dans ce cas, en particulier pour l’Île-de-France, il faille moduler cette observation si on tient compte de l’ensemble du parc d’incubateurs cf. partie 2).

Une caractérisation de la valeur économique et sociale de ces entreprises a été approchée en considérant le nombre moyen d’emplois qu’elles ont créés (en ETP) sur leur période d’activité (reflet de sa dynamique), la taille de la structure, en l’occurrence le nombre d’entreprises ayant dépassé 20 ETP (potentiel de développement), et le taux de survie des entreprises créées à l’échéance 2013 (pérennité).

En se basant sur vingt-cinq incubateurs, le nombre moyen d’emplois créés s’échelonne ainsi entre 2,3 et 14 ETP avec seulement 122 entreprises sur 2 600 dépassant le seuil des 20 ETP (4,3 %), ce qui indique que, pour l’essentiel, les entreprises créées sont des très petites entreprises (TPE) ou des petites et moyennes entreprises (PME) avec un potentiel de développement faible. Par contre, avec un taux de survie moyen de 73 % des entreprises créées existantes en 2013 (valeurs entre 90 % et 53 % selon les incubateurs) et avec 75 % ou plus de taux de survie pour les entreprises issues des deux-tiers des incubateurs, ces entreprises manifestent une bonne pérennité.

Le montant moyen des subventions publiques consacré à chaque ETP créé a été évalué avec vingt-deux incubateurs sur leur période complète d’activité. Ces montants incluent les subventions du MENESR et des collectivités locales, l’apport du FEDER et les cotisations des membres qui sont essentiellement des établissements publics ; ils ne correspondent qu’à des sommes utilisées par les structures pour leurs activités d’incubation et ils excluent l’ensemble des aides / subventions soutenant de manière directe les projets et jeunes entreprises incubés (concours, aides directes des collectivités, Banque publique d’investissement...). Les valeurs vont de 6 300 à 30 000 €par ETP avec une moyenne de 17 200 €; ces valeurs relatives à des emplois présentant un niveau de qualification relativement élevé et potentiellement pérennes sont à comparer au coût d’un emploi aidé, dans le cadre d’un contrat unique d’insertion qui représente 8 688 €pour douze mois.

### ***1.1.2. Un dispositif qui semble avoir atteint une vitesse de croisière et se caractérise par une stagnation des projets issus de la recherche publique et un recul des projets « adossés » au profit de projets sans liens avec la recherche***

Sur la période 2004-2013, après une période de croissance, le flux annuel de projets entrant en incubation s’est inscrit dans une tendance de baisse sur les cinq dernières années. Sur vingt-cinq incubateurs, quatorze voient le flux annuel de projets entrants décroître depuis cinq ans, neuf restent, après également une période de croissance ou dans un contexte d’oscillations, autour d’une valeur moyenne, et deux enregistrent une amélioration en 2013 mais dans des contextes de baisse préalable ou de stagnation.

Ces trois situations n’apparaissent corrélées ni au potentiel de recherche des régions concernées ni aux statuts des incubateurs. Sur la période 2010-2013, le flux annuel moyen représente douze projets par incubateur ; l’évaluation de ce flux de projets pour 100 chercheurs publics (toutes disciplines confondues) montre le même résultat que celui observé sur le nombre de créations d’entreprises : il confirme une dynamique plus forte

dans les régions à plus faible potentiel en recherche publique avec la même nuance à apporter dans le cas spécifique de la région Île-de-France.

Le dispositif prévu en 1999 prévoyait explicitement qu'à côté de projets issus de la recherche publique, un projet était éligible dans la mesure où sa mise en œuvre s'appuyait sur des collaborations ou des prestations avec des laboratoires publics. Cette disposition a permis à une variété de porteurs issus du secteur privé et/ou de la recherche privée de développer des projets densifiés et consolidés, grâce à un partenariat avec un laboratoire public souvent mis en place par l'intermédiaire des incubateurs (« projets adossés » à la recherche publique). À ces porteurs issus du privé se sont ajoutés plus récemment des profils de jeunes diplômés.

Avec un volume moyen annuel qui reste stable sur ces périodes, la mission a observé que de 2000 à fin 2008 les projets issus de la recherche publique représentaient 42,8 %, les projets adossés 52,5 % et les projets non reliés 4,7 %<sup>9</sup>.

Sur la période 2010-2013, dans vingt-cinq incubateurs, les projets issus de la recherche publique ont représenté 41,6 %, les projets adossés, avec 48 %, sont restés majoritaires avec un recul par rapport à la période précédente au profit de projets qui ne s'appuyaient pas sur une activité de recherche publique ou même privée (par exemple dans le domaine de l'économie sociale et solidaire) mais qui ont été pris en considération dans treize incubateurs sur vingt-cinq à partir d'une acceptation élargie de la notion de caractère innovant d'un projet.

Sur cette même période 2010-2013, sur vingt-cinq incubateurs, seulement six ont suivi un nombre de projets issus de la recherche publique supérieur à celui des projets adossés, trois ont traité un nombre équivalent (avec éventuellement les projets non liés) tandis que les autres ont géré une majorité de projets adossés avec, pour trois d'entre eux, un nombre de projets issus de la recherche publique très faibles.

Dans les projets soutenus, les grands secteurs technologiques / thématiques restent représentés dans les proportions proches de celles observées fin 2008 avec des classifications qui deviennent plus difficiles à établir dans la mesure où ces secteurs se croisent de plus en plus : sciences de la vie (32 %), sciences de l'ingénieur (27 %), sciences humaines et sociales (5 %) et technologies de l'information et de la communication (36 %), avec les dernières années dans cette catégorie une forte poussée de la dimension numérique sur l'aspect logiciel (une multiplication par cinq des projets en quatre ans a été observée dans un incubateur).

## **1.2. L'activité d'incubation définie dans l'appel à projets de 1999 constitue le cœur de métier des incubateurs mais le plus souvent est associée à de multiples missions complémentaires**

### ***1.2.1. L'entrée en incubation est basée sur un processus sélectif mis en œuvre par l'ensemble des incubateurs***

La plupart des incubateurs pratique une « présélection » des porteurs de projets qui se manifestent spontanément ou se présentent par l'intermédiaire du réseau prescripteur existant

---

<sup>9</sup> Rapport DGRI, R&D Innovation et partenariats 2008.

dans l'écosystème local (cf. partie 1.5). Après une première évaluation de la viabilité du projet permettant également de détecter les porteurs à la recherche d'effets d'aubaine, un chargé d'affaires aide le porteur à préparer son dossier qu'il soumet au comité d'engagement ou de sélection. Cette étape peut être considérée comme une phase de « pré-incubation ». Il est à noter que, dans certains incubateurs, cette étape constitue la véritable sélection, qui est donc réalisée par le chargé d'affaires, et que pratiquement tous les projets jugés dignes d'être présentés au comité de sélection sont retenus par ce dernier.

Tous les incubateurs ont mis en place un comité de sélection / engagement en général dont la composition peut être adaptée en fonction des projets à évaluer. Néanmoins, ils rassemblent quasi systématiquement les expertises liées aux problématiques de la création et du développement d'une entreprise innovante apportées par les acteurs institutionnels et économiques locaux (cf. partie 1.5). Des critères relativement homogènes sont appliqués par les comités ; ils touchent au caractère innovant du projet, à la qualité du « *business model* » en prenant en compte le degré de maturité du produit, à sa protection en matière de propriété industrielle et au marché potentiel. Les questions relatives à la constitution de l'équipe et à la stratégie commerciale ainsi qu'au profil du porteur (qualités managériales potentielles, problématique du chercheur néophyte) sont également prises en considération. Les décisions sont prises, soit directement au niveau du comité, soit pour la plupart après validation au niveau du conseil d'administration de la structure.

### **1.2.2. *L'incubation repose sur des services et des prestations globalement appréciés par les incubés mais suscite des attentes clairement identifiées***

Le cahier des charges de l'appel à projets de 1999 définit les axes et modalités de l'activité d'incubation qui sont effectivement mis en œuvre par l'ensemble des structures du dispositif. Cette mise en œuvre est basée sur les compétences de l'équipe de l'incubateur en interne et sur l'intervention de prestataires externes. L'intensité des différents services ainsi que les partages entre prestations internes et externes sont très variables entre incubateurs et au sein des incubateurs car ils sont liés d'une part à la taille de l'équipe et aux compétences disponibles et, d'autre part, à la nature des projets. On observe à cet égard au fil des années une internalisation des compétences qui se traduit par une réduction de la part des dépenses de prestations externes (de 7,9 M€ soit 39 % du total des dépenses de fonctionnement, en 2008 à 4,9 M€ soit 27 %, en 2013).

#### **▪ Les missions essentielles assurées par les incubateurs**

Ces missions sont très diverses :

- le développement du « *business model* » fondé sur des études de marché et la gestion de la propriété intellectuelle afin de définir les stratégies les plus favorables au développement de l'entreprise ;
- l'accès à des partenaires scientifiques ou technologiques capables d'assurer les développements du produit nécessaires à son introduction sur le marché ;
- l'élaboration du « *business plan* » indispensable vis-à-vis des investisseurs ;

- la constitution d'une équipe opérationnelle, allant parfois jusqu'à proposer le « *manager* » indispensable pour soutenir les porteurs issus du monde académique ;
  - l'organisation et la gestion de l'entreprise avec les compétences nécessaires (comptabilité / finances / fiscalité / gestion des ressources humaines / droit du travail et des sociétés...) ;
  - le « marketing », associé au marché visé ;
  - la prospection commerciale avec la recherche de clients ;
  - la mise sur le marché avec le choix des modes de distribution ;
  - l'accès au financement, la mise en relation avec les financeurs avec une aide à la négociation ;
  - l'hébergement qu'ils mettent en œuvre, soit dans leurs locaux propres, le plus souvent appartenant aux établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche locaux (hébergement à taux préférentiel ou gratuit), soit, dans des conditions similaires, dans des locaux de ces mêmes établissements et également dans le cadre de partenariats avec les pépinières ou technopoles régionales (cf. partie 1.5).
- **Une perception positive des services fournis par les incubés et anciens incubés consultés mais un certain nombre d'attentes**

### **De nombreux services appréciés**

Au-delà de l'accompagnement apporté par les membres de l'équipe sur les différents sujets évoqués ci-dessus, l'accompagnement personnalisé (« *coaching* ») d'un porteur par un chargé d'affaires assurant un suivi tout au long de l'avancée du projet est unanimement apprécié et considéré comme un élément de soutien très important, en particulier dans les phases précoce de développement de ce projet.

La mise en relation qu'assure l'équipe de l'incubateur avec l'ensemble des acteurs institutionnels et économiques nécessaires au développement du projet est également très appréciée.

Les formations, rencontres, sensibilisations menées, que ce soit en interne ou par des intervenants externes, sont jugées généralement utiles et d'un bon niveau.

Enfin, l'hébergement associant les incubés et l'équipe de l'incubateur dans un même lieu ou rassemblant les incubés au sein d'une pépinière ou d'un technopôle est très prisé par les créateurs d'entreprises, en raison d'une part de ces infrastructures et offres de services et, d'autre part, de la proximité qui leur est proposée – proximité immédiate éventuelle de l'équipe mais surtout proximité quotidienne avec d'autres jeunes entreprises innovantes, qui sont ou ont été confrontées aux mêmes défis qu'eux – et des échanges d'expériences qui en découlent.

On peut noter que cette satisfaction est renforcée par le bénéfice qu'en retirent les incubés dans le cadre de leur préparation au concours national d'aide à la création d'entreprises de

technologies innovantes du MENESR. De nombreux chefs d'entreprise rencontrés ont témoigné que, sans l'incubateur, leur entreprise n'aurait pas vu le jour.

### **Des attentes sur un certain nombre de points déjà identifiés dans les précédentes évaluations**

Ces attentes portent en amont du processus de création sur la problématique de la constitution et de la qualité de l'équipe avec les compétences nécessaires et la définition des marchés en relation avec le profilage du produit.

Elles portent également, plus en aval, sur l'acquisition essentielle des premiers clients, une entrée sur le marché la plus rapide possible et la capacité de se développer avec des financements *ad hoc* (levée de fonds).

- **Une rationalisation et une formalisation des étapes de l'accompagnement très différentes selon les incubateurs**

Si tous les incubateurs sensibilisent à la constitution d'équipe, ces recommandations sont souvent insuffisamment entendues par les porteurs de projet qui se sentent seuls légitimes patrons de l'entreprise et sous-estiment l'importance de la composante commerciale. La mission a observé quelques démarches intéressantes de diagnostic pour la constitution d'équipe, permettant au porteur de projet issu de la recherche publique de bien percevoir ses apports et ses limites et prendre conscience des compétences manquantes. Des plateformes de mise en contact projet / porteur de projet sont aussi mises en place mais nécessitent une mise à jour permanente difficile à assurer.

Les apports sur l'élaboration du « *business model* » et du « *business plan* » sont aussi des éléments qui différencient les incubateurs. Si tous s'appuient sur une étude de marché, celle-ci peut être achetée, réalisée par un prestataire ou par le porteur de projet lui-même. Le marché d'un produit innovant étant par définition difficile à cerner car nouveau, les études de marché externalisées ou achetées sont souvent d'une pertinence limitée.

La réalisation de l'étude de marché par le porteur permet une meilleure sensibilisation aux attentes et aux contraintes et c'est cette démarche qui a été adoptée par un nombre réduit d'incubateurs. Ensuite le travail sur le « *business model* » et le « *business plan* » peut être limité à une mise au point initiale sans remise en cause au cours de l'incubation, voire depuis la sélection à l'entrée de l'incubateur, qui exige un « *business model* » ayant déjà une certaine maturité.

D'autres incubateurs mettent l'accent sur son adaptation permanente au cours de l'élaboration du projet en fonction des attentes du marché et des contraintes des partenaires. Pour cela, des étapes de mise à l'épreuve périodiques sont introduites au fil de l'avancement du projet. Ces incubateurs s'appuient à cette fin sur des méthodes spécifiques de l'entrepreneuriat innovant formalisées par des entreprises spécialisées et des écoles de commerce.

### **1.2.3. *La plupart des structures exercent des missions complémentaires en amont et en aval de l'activité d'incubation***

En amont, un nombre restreint de structures assure une activité de détection<sup>10</sup> précoce pour le compte d'établissements publics locaux, ou à la place d'établissements d'enseignement supérieur insuffisamment investis dans leur mission de valorisation de la recherche. La valorisation potentielle qui en découle, via la création, constitue ainsi un canal supplémentaire privilégié susceptible d'alimenter l'incubateur. Cette activité est toutefois maintenant pour l'essentiel dévolue aux sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) récemment créées (cf. partie 1.5.3). Par ailleurs, la majorité des incubateurs mettent en œuvre, ou effectuent avec les partenaires locaux (cf. partie 1.5) des actions de sensibilisation à la valorisation et à la création auprès des publics académiques et étudiants, en particulier en lien avec les « pôles entreprenariat étudiants ».

En aval, la plupart assure de manière plus ou moins formelle, à l'issue de la période d'incubation, un suivi « post-incubation » de durées et d'intensités variables qui permet de continuer à apporter une aide nécessaire à la jeune entreprise.

Des missions moins directement liées à l'incubation proprement dite peuvent être notées, comme une aide au développement des entreprises innovantes, à l'animation de réseau, à la diffusion technologique et de l'innovation, avec notamment l'ingénierie de projets collaboratifs, la promotion du territoire et le développement à l'international. Il convient de remarquer que deux incubateurs, Avrul et l'incubateur régional de La Réunion, possèdent également des compétences en matière d'aménagement immobilier.

## **1.3. Ces missions sont assurées par des équipes de taille variée, aux compétences diverses**

L'animation des structures et l'accompagnement des porteurs de projet sont assurés par des équipes dont la taille et le profil varient selon les incubateurs. Au-delà de cette diversité, plusieurs caractéristiques du dispositif peuvent être relevées.

### **1.3.1. *Un effectif total relativement limité***

Les vingt-cinq incubateurs, pour lesquels la mission a effectué une analyse approfondie des ressources humaines<sup>11</sup>, emploient 175 personnes correspondant à un total de 120 ETP. Parmi ces personnels, les équipes chargées des activités d'incubation *stricto sensu* – les directeurs, les chargés d'affaires et les autres personnels qui leur apportent un soutien spécifique – représentent 100 personnes, soit 87 ETP : vingt-cinq directeurs ou simples responsables

---

<sup>10</sup> Il faut remarquer que la détection de projets au sein d'établissements d'enseignement supérieur ou d'organismes de recherche destinés à être valorisés, via une création, était inscrite dans l'appel à projets original en 1999 mais par la suite le « cahier des bonnes pratiques » du MESR applicable sur la période 2007-2009 a précisé que la détection de projets potentiels dans les laboratoires était d'abord une mission dévolue aux établissements.

<sup>11</sup> Agoranov, ARITT-Lanceo, Atlanpole, Avrul, Belle de Mai, Busi, Carinna, Créalys, Emergys, Etincel, Eurasanté, Grain, IEI-FC, IL, Impulse, Incuballiance, IRA, LRI, MIPY, Normandie-Incubation, Paca-Est, Paris-Biotech-Santé, Premice, SEINARI, Semia.

lorsque les incubateurs sont intégrés dans des structures plus larges (vingt-trois ETP), dont quatre à temps partiel ; soixante-sept personnels qui exercent les fonctions de soutien (59 ETP) ; huit autres personnels, dont deux directeurs généraux et six personnes-supports, comme un agent d'un centre européen d'entreprises et d'innovation (CEEI<sup>12</sup>) mis à disposition ou des chargés de communication, qui accompagnent le travail d'incubation lui-même. Il faut toutefois remarquer que ces chiffres peuvent ne pas traduire totalement la réalité sur le terrain : la mission s'est efforcée de calculer le nombre effectif des ETP consacrés à l'incubation dans les incubateurs intégrés dans des structures plus larges mais cet exercice a été parfois rendu difficile par le fait que les chargés d'affaires sont amenés à s'appuyer sur d'autres collègues de la structure, de manière informelle ou dans un cadre défini par la direction générale mais sans toujours une comptabilisation exacte des temps partiels correspondants. De même une part non négligeable du temps de travail des personnels opérationnels est consacrée à des tâches liées à la pré-incubation ou à la post-incubation qui ne sont pas identifiées dans les cahiers des charges des différentes fonctions alors qu'elles entretiennent une grande porosité avec l'incubation proprement dite.

À ces personnels s'ajoutent ponctuellement des agents en contrat de durée déterminée pour quelques mois ou des étudiants stagiaires.

### ***1.3.2. Une équipe en charge des projets assez réduite***

Une partie importante des incubateurs dispose d'une équipe de trois à quatre agents<sup>13</sup> ; les autres sont dans une situation différente : alors que dans sept incubateurs, le nombre de personnels est inférieur à trois (dans deux incubateurs intégrés dans une ARI les responsables sont seuls et ils assument le double rôle de direction et d'accompagnement), sept incubateurs, dont six associations, ont au moins cinq chargés d'incubation (jusqu'à 6,3 ETP).

La question de l'effectif optimal des incubateurs est posée régulièrement depuis dix ans mais ne peut pas donner lieu à une réponse unique en raison de la diversité des situations. Il convient de rappeler que l'appel à projets de 1999 ne devait pas aboutir à la création de structures d'incubation lourdes et coûteuses. La présence d'équipes nombreuses dans quelques incubateurs est souvent liée à l'histoire – quand l'incubateur était le prolongement ou l'émanation d'une structure existante – ou à des considérations locales spécifiques, notamment à la dynamique lancée par des personnalités ou des organismes fortement engagés dans le domaine de la valorisation ou de l'innovation. La majorité des incubateurs a retenu un nombre de personnels plus limité qui correspond en général à son environnement, au niveau de la recherche publique et au développement économique locaux ; ce nombre ne dépend d'ailleurs pas du statut de la structure, association ou intégration dans des structures plus larges. À cet égard, il ne paraît pas efficace de confier les activités d'incubation à une seule personne. Les effectifs sont généralement corrélés au niveau d'activité de l'incubateur. C'est le constat du rapport réalisé récemment, à la demande du conseil régional d'Île-de-France, sur l'évaluation du dispositif de soutien aux structures d'aide à la maturation de projets innovants

---

<sup>12</sup> Voir annexe 8.

<sup>13</sup> Il convient de noter que ce nombre de trois ETP au moins correspond à l'effectif minimal de base retenu par le centre européen EBN pour l'accréditation des structures comme les CEEI (centres européens d'entreprises et d'innovation), voir annexe 8.

en vue de la création d'entreprises dans la région : toutes les structures ayant une certaine ancienneté (dont tous les incubateurs financés par le MENESR) ont atteint leur potentiel de projets à incuber ou ne pourraient accueillir davantage de projets que moyennant un accroissement de leurs ressources humaines<sup>14</sup>.

Il est toutefois en réalité difficile d'établir un lien systématique entre la taille des incubateurs et certains aspects de leurs performances : il arrive en effet que le nombre d'entreprises créées par certains « grands » incubateurs soit inférieur à celui des incubateurs disposant de trois chargés d'incubation.

Lors de la mission précédente de l'IGAENR en 2009 déjà évoquée, la plupart des directeurs avaient jugé que les moyens dont ils disposaient étaient en adéquation avec le flux de projets à accompagner. Les responsables rencontrés en 2014 ont évoqué plus rarement la question du niveau de leurs moyens humains, certainement en raison du contexte actuel particulier qui est le leur. Ils sont en effet dans une situation d'expectative sur le plan financier : après la baisse régulière de la subvention ministérielle et les difficultés de trésorerie entraînées en 2013 par le retard très important de son versement, ils s'inquiètent de la suppression éventuelle de la subvention de l'État, ce qui, en l'absence d'annonce ministérielle claire, suscite diverses rumeurs depuis le début de l'année. Pour beaucoup d'entre eux, ils sont également dans l'attente des résultats des discussions en cours menées depuis plusieurs mois par le ministère sur les liens, à mettre en place ou à conforter, entre les incubateurs et les SATT.

En dehors des quelques incubateurs dont les statuts sont en évolution, cette situation d'incertitude justifie pour l'instant, selon les interlocuteurs de la mission, un statu quo en matière de personnels. Les rares mouvements de recrutement qui sont intervenus dans trois incubateurs ne sont pas liés à un accroissement de leurs moyens mais à des remplacements.

### ***1.3.3. De façon générale, des équipes assez jeunes, d'un bon niveau universitaire, ayant souvent suivi un double cursus scientifique-management et disposant déjà d'une expérience professionnelle dans le secteur privé***

La plupart des équipes sont assez équilibrées. Elles sont composées autant d'hommes que de femmes, même si on peut constater le nombre limité de directrices (seulement sept femmes ont pris la direction d'un des vingt-cinq incubateurs). Elles sont constituées à la fois de juniors et de seniors. L'âge moyen des chargés d'affaires (échelonné entre vingt-sept à cinquante-quatre ans) est de quarante ans alors qu'il est un peu plus élevé, de trois ans, pour les directeurs dont l'âge se situe entre trente et cinquante-sept ans.

L'ancienneté au sein de l'incubateur, qui va pour les accompagnateurs de six mois à treize ans ou à dix-huit ans pour les directeurs, est en moyenne de cinq ans. La continuité de la présence des personnels pendant plusieurs années est un gage de stabilité et d'efficacité mais ce faible « turn-over » peut, dans certains cas, aboutir à un risque de conformisme ou poser le problème de la carrière de certains personnels. En effet, les perspectives de carrière au sein de l'incubateur sont assez restreintes pour les chargés d'affaires. Ils ont éventuellement la

---

<sup>14</sup> « Évaluation du dispositif de soutien aux structures d'aide à la maturation de projets innovants en vue de la création d'entreprises », Étude Technopolis / conseil régional d'Île-de-France, mars 2014.

possibilité d'être désignés directeur-adjoint mais ce poste n'a été créé que dans cinq incubateurs, qui, sauf une exception, ont une taille importante. Ils peuvent également être nommés à la direction de l'incubateur. Huit anciens accompagnateurs (dont quatre femmes) sont effectivement devenus directeurs mais il est trop tôt pour dire si ces choix récents des fondateurs, qui ne correspondent pas à la politique de recrutement dans le séraïl académique ou par l'intermédiaire de réseaux ou de cabinets menée pendant plusieurs années, s'inscrivent dans un véritable mouvement vers une « internalisation » des nominations justifiée notamment par la qualité des intéressés ou par les difficultés de recrutements à l'extérieur.

L'ensemble des chargés d'affaires rencontrés ne semble pas envisager de quitter son incubateur, peut-être pour des raisons géographiques : beaucoup en effet avaient des attaches avec leur région lors de leur recrutement et quelques-uns étaient passés d'un incubateur à un autre ou d'une structure chargée d'innovation ou de création d'entreprises à une autre dans leur région. Certains s'interrogent toutefois sur l'évolution de leur incubateur et sur les perspectives ouvertes par la création des SATT et donc sur leur propre avenir.

Le niveau de formation est en général élevé, aussi bien pour les directeurs que pour les chargés d'affaires : au minimum un master, souvent un doctorat (vingt-trois personnels) ou un diplôme de grandes écoles d'ingénieur (école polytechnique, école centrale, ENSI, INPG...) ou de commerce (ESSEC, ENSAE, ESC...). S'ils sont en majorité de formation spécialisée, en droit - gestion (35 % pour les chargés d'affaires et 36 % pour les responsables) ou dans un secteur scientifique (25 % pour les accompagnateurs et 20 % pour les directeurs), 42 % des personnels ont suivi une formation mixte : beaucoup ont en effet acquis une double compétence très prisée leur permettant de connaître des secteurs différents mais complémentaires.

Excepté les rares jeunes chargés d'affaires qui ont été directement recrutés dès la fin de leurs études, les personnels ont tous une expérience professionnelle, essentiellement dans le secteur privé (64 % pour les accompagnateurs, et même 80 % pour les directeurs). Parmi ces 92 personnels, quatorze ont créé eux-mêmes une entreprise avant leur recrutement (six pour les directeurs, huit pour les chargés d'affaires).

#### **1.3.4. *L'absence d'un « modèle de chargé d'affaires »***

Les chargés d'affaires exercent des activités différentes selon les incubateurs, selon leur taille, leur politique et leur organisation. Dans les incubateurs généralistes (qui constituent la grande majorité des incubateurs), ils peuvent être polyvalents ou spécialisés, travailler sur des champs plus ou moins larges. Quels que soient les choix effectués, il n'est pas vraiment possible de concentrer dans une équipe tous les savoirs indispensables à la réalisation des missions de la structure. L'ensemble des incubateurs fait donc appel à des prestataires externes, ils peuvent notamment constituer des « *talent pool* » assemblant des prestataires mobilisés en fonction de la maturité, du type et de la complexité des projets ; certains de ces prestataires, qui s'appuient sur le potentiel de futurs clients que constituent les incubés et sur la visibilité qu'apporte l'incubateur dans l'écosystème régional, exercent leur activité dans le cadre de partenariats avec la structure (cf. partie 1.5).

Les différents rapports ou études déjà consacrés aux incubateurs ont tous constaté le dynamisme, l'investissement et la motivation des chargés d'affaires mais parfois ils ont également fait part de leurs interrogations, voire de certaines réserves, sur leurs compétences professionnelles rencontrées. La mission, quant à elle, ne s'est pas donné comme objectif d'évaluer ces compétences. Au-delà de ses observations sur leurs compétences, leurs profils et leurs activités qui évidemment varient en fonction des incubateurs, elle s'est interrogée sur la définition du métier de chargé d'affaires.

Ce terme le plus fréquemment utilisé de chargé d'affaires correspond en fait à des situations d'appellations diverses, mais dont les fonctions présentent de grandes similitudes : hormis les « *business developers* » plus spécialisés dont le nombre est très faible, les personnels peuvent être désignés comme accompagnateurs d'entrepreneurs, chargés de mission, responsables de projets, conseillers de dirigeants d'entreprises innovantes ou de start-up ou responsables CAE (création et accompagnement des entreprises). Le contenu des fonctions et les compétences requises d'un chargé d'affaires ne sont définis dans aucun document émanant du ministère ou d'un groupement quelconque. Le guide des bonnes pratiques élaboré par la direction générale pour la recherche et l'innovation évoque l'équipe interne, sans faire référence à l'appellation de leurs membres, en rappelant son rôle et ses principales compétences qui concernent à la fois le profil (expérience du milieu industriel et commercial), les aptitudes (capacité à constituer et à animer un réseau) et les activités (management des projets, ingénierie financière, veille technologie).

En réalité ce sont les incubateurs eux-mêmes qui définissent les fonctions des chargés d'affaires. Ils le font, à partir de leur propre politique et de leurs moyens. Leurs pratiques et leurs exigences varient. Les fiches de fonction destinées aux recrutements sont plus ou moins succinctes : la plupart présente les missions des chargés d'affaires mais de façon parfois limitée ; de même les compétences requises ne sont pas très détaillées ; une formation supérieure est toujours demandée mais le niveau bac+5 n'est pas systématiquement requis ; une connaissance des mécanismes et des acteurs liés à la création d'entreprise ou une expérience dans ce secteur n'est pas toujours exigée.

Des incubateurs, de plus en plus nombreux, s'efforcent toutefois de mieux encadrer la gestion et le travail de leurs accompagnateurs : des fiches de poste très structurées (savoirs, savoir-faire, savoir-être, activités, attributions / contributions...) ou des tableaux de compétences (tâche par tâche) ou des référentiels d'activités et de compétences pour l'ensemble des personnels incluant une évaluation des résultats et leur analyse. Certains se sont engagés dans une « démarche qualité » intéressante, notamment avec une certification ISO 9001 : l'incubateur définit le niveau de qualification ou de compétence nécessaire pour tenir un poste et s'assure que l'agent tenant ce poste dispose de la qualification voulue, avec comme objectif la satisfaction de l'utilisateur en fonction de ses besoins réels. Ce type de démarche est cependant très peu développé et, dans la grande majorité des incubateurs, il est extrêmement difficile d'apprécier la qualité du travail effectué par les chargés d'affaires.

La mission s'est heurtée à cette difficulté et n'a pu, à côté de l'analyse des différents indicateurs de l'activité des incubateurs, que s'appuyer sur la vision et l'expérience vécue par les incubés, les « post-incubés » et les partenaires de l'incubateur qu'elle a rencontrés. L'ensemble des observations ainsi collectées a permis de discerner les points forts et les

faiblesses de l'accompagnement mis en œuvre et de ne pas se contenter des satisfecit que se donnent eux-mêmes les incubateurs, parfois à partir des enquêtes de satisfaction, trop rarement mises en place. Certaines de ces faiblesses doivent cependant être mises en regard des limites ou des difficultés particulières internes ou externes (manque de moyens, compétences professionnelles inadéquates de quelques accompagnateurs, faiblesse de l'écosystème...) d'une partie des incubateurs.

## **1.4. Le dispositif d'incubation s'appuie sur des structures de statuts divers avec une gouvernance à la fois nationale et locale**

### **1.4.1. Des statuts variés**

Si la majorité des incubateurs du dispositif est organisée sous forme d'association relevant de la loi de 1901, structure créée dans le contexte de l'appel à projets de 1999 et dédiée exclusivement à l'incubation, dix structures avec d'autres formes de statuts et d'organisation portent également l'activité d'incubation. Selon les cas, cette situation est liée à la préexistence de structures d'accompagnement qui ont répondu à l'appel à projets, comme c'est le cas pour Emergys, Eurasanté et Atlanpole, et/ou à la volonté d'une plus forte intégration des dynamiques de valorisation et d'innovation comme pour Avrul, Aritt-Centre Lancéo, Carinna, Seinari où l'incubateur initialement créé a été intégré dans une association locale, à finalité plus large.

**Tableau 1 :Statuts des incubateurs**

Statut	Incubateur
Association loi 1901 dédiée	Agoranov, Belle de Mai, BUSI, Créalys, Incubateur entreprises innovantes-Franche-Comté (IEI-FC), Etincel, Grain ou Gate1, Incubateur de Lorraine, Impulse, IncubAlliance, Inizià, PACA-Est, Incubateur régional Aquitaine (IRA), Languedoc-Roussillon incubation (LRI), Incubateur Midi-Pyrénées (MIPY), Normandie Incubation, Paris-Biotech-Santé, Prémice
Association de droit local alsacien	Sémia
Technopole (association loi 1901)	Emergys, Incubateur Régional de la Réunion
Agence pour la valorisation de la recherche (association loi 1901 avec commissaire du gouvernement)	Avrul
Agence régionale pour l'innovation (Association loi 1901)	Agence régionale pour l'innovation et le transfert de technologie (ARITT)-Centre -Lancéo, Carinna
Agence régionale pour l'innovation (GIP)	SEINARI
GIE	Eurasanté
Syndicat mixte	Atlanpole

*Source : mission IGAENR à partir des données des incubateurs*

#### **1.4.2. *Au niveau national, un pilotage du ministère et au niveau local, des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche et des collectivités territoriales dont l'implication est variable***

##### **▪ Le rôle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche a été l'initiateur du dispositif d'incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique au travers de l'appel à projets de mars 1999. Depuis la création du dispositif, le ministère a assuré un suivi et un accompagnement qui s'est principalement traduit par des réunions avec l'ensemble des incubateurs, l'élaboration et la diffusion de guides de bonnes pratiques et par des notes définissant les modalités de gestion et détaillant des recommandations. Ces dernières années, ce suivi a été plus ténu, se limitant aux seules notes. La mission remarque la bonne qualité et la pertinence de ces documents mais aussi le fait que les incubateurs ne les prennent pas en considération de manière systématique. Ainsi, certaines structures n'ont pas de suivi comptable séparé de l'activité d'incubation, mesure pourtant prônée dès lors que la structure réalise plusieurs types d'activités, la recommandation concernant la participation de chefs d'entreprises et d'anciens incubés aux comités de sélection est peu suivie, la consigne visant à une augmentation de la part des projets issus de la recherche est répétée tous les ans mais sans effet réel. L'absence de réelle collaboration entre le laboratoire de recherche publique concerné et le créateur, observée déjà dans le passé et dans plusieurs cas par la mission, n'a jamais fait l'objet, en dehors du rappel des principes, d'une décision du ministère visant à répondre de manière effective à ce problème.

Le rapport 2009 de l'IGAENR dressait un bilan globalement positif du pilotage du dispositif d'incubation soutenu par le ministère. Toutefois la mission remarque que celui-ci n'a pas mis en œuvre une partie des recommandations de ce dernier rapport. Elle regrette en particulier que le ministère n'ait pas jugé utile de produire des indicateurs de performance des incubateurs et l'expérimentation de leur pertinence et fiabilité. Une évolution du mode de financement avait également été proposée. La mission a pris connaissance, après le démarrage de ses travaux, de la mise en place de nouvelles modalités de financement dès 2014 avec un nouveau mode de suivi.

La mission constate les tensions entre les incubateurs et le ministère liées aux notifications tardives intervenues dans le passé et aux incertitudes quant à l'avenir de la subvention versée par le ministère. En 2013, le montant de la dotation n'a été communiqué qu'en septembre et son versement réparti en deux tranches ; les conventions ont été transmises fin octobre et la première tranche de la subvention versée fin novembre. Il est évident que des décisions si tardives ne permettent pas une bonne planification des activités des incubateurs et qu'elles ont contribué à alimenter, dans plusieurs régions, des inquiétudes et des réflexions sur le repositionnement de l'incubateur en cas d'arrêt de la subvention.

Les incubateurs déplorent l'absence de restitution d'une analyse consolidée des données qu'il leur est demandé de saisir sur l'outil commun de gestion. Ce dernier, mis en place en 2009, apparaît exploité en deçà de son potentiel après 2010, alors qu'il avait été pleinement utilisé pour l'audit des incubateurs réalisé, à la demande du ministère, par un sous-traitant en 2009.

En particulier, au moment du lancement de la mission, aucun document de synthèse exploitant les données saisies dans cette application n'était disponible.

De son côté, le délégué régional à la recherche et à la technologie, représentant local du ministère au niveau régional, intervient de manière permanente en tant que commissaire du gouvernement auprès des incubateurs dédiés constitués en association loi 1901, mais également auprès de deux structures intégrées (ARITT - Centre-Lancéo et AVRUL). Néanmoins, même avec un statut d'observateur privilégié, il n'est que ponctuellement saisi de sujets spécifiques et ne peut avoir de réelle influence sur les questions évoquées.

- **Une gouvernance locale dans laquelle établissements publics et collectivités territoriales interviennent de manière hétérogène**

Située à la frontière de la recherche publique et du monde économique, la composition des instances de gouvernance est un enjeu qui a été appréhendé de manière très variable par les différentes structures porteuses de l'activité d'incubation. Si une majorité d'associations loi 1901 étaient initialement portées par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, d'autres formes de gouvernance existent, notamment dans les structures ayant des missions plus larges que l'incubation.

En raison de leur vocation première d'accompagnement de projets de création d'entreprises issus de la recherche publique, la mission a porté son attention sur la place occupée par les responsables des établissement d'enseignement supérieur et des organismes de recherche dans les structures de gouvernance. Le deuxième aspect examiné par la mission porte sur l'implication des collectivités territoriales et leurs regroupements pour lesquels la création d'entreprises est un enjeu de développement économique.

### **Un investissement très divers des universités dans les instances de gouvernance, souvent sans cohérence avec leur politique de valorisation et de transfert**

L'ensemble des associations loi 1901 dédiées exclusivement à l'incubation comprend une ou plusieurs universités parmi ses membres. La grande majorité compte aussi des organismes de recherche qui disposent d'une représentation et d'un droit de vote au conseil d'administration. Néanmoins des situations très variées ont été observées : seuls les statuts d'Impulse et de Créalys n'accordent pas de droit de vote aux organismes de recherche, qui sont membres associés ; aucun organisme de recherche n'est membre des incubateurs Belle de Mai, IEI-FC et Inizià. Les représentants de l'enseignement supérieur et de la recherche publique dominent les conseils d'administration dans la plupart de ces associations. Seuls Inizià et MIPY, où des modifications dans l'organisation des incubateurs sont intervenues en 2013, font exception. Si cela n'a pas semblé avoir de conséquences sur l'activité d'Inizià, une incertitude, liée à l'éloignement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans la gouvernance, est posée sur ce point pour l'incubateur MIPY.

Dans le cas des structures intégrées disposant d'une activité d'incubation, les universités et organismes de recherche sont représentés dans les organes stratégiques des structures qui hébergent l'activité d'incubation, à l'exception du GIP SEINARI. Cette représentation est prévue dans les statuts, sauf pour le GIE Eurasanté.

Il convient de distinguer la place qui est accordée aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans les instances de gouvernance des structures et la manière dont elle est réellement investie. La mission a recherché une corrélation entre l'investissement direct des dirigeants académiques et la dynamique de création d'entreprise sur un territoire. Celle-ci apparaît d'autant plus forte que la chaîne de responsabilité et de portage de la dynamique de transfert, de création d'entreprise et de valorisation est continue au sein des établissements. Ainsi l'implication des mêmes personnes dans les instances de gouvernance des services et structures où l'établissement est impliqué (service de valorisation, incubateur et SATT) permet d'assurer une cohérence d'approche et d'agir sur l'ensemble de la chaîne pour assurer le meilleur accompagnement aux porteurs de projet.

Dans deux incubateurs, Avrul et Busi, la présidence de la structure qui porte l'incubateur revient de droit au président d'université ou au président du PRES. *A contrario*, sur plusieurs sites, les tensions entre l'incubateur et les structures de valorisation et/ou les SATT (cf. partie 1.5.3) peuvent être en partie attribuées à la dispersion des responsabilités liées à ces sujets au sein de l'université. Ainsi, dans au moins cinq incubateurs<sup>15</sup>, la représentation de l'université est déléguée à d'anciens responsables qui n'ont plus de lien fonctionnel avec les services de l'université. Ces représentants sont parfois également très éloignés de la nouvelle gouvernance de l'université et ne sont plus suffisamment informés des évolutions des pratiques de l'innovation. Dans d'autres situations, la représentation de l'université et des organismes de recherche est déléguée à des chargés de mission des services de valorisation qui ont une expertise dans la valorisation de la recherche mais qui ne sont pas porteurs de la stratégie de l'établissement qu'ils représentent et ne disposent pas d'une vision suffisamment intégratrice de la chaîne de l'accompagnement de la création d'entreprises innovantes.

### **Une place très variable des collectivités dans les instances de gouvernance**

Les collectivités territoriales et leurs regroupements interviennent de manière importante dans le financement du soutien à l'innovation et dans la création d'entreprise, en particulier les régions qui disposent de la compétence en matière de développement économique<sup>16</sup>. Leur présence dans la gouvernance des incubateurs varie de façon importante d'une structure à l'autre.

Dans le cas des associations loi 1901, les collectivités sont le plus souvent présentes au conseil d'administration, sans droit de vote ou avec une voix consultative. Alternativement, elles peuvent être membres d'un comité de pilotage réuni une fois par an pour se prononcer sur les orientations stratégiques. Les contenus et l'importance donnés à ces comités de pilotage sont particulièrement variables ; si dans certains cas les comités sont de véritables outils stratégiques porteurs d'un regard externe, dans d'autres leur vacuité peut conduire à un relatif désengagement des collectivités.

---

<sup>15</sup> Sur l'ensemble des incubateurs interrogés sur la représentation effective des universités et organismes de recherche dans les instances de gouvernance, seuls treize incubateurs ont répondu.

<sup>16</sup> La loi du 2 mars 1982 confère la compétence de développement économique aux régions et la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales les charge de coordonner les actions de développement économique menées sur le territoire régional.

Dans le cadre de leur rôle dans la coordination des actions de développement économique, les régions ont mis en place des agences de développement économiques et/ou des agences régionales d'innovation chargées d'animer l'écosystème régional. Des incubateurs ont été ainsi intégrés dans plusieurs régions (ARITT – Centre Lancéo, Carinna et Seinari). Des réflexions sont en cours sur des rapprochements de ce type dans plusieurs régions.

## **1.5. Les incubateurs, bien intégrés dans l'écosystème local d'innovation, ont acquis une réelle visibilité régionale**

Les incubateurs appartiennent à un écosystème local de l'innovation défini par un ensemble d'acteurs présents sur le territoire qui concourt en particulier à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche, qu'elle soit publique ou privée. Les écosystèmes sont complexes avec des acteurs qui, d'une part, entretiennent des relations multilatérales et, d'autre part, peuvent avoir avec l'incubateur à la fois des liens institutionnels et opérationnels dans le cadre de partenariats. En particulier, les établissements publics et les collectivités, à la fois pilotes et financeurs, peuvent de manière directe ou indirecte soutenir par différents canaux les projets et jeunes entreprises incubées.

### ***1.5.1. Les interactions de l'incubateur dans l'écosystème en amont de la chaîne de création d'entreprises***

En amont de la chaîne de création et du processus d'incubation se situent bien sûr les établissements publics, dont les services de valorisation sont les premiers acteurs impliqués dans l'initiation de la chaîne avec la détection de projets valorisables pouvant faire l'objet de créations. Les faiblesses observées dans la gouvernance sont à relier aux politiques de valorisation très inégales des établissements, souvent peu construites avec des investissements et des capacités limitées : le manque de volontarisme des établissements sur des questions comme la sensibilisation des personnels académiques et la détection dans les laboratoires n'a pas contribué à générer le flux de projets espéré. L'impact est aussi important sur le processus de création d'entreprise car, parmi les difficultés rencontrées, l'obstacle le plus fréquemment cité est l'obtention d'un accord avec l'université ou les organismes de recherche sur la propriété intellectuelle dans des délais compatibles avec la vie des affaires.

À côté des établissements publics, l'ensemble des acteurs locaux, impliqués dans le développement économique (cf. partie 1.5), au travers de ses activités sur le territoire, joue un rôle prescripteur vis-à-vis de l'incubateur soutenant le flux de projets entrants. Les interactions avec les SATT, elles, sont traitées ci-dessous (cf. 1.5.3).

### ***1.5.2. Les interactions de l'incubateur dans l'écosystème en aval de la chaîne***

Les incubateurs ont développé des interactions, variables selon les régions avec différentes intensités, souvent via des conventionnements, avec l'ensemble acteurs locaux du développement économique. L'objectif est, au-delà de la mise en contact, d'optimiser les services apportés par ces acteurs au bénéfice des incubés.

## Ces services portent sur :

- le financement des jeunes entreprises avec l'ensemble des offres et services apportés par la Banque publique d'investissement (BPI), les fonds d'amorçage régionaux ou des réseaux de professionnels, comme le réseau Entreprendre<sup>17</sup> ;
- la recherche de clients et partenaires avec le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI), les pôles de compétitivité qui favorisent l'entrée des incubés, par le biais d'adhésions à tarifs préférentiels, et peuvent assurer leur promotion, en les accompagnants dans des salons internationaux, les instituts de recherche technologiques (IRT) et instituts hospitalo-universitaires (IHU), les agences régionales de développement économique ;
- l'hébergement *dans des pépinières ou des technopoles*. L'hébergement du porteur de projet puis de l'entreprise est un sujet important, d'une part pour le porteur qui doit trouver une solution correspondant à ses moyens et dans un environnement favorable, et d'autre part pour les collectivités concernées par l'aménagement du territoire. À cette fin, dans plusieurs régions, les collectivités partenaires, généralement des communautés d'agglomération ou de communes, ont mis en place une offre immobilière, sous formes de pépinières d'entreprises innovantes ou ouvertes plus largement aux jeunes entreprises. D'autres disposaient déjà de technopoles chargées d'accompagner la création d'entreprise. Plusieurs incubateurs ont su mettre en place des partenariats efficaces avec ces structures d'accueil au bénéfice de l'entreprise, permettant une orientation rapide, avant création, vers une solution d'hébergement adaptée car, dès l'embauche des premiers salariés, tout déménagement de l'entreprise devient difficile. Ces structures d'hébergement proposent parfois une offre d'accompagnement. Celle-ci peut être coordonnée avec l'accompagnement offert par les incubateurs, avec un passage de relais organisé au moment de la création et un échange d'informations post-création.

Ces acteurs (CCI, pôles...) peuvent soutenir de manière directe l'activité d'incubation via des formations dont peuvent bénéficier les incubés.

## Les interactions et partenariats développés reposent sur différents niveaux d'intégration non exclusifs souvent croisés

Des interactions structurelles vont de réunions communes d'information périodiques jusqu'à la participation de ces acteurs dans le comité d'engagement de l'incubateur (participations souvent réciproques) qui permet de leur faire connaître les projets et, quand le comité d'engagement a une fonction de suivi, leur évolution (les mêmes intervenants peuvent participer au jury du concours d'aide à la création renforçant ainsi ce suivi).

Des interactions opérationnelles peuvent être indirectes, les acteurs jouant un rôle prescripteur pour l'incubateur, ou directes, afin de soutenir le développement de la jeune entreprise, l'incubateur servant d'interface lors des diverses négociations menées entre l'entreprise et les

---

<sup>17</sup> Réseau entreprendre : réseau d'associations reconnues d'utilité publique qui regroupent des chefs d'entreprises pour accompagner la création d'entreprise assortie d'un prêt d'honneur.

acteurs. Dans le cadre d'accords spécifiques avec des acteurs, l'incubateur accueille des projets issus de ces structures (IRT, IHU...) et obtient, par exemple, des tarifs préférentiels pour l'hébergement auprès des technopoles et pépinières.

### **1.5.3. *Un entrant récent dans les écosystèmes régionaux : les SATT***

Un dispositif de quatorze sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) finit de se déployer sur le territoire, sauf en Basse et Haute-Normandie, à la suite de l'appel d'offre lancé dans le cadre du programme des investissements d'avenir. Ces SATT sont financées entièrement sur fonds publics, via le Fonds national de valorisation. Leur conseil d'administration inclut les principaux établissements publics (universités / écoles) et organismes actionnaires (le CNRS systématiquement, parfois l'INSERM) ainsi que l'État et la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

Les SATT ont pour mission de valoriser la recherche menée par leurs actionnaires ; le détail des actions menées au bénéfice de ceux-ci est formalisé dans des conventions bilatérales entre la SATT et les établissements. Après détection et évaluation du potentiel d'une invention, l'acquisition de la preuve de concept au niveau laboratoire, la SATT assure essentiellement les prises de brevets nécessaires dont l'établissement est propriétaire. Elle peut alors investir sur un volet de maturation qui permet d'atteindre un niveau de preuve de concept industriel. Fondée sur une licence exclusive d'exploitation concédée à la SATT, l'activité de transfert menée se conclut par la commercialisation des produits développés par une cession de sous-licence, soit auprès d'autres firmes existantes, soit auprès d'une entreprise innovante créée sur la base des concepts acquis.

Le choix du mode de valorisation, retenu le plus souvent en amont lors du comité d'investissement de la SATT, relève de nombreux critères, liés à l'originalité et aux spécificités du produit (technologie de rupture *versus* brique technologique) et à ses potentiels sur le marché avec, en premier lieu les grandes entreprises sectorielles. Par ailleurs, ce choix peut être guidé par les orientations stratégiques prises par la SATT qui, en particulier, peut se doter d'outils supplémentaires pour mieux évaluer les potentialités liées à une valorisation par voie de création d'entreprise, comme le montrent les initiatives de la SATT Sud-Est en la matière. Ce choix est enfin influencé par la capacité d'accompagnement de la SATT d'une entreprise créée en particulier sur la base d'une maturation (constitution d'équipe, recherche de financeurs et de clients, via l'action de commercialisation qu'elle mène auprès du secteur privé et industriel, prise de participations en nature dans l'entreprise créée)

Sur le terrain, les complémentarités opérationnelles entre SATT et incubateurs se traduisent par des interactions décrites dans des conventions passées entre les deux structures (treize incubateurs concernés, dont cinq pour lesquels un projet de convention est en cours) avec le cas particulier d'un incubateur, Créalys, qui devrait disparaître en tant que structure juridiquement autonome au profit d'un département spécifique au sein de la SATT. Dans dix cas, l'incubateur est identifié comme un opérateur d'incubation pour les projets issus de la SATT ; des exemples concrets de projets issus des SATT et pris en charge par les incubateurs publics sont observables. Différents domaines d'interactions fondées sur des partages ou des actions communes sont par ailleurs couverts : sensibilisation, détection, préparation au concours du MENESR, relations avec les industriels. Dans seulement deux cas, les relations

se situent au niveau décisionnel quant au choix de la création d'une entreprise innovante comme voie de valorisation d'un projet examiné par la SATT dans le cadre d'une concertation commune préalable.

Les modalités de mise en œuvre des relations SATT - incubateurs sont peu définies et très variables entre conventions : échange, outils de « *reporting* », revue de projets conjointes (cinq cas), participation (éventuellement croisée) aux comités d'investissement de la SATT (six cas) et d'engagement de l'incubateur (onze cas) avec quatre cas où un comité conjoint est formalisé. La réflexion lancée par le ministère en charge de la recherche, déjà évoquée, devrait permettre d'examiner sur le terrain les modalités d'interactions possibles entre les deux types de structures.

## **1.6. L'essentiel des recettes des incubateurs provient de financements publics<sup>18</sup>**

Sur la période 2004-2013, le montant cumulé des recettes des vingt-six incubateurs ayant fourni les données demandées<sup>19</sup> est de 175,7 M€ soit, en moyenne environ 18 M€par an ; ces recettes sont issues, pour leur plus large part, des collectivités territoriales (38 % du total) et de l'État (33 %). Les autres financeurs sont pour l'essentiel, par ordre de contribution, l'Union européenne (13 %), les remboursements des entreprises incubées (8 %) et les cotisations des membres des incubateurs pour 5 %.

Le montant des recettes des incubateurs a crû fortement entre 2004 et 2009, de 10,6 à 20 M€; puis la légère décroissance observée pendant les trois années suivantes s'est accentuée en 2013, année durant laquelle les incubateurs ont collecté 18,2 M€

La répartition des recettes entre les incubateurs met en évidence leur concentration. Leurs montants cumulés varient dans une fourchette de 2,5 à presque 13 M€ Neuf incubateurs ont collecté la moitié du total des recettes.

Quatre incubateurs ont collecté sur la période plus de 10 M€ Agoranov, Incuballiance, Grain et MIPY, soit un gros quart des recettes globales des incubateurs ; huit ont collecté entre 7 et 10 M€ Atlanpole, l'incubateur de Franche-Comté, MIPY, Paris-Biotech-santé, LRI, Impulse, Créalys et Paca-Est. Onze incubateurs ont collecté entre 4 et 7 M€ SEMIA, IRA, Eurasanté, Normandie-Incubation, Premice<sup>20</sup>, Belle de Mai, Busi, Carinna, Avrul, IL, Emergys, SEINARI. Quatre autres ont collecté moins de 2,7 M€

### **1.6.1. *Les collectivités territoriales sont le principal financeur des incubateurs, avec un apport représentant en moyenne 38 % de leurs recettes***

En dix ans les collectivités ont attribué aux incubateurs 67,2 M€

---

<sup>18</sup> Voir annexe 6 : recettes et dépenses des incubateurs.

<sup>19</sup> Agoranov, ARITT-Lanceo, Atlanpole, Avrul, Belle de Mai, Busi, Carinna, Créalys, Emergys, Eurasanté, Grain, IEI-FC, IL, Impulse, Incuballiance, Inizia, IRA, Incubateur Régional La Réunion, LRI, MIPY, Normandie-Incubation, PACA-Est, Paris-Biotech-Santé, Premice, SEINARI, Semia .

<sup>20</sup> Les données disponibles portent sur la période 2007-2013.

L'effort cumulé de financement par incubateur sur la période 2004-2013 varie de 0,4 M€ à La Réunion à 5,7 M€en Rhône-Alpes pour Grain. Mais ces apports varient de 22 % du total des financements pour Incuballiance en Île-de-France à 60 % en Corse.

Les deux-tiers du financement des collectivités territoriales proviennent des régions, 16 % des départements et 18 % des communautés de communes ou des communes.

Les régions ont assuré le quart des recettes totales des incubateurs et les deux-tiers du financement issus des collectivités territoriales, soit 44,4 M€entre 2004 et 2013, et, si toutes les régions financent l'incubateur de leur territoire, la concentration des subventions n'en est pas moins réelle ; un sixième du total des financements est issu de la région Rhône-Alpes et un autre sixième de l'ensemble Île-de-France - PACA. La contribution n'est pas corrélée à la richesse des régions, ainsi 18 % du financement des régions est assuré par les régions Champagne-Ardenne et Limousin et les deux régions de Normandie (dont un financement interrégional pour l'incubateur de Caen).

Six incubateurs ont été financés exclusivement par leur région, six incubateurs ont été financés par deux collectivités différentes, dix par trois collectivités et quatre incubateurs ont reçu des financements des quatre niveaux de collectivités territoriales (Grain, Atlanpole, Impulse et PACA-Est).

Vingt-quatre départements ont financé les incubateurs pour 10,6 M€ entre 2004 et 2013, soit 16 % du total du financement des collectivités territoriales sur la période et 6 % des recettes totales. Six départements (Paris, Bouches-du-Rhône, Essonne, Hérault, Isère, Alpes-Maritimes) ont financé 6,9 M€dont 3 M€pour Paris.

À quatre exceptions près, le financement des incubateurs par les communes est faible. En effet, 90 % des apports des communes sont issus de trois grandes villes pour quatre incubateurs : 70 % des 4,8 M€concernent le financement d'Agoranov par la ville de Paris (commune et aussi département), 14 % le financement de Belle de Mai et d'Impulse par la ville de Marseille et 10 % celui de Grain par la ville de Grenoble. Cette concentration des financements se retrouve à un moindre degré dans les financements issus des structures de coopération intercommunale ; la moitié des 7,4 M€répartis entre 2004 et 2013 a irrigué cinq incubateurs en provenance de Rennes Métropole, du Grand Lyon, de Nantes Métropole, de Lille Métropole et de Clermont-Ferrand.

Les montants des financements des collectivités territoriales entre 2004 et 2013 varient selon les incubateurs de un (IRA avec 1,12 M€) à cinq millions (Grain 5,7 M€ Agoranov 5,4 M€).

Les conditions d'utilisation de la subvention varient d'une région à l'autre. Dans au moins un cas, la subvention de la région est fléchée sur les seules dépenses externes réalisées pour les porteurs sans intervention en soutien de la structure d'incubation.

### ***1.6.2. L'État contribue en moyenne pour un tiers au financement des incubateurs***

L'État a, en dix ans, apporté 58,5 M€aux incubateurs.

Dans toutes les régions, à l'exception de la Bretagne, il est un financeur minoritaire. Sur la période 2004-2013, sa contribution totale a varié entre 1 et 5 M€ par incubateur : un peu moins d'1 M€ en Limousin et 2,2 M€ en Bretagne. Sa part dans le financement varie de 50 % en Bretagne à 21 % en Limousin et à la Réunion.

#### ***1.6.3. L'Union européenne, qui est le troisième contributeur, assure 13 % du financement***

Le FEDER et le FSE<sup>21</sup> ont représenté, sur la période 2004-2013, 22,8 M€ soit 13 % du total des financements avec de très fortes variations d'un incubateur à l'autre. Six incubateurs ont reçu la moitié des financements de l'Union européenne entre 2004 et 2013 : Atlanpole, IRA, Premice, Normandie Incubation, l'incubateur de Franche-Comté et Agoranov.

#### ***1.6.4. Les cotisations des membres des incubateurs constituent globalement une ressource marginale***

Ces cotisations représentent 5 % en moyenne. Toutefois, c'est une source importante de ressources pour Incuballiance (19 % des recettes totales sur la période) et Atlanpole (22 %) et une source non négligeable de recettes pour PACA-Est, IRA, LRI, Grain et Impulse.

#### ***1.6.5. Les recettes issues de la vente de prestations ne concernent qu'une minorité des incubateurs***

Les ventes de prestations ne représentent de montants significatifs que dans les deux incubateurs spécialisés dans le domaine de la santé<sup>22</sup>.

#### ***1.6.6. Les remboursements des entreprises incubées restent marginaux mais devraient croître dans les années à venir en raison de leur généralisation***

Les remboursements des entreprises incubées issues des incubateurs soutenus par le MENESR, cumulées sur la période 2004-2013, représentent un montant de 14 M€; ils ont contribué, sur la globalité des recettes, pour 8 % au fonctionnement des incubateurs. Ces recettes, bien que d'un montant très variable selon les incubateurs, sont en progression régulière mais demeurent marginales dans la plupart des incubateurs.

Tous les incubateurs publics ont progressivement inscrit dans les conventions les liant aux incubés des dispositions prévoyant la restitution par les incubés de tout ou partie des dépenses

---

<sup>21</sup> Fonds Social Européen.

<sup>22</sup> Eurasanté Lille et Paris Biotech Santé.

engagées lors de l'incubation<sup>23</sup>. En 2014, le MENESR mentionne dans son règlement relatif aux modalités de gestion applicables aux incubateurs publics que :

*« Le remboursement en cas de succès des prestations externes spécifiques à chaque projet est une pratique qui mérite d'être généralisée. Ce remboursement peut être variable en fonction de l'évolution du projet et lié à l'atteinte d'un niveau de chiffre d'affaires ou à la réussite de levées de fonds. Ces seuils peuvent être déterminés projet par projet. ».*

Les dispositions contractuelles sont assez hétérogènes, plus ou moins exigeantes, et les règles de participation aux frais de l'incubateur plus ou moins clairement énoncées. Les dispositions sur les remboursements, très variables d'une région à l'autre et, parfois, à l'intérieur d'une même région, dépendent davantage de l'incubateur que des secteurs d'activité et des dynamiques économiques à l'œuvre.

### **En 2014, tous les incubateurs ont prévu des dispositions sur les remboursements.**

À deux exceptions près, l'assiette de la contribution est une combinaison, variable selon les incubateurs, des dépenses externes<sup>24</sup> et internes<sup>25</sup> de l'incubateur.

Dans la quasi-totalité des cas, l'assiette de la contribution intègre les dépenses externes ; les dépenses internes ne sont prises en compte que dans un tiers des incubateurs. L'incubateur de Corse a mis en place une contribution d'un montant forfaitaire égal, deux années de suite, à 5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, sans lien apparent avec les montants engagés pendant l'incubation.

Les taux s'appliquant à l'assiette sont également variables :

- les dépenses externes constituent le noyau commun à tous les incubateurs de l'assiette des remboursements ; le plus souvent elles sont prises en compte dans leur intégralité, mais quelques incubateurs leur appliquent des taux variant de 25 à 50 % ;
- pour les dépenses internes, le taux varie de 0 à 100 %. Quelques incubateurs privilégiennent l'usage de forfaits qui peuvent couvrir tout ou partie des dépenses de fonctionnement de l'incubateur : on trouve ainsi des forfaits de 260, 400 et 1 200 € par mois de présence de l'incubé ; seul ce dernier forfait, en usage en Franche-Comté, a pour objectif de couvrir la totalité des coûts de fonctionnement internes de l'incubateur. On peut toutefois noter que les incubateurs qui ont collecté les plus fortes sommes entre 2004 et 2013 ne sont pas ceux qui affichent

<sup>23</sup> La décision la plus récente est celle du conseil d'administration de Languedoc-Roussillon Incubateur du 18 décembre 2013 qui instaure un dispositif de contribution dans le dernier incubateur qui n'en prévoyait pas.

<sup>24</sup> Les dépenses externes sont celles des prestations extérieures de conseil, financées par l'incubateur et choisies librement par l'incubé, avec les conseils de l'incubateur ; peuvent s'ajouter des frais de déplacement, de participation à des salons ou des foires au profit de l'incubé.

<sup>25</sup> Les dépenses internes sont celles correspondant aux coûts des conseils, du suivi et du « coaching » offerts par les personnels de l'incubateur, ainsi qu'à l'hébergement dans les locaux de l'incubateur ou dédiés à l'incubation.

les dispositions les plus exigeantes : l'accompagnement de Créalys est gratuit, celui de Grain est de 5 000 € forfaitaires, celui de Midi-Pyrénées applique un taux de 30 % à l'ensemble des dépenses de prestations externes et d'hébergement.

Les calendriers de remboursement présentent de nombreuses variantes. La plupart des incubateurs prévoient une période de franchise d'un, deux ou trois ans ; les remboursements sont étaisés sur des durées variant de deux à neuf années.

Les conditions de remboursement reflètent le souci assez généralisé des incubateurs de ne pas entraver les premières phases du développement des entreprises incubées ; certains attendent pour demander le remboursement que l'entreprise dégage un résultat positif, d'autres prévoient des délais.

Des dispositions prévoient le remboursement anticipé obligatoire en cas de non-respect de ses obligations par l'incubé, ou d'ouverture du capital au-dessus d'un montant défini et, dans bien des régions, d'installation de l'entreprise dans une autre région.

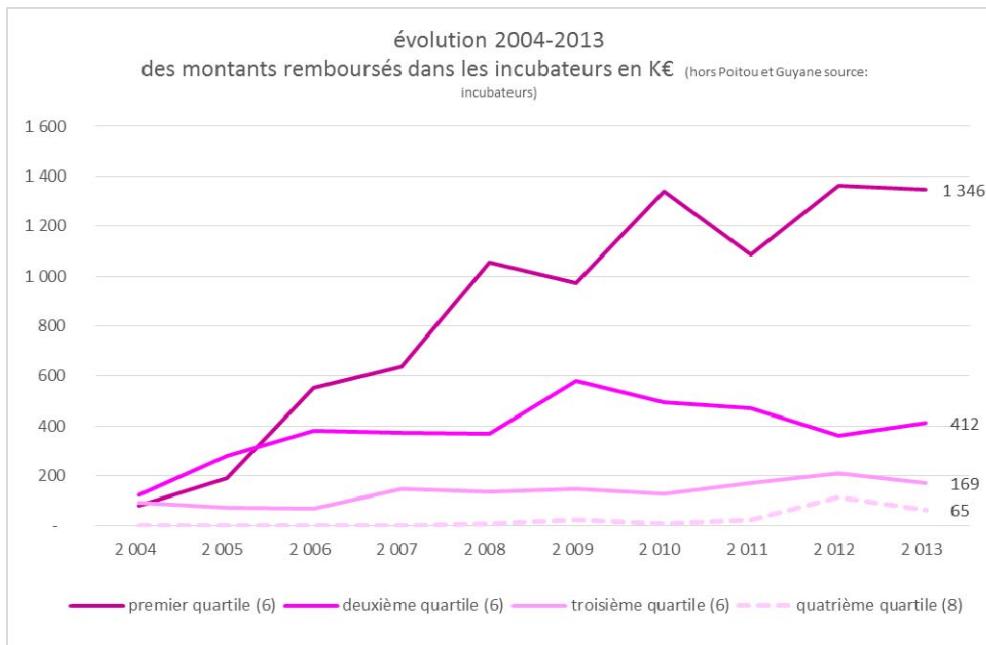
### **Les remboursements des entreprises qui ont été incubées ont fortement augmenté depuis 2004.**

Ces remboursements ont été multipliés par sept, passant d'un montant annuel total de 0,3 à 2 M€ de 2004 à 2013. Globalement, sur cette période, 14,05 M€ ont été apportés par les entreprises aux incubateurs. Cette croissance est le résultat d'une double dynamique :

- l'insertion progressive de dispositions prévoyant la contribution des futures entreprises dans les conventions liant les incubés à l'incubateur. Aujourd'hui tous les incubateurs étudiés inscrivent la contribution des incubés au fonctionnement de l'incubateur. Toutefois, seuls vingt-deux d'entre eux ont déjà perçu des recettes issues des entreprises incubées. En 2013, quatre incubateurs seulement ne déclarent aucune recette issue des entreprises incubées, ce qui s'explique par le caractère trop récent de l'insertion des dispositions dans les conventions pour que des effets soient produits ;
- le nombre croissant d'entreprises incubées en situation économique assez favorable pour pouvoir rembourser tout ou partie des sommes engagées par l'incubateur.

Il faut cependant remarquer que les contributions des entreprises sont extrêmement concentrées : ainsi quatre incubateurs ont collecté, sur la période 2004-2013, 6,2 M€ soit presque la moitié des sommes remboursées, et si on élargit aux huit premiers incubateurs, ils ont collecté 9,8 M€ soit les trois quarts du total.

**Graphique 1 : Évolution des montants remboursés sur la période 2004-2013**

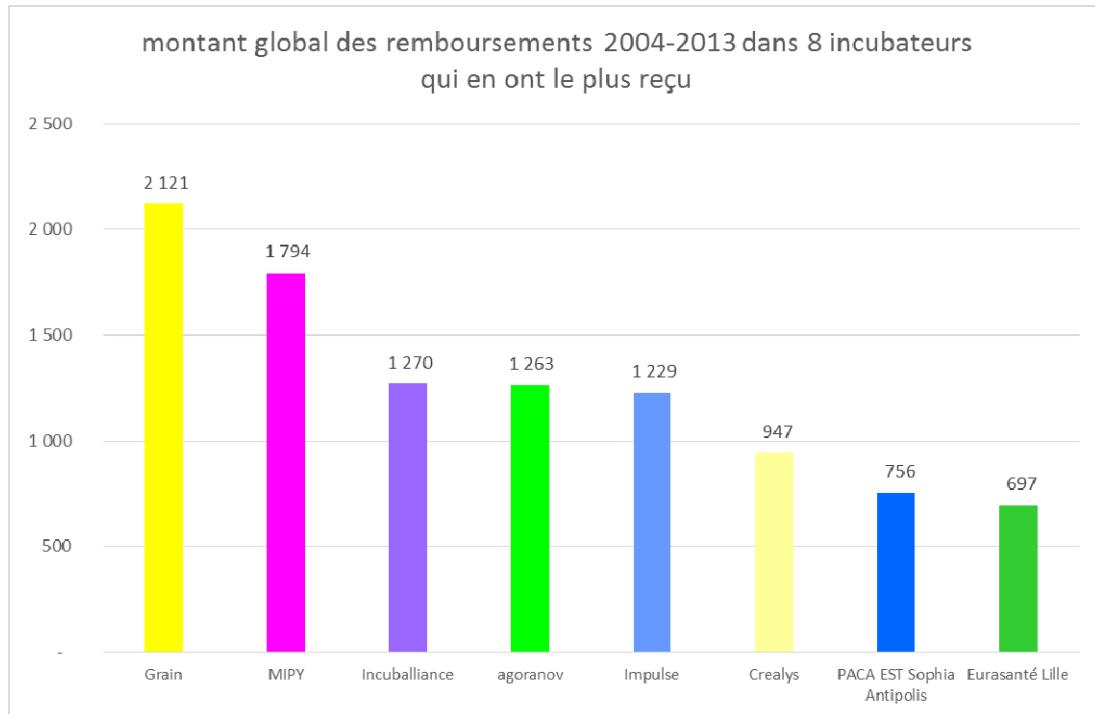


Source : mission IGAENR

En dépit de la généralisation des dispositions prévoyant une contribution financière, seul le premier quartile des incubateurs (Grain, MIPY, Incuballiance, Agoranov, Impulse, PACA-Est, Créalys, tous implantés en Île-de-France, Rhône-Alpes, PACA et Midi-Pyrénées) collecte des montants fortement croissants de contributions des entreprises. Le deuxième quartile collecte des montants dont la croissance est plus lente jusqu'en 2009 avant de s'essouffler. Les troisième et quatrième quartiles ne collectent, pour l'heure, que des sommes faibles et peu croissantes.

La part des remboursements des entreprises incubées dans les recettes des incubateurs sur la période 2004-2013 varie de 17 à 0 %. Neuf incubateurs couvrent plus du dixième de leurs dépenses par les remboursements. L'autofinancement est croissant, réel pour une grosse moitié des incubateurs mais d'une ampleur très limitée.

**Graphique 2 : Montant global des remboursements de huit incubateurs sur la période 2004-2013**



*Source : mission IGAENR*

Sources : informations communiquées à la mission par les incubateurs.

## 2. Un regard sur les autres incubateurs accueillant des projets innovants

### 2.1. Les vingt-huit incubateurs soutenus par le ministère sont loin de représenter la seule offre de services en direction des porteurs de projets et des jeunes entreprises innovantes

Même en excluant l'offre de services des structures les plus généralistes d'aide à la création d'entreprises, telle l'agence pour la création d'entreprises ou les services des organismes consulaires, qui sont ouverts aux porteurs de projets innovants comme à l'ensemble des projets, l'offre en direction des projets innovants est riche et diversifiée. Il n'existe pas de recensement officiel de ces structures mais la mission a essayé de procéder à des recensements partiels à partir de sources très diverses<sup>26</sup>: ces recoupements lui ont permis d'identifier un ensemble d'environ cent cinquante structures autres que celles reconnues par le MENESR qui interviennent ou ont vocation à intervenir dans les mêmes domaines ou des domaines proches.

L'examen de ces quelques données indique que cette offre parallèle n'est pas uniformément répartie mais est particulièrement concentrée sur quelques sites et notamment à Paris ; les services offerts sont proches des incubateurs soutenus par le MENESR, de même que les

<sup>26</sup> Voir annexe 7 : les autres incubateurs d'entreprises innovantes hors MENESR ; essai de tour d'horizon.

profils des animateurs et leurs méthodes. Ils apportent un complément au maillage ou des fonctions complémentaires aux incubateurs du MENESR avec une redondance limitée.

## **2.2. Le maillage important d'initiatives et de structures représenté par 157 incubateurs « externes » ne met en évidence aucun double emploi significatif avec le dispositif du ministère et présente des éléments de complémentarité**

### **2.2.1. *Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche n'ont pas développé une offre alternative mais ont défini une approche de complémentarité avec les incubateurs soutenus par le ministère***

Les dispositions de la loi du 12 juillet 1999, dans le prolongement de l'appel à projets de mars 1999, visaient d'abord à faire émerger des structures d'incubation émanant directement des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur. Dans la pratique, les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche se sont engagés en faveur de la création d'entreprises innovantes mais ont renoncé à créer des structures d'incubation propres au profit des structures plus fédératives que sont devenus les incubateurs soutenus par le MENESR.

#### **▪ Plusieurs types de positionnement peuvent être relevés dans les organismes de recherche**

Le CNRS n'a pas créé de structure ad hoc. Sa direction de l'innovation et des relations avec les entreprises (DIRE) suit les créations d'entreprises issues de ses unités ou adossées à celles-ci, qui sont toutes (5 exceptions sur 764 créations en quinze ans) portées par des incubateurs financés par le MENESR. De même, l'INSERM et l'INRA sont attentifs aux créations d'entreprises liées à la recherche. Leurs filiales de valorisation respectives n'assurent aucune forme d'incubation managériale ou de coaching, toute l'incubation reposant sur les incubateurs du MENESR.

En revanche, le CEA a créé un dispositif d'aide à la création d'entreprise très perfectionné, reposant sur des aides personnelles au porteur de projet dans le cadre d'une convention d'incubation, selon laquelle le porteur puis l'entreprise bénéficient des services de base qui leur sont nécessaires au sein des structures CEA. Ces projets d'entreprise sont en outre accompagnés par les incubateurs du dispositif du MENESR.

L'IRSTEA a un dispositif propre mais qui s'appuie sur les incubateurs régionaux. La situation est quelque peu différente avec l'INRIA : la plupart des projets issus de ses centres de recherche sont incubés par les incubateurs du MENESR, mais la société IT-Translation, créée par l'INRIA<sup>27</sup>, détecte et prend en charge en moyenne chaque année huit nouveaux projets à haut potentiel de croissance, souvent déjà incubés dans un incubateur généraliste.

Enfin l'IRD a créé un incubateur spécifique, avec les collectivités locales et l'université Paris 13, prenant en charge des projets correspondant à sa mission en direction du sud.

---

<sup>27</sup> La société IT-Translation est en fait une filiale de la société INRIA-Transfert, filiale de l'INRIA.

- **Les universités ne se sont pas vraiment « saisies » des incubateurs<sup>28</sup>**

De fait les universités jouent rôle limité dans les incubateurs issus de l'appel à projets de 1999, même quand elles sont membres fondateurs de ces structures. Selon la Conférence des présidents d'université<sup>29</sup>, elles manifestent récemment un nouvel intérêt pour ces structures avec la mise en place des SATT. Les universités sont plutôt en amont de la création mais aussi partie prenante en cours de processus comme fournisseurs de moyens (locaux, services logistiques, « briques technologiques »...).

Toutefois l'utilité des incubateurs s'est également exprimée à travers la création d'une nouvelle génération d'incubateurs, de nouveaux incubateurs d'université non reconnus par le MENESR. Ils concernent les universités suivantes : Paris 1, Paris 6, Paris-Dauphine, Paris 10, Lille 1, Artois, Valenciennes et Haut-Cambrésis ainsi que l'incubateur Descartes correspondant à la COMUE Université-Paris-Est.

L'analyse comparative de ces structures avec les incubateurs labellisés mériterait d'être affinée, mais il apparaît, au vu des éléments rassemblés, que certains de ces incubateurs correspondent bien au modèle prescrit par l'appel à projets de 1999 pour les fonctions assurées et qu'ils sont même davantage conformes à ce modèle que plusieurs des structures soutenues actuellement par le MENESR, en raison du lien organique fort qu'ils ont avec l'université ou la COMUE qui les porte. Leur principale différence tiendrait au fait que la presque totalité de leur financement est assurée par des collectivités locales (région, départements, structures d'agglomérations) sans contribution de l'État dédiée à la création d'entreprises innovantes liées à la recherche publique alors qu'ils justifient une activité significative en ce domaine<sup>30</sup>.

On pourrait s'interroger dans ces conditions sur l'absence de soutien du ministère à ces incubateurs. L'explication est simple et renvoie à un critère purement chronologique : ces incubateurs sont de création récente ; or l'appel à projets de 1999 a été ouvert une seule fois et les structures lauréates ont bénéficié depuis quinze ans d'une reconduction régulière de leur soutien du MENESR.

- **De nombreux incubateurs se sont développés dans les écoles d'ingénieur ou de management, publiques ou privées**

Ces structures sont nombreuses : 41 recensées<sup>31</sup> soit 27,33 % du total des incubateurs d'entreprises innovantes identifiés. Elles assument souvent un rôle spécifique destiné à donner aux élèves des écoles ou aux jeunes anciens élèves des débouchés d'application ou un cadre pour compléter leur formation en s'aguerrissant à la création d'entreprise. Toutefois seuls

<sup>28</sup> Entretien de la mission avec M. Guy Cathelineau, président de la commission « recherche » de la Conférence des présidents d'universités, 23 avril 2014.

<sup>29</sup> *Idem*.

<sup>30</sup> Ces incubateurs sont toutefois également actifs dans la promotion de l'entrepreneuriat étudiant et reconnus et soutenus par l'État au titre du programme « PEPITE ».

<sup>31</sup> Il s'agit des incubateurs spécifiques à des écoles, propres à chacune d'entre elle ou éventuellement communs à plusieurs. Ces quarante et un incubateurs n'épuisent pas l'implication des écoles dans les structures d'incubation puisqu'un certain nombre d'écoles est membre ou associé d'un ou plusieurs des vingt-huit incubateurs soutenus par le MESR, ou des vingt-quatre autres incubateurs qui ont des liens avec l'enseignement supérieur et la recherche publique.

vingt incubateurs d'écoles sur quarante-et-un se déclarent expressément réservés aux élèves et anciens élèves de l'école (ou des écoles pour les incubateurs communs à plusieurs écoles).

Dans la majorité des cas le dispositif des incubateurs d'école complète le dispositif des incubateurs publics, soit en permettant de couvrir des zones dans lesquelles aucun incubateur MENESR n'est présent, soit en apportant des services spécifiques liés notamment aux champs disciplinaires des écoles qui les portent.

### **2.2.2. *Le maillage ne semble faire apparaître ni doublons ni « déserts » sur le territoire national***

#### **▪ Des structures de nature et de fonctions diverses**

Sur les 157 structures autres que les incubateurs soutenus par le MENESR, on relève quarante centres européens d'entreprises et d'innovations (CEEI), 85 incubateurs (dont dix-sept assurant leurs services à titre payant), dix-sept accélérateurs (dont quatre assurant leurs services à titre gratuit), huit pépinières d'entreprises et sept technopôles et parcs d'activités<sup>32</sup>. L'activité d'incubation, qui n'obéit pas toujours à une définition homogène, n'est que rarement l'activité exclusive de ces structures, même pour celles qui se désignent expressément comme « incubateurs ».

Sous les réserves de méthode liées à la fiabilité des données rassemblées par la mission, ces différentes structures se déclaraient porteuses en 2013 d'un stock de 1 250 projets en cours d'incubation<sup>33</sup>.

#### **▪ Une densité particulière en Ile-de-France liée au poids de la région**

Sur le total des 186 structures identifiées, 77 sont implantées en Île -de-France, soit 41 % et principalement concentrées sur Paris qui en rassemble soixante-trois, contre sept dans les Hauts-de-Seine, quatre en Essonne, deux en Seine-Saint-Denis et un en Seine-et-Marne. Hors incubateurs soutenus par le MENESR, le ratio est de 73 sur 157, soit 46 %. Cette proportion est certes beaucoup plus importante que celle de la part de la population francilienne dans la population totale (18,7 %), ou même que la part de la région dans le PIB (31 %)<sup>34</sup>, en revanche elle est proche de la part de la région dans la dépense intérieure de recherche développement , légèrement supérieure à 40 %, ainsi que de la part de chercheurs travaillant dans la région (40 %)<sup>35</sup>, proche de celle des chercheurs publics (36 %) mais supérieure à la part des enseignants-chercheurs dans la région (31 %).

Cette concentration relative permet toutefois le développement de formes de concurrence, soit négative (effets d'éviction vers d'autres incubateurs) ou positive (incubation parallèle pour

<sup>32</sup> Ces sept technopoles sont celles qui se déclarent, dans le recensement du site « mon incubateur », comme étant par ailleurs des incubateurs ; mais, en réalité, une grande partie des technopoles (43 labellisées en France par le réseau RETIS et d'autres non labellisées) sont associées à des processus d'incubation - voir annexe 7.

<sup>33</sup> Il s'agit d'un recensement à caractère privé effectué par « mon incubateur » ; la mission n'a pas eu accès à la méthode de collecte de cet organisme privé, mais quelques comparaisons avec les données établies par la mission ont révélé des omissions - voir annexe 7.

<sup>34</sup> Source : INSEE, 2012.

<sup>35</sup> Rapport STRATER - *Diagnostic territorial Île-de-France* - septembre 2013, p. 17.

deux incubateurs), dont les causes doivent être identifiées. Ce phénomène, de portée limitée, ne concerne que moins de 10 % des projets, selon l'étude d'évaluation réalisée pour la région Île-de-France, qui a tenté d'en analyser ces causes<sup>36</sup>.

- **Des modèles originaux à Paris**

Comme signalé *supra*, Paris concentre géographiquement un nombre très important de structures d'incubation. Sa situation a permis l'éclosion de modèles originaux, soit dans l'organisation, soit dans la conception du rôle de l'incubateur avec des soutiens de la part de la collectivité territoriale. Cette collectivité a mis en place un dispositif original pour assurer l'animation des incubateurs qu'elle entend soutenir. Elle a créé, avec la région Île-de-France, une structure associative commune, « Laboratoire Paris région Innovation », porteuse de nombreuses actions dans le domaine de l'innovation et qui mutualise une partie importante des charges de support. Au sein de cette structure, un département sans personnalité morale, « Paris incubateurs », est chargé de la politique d'aide aux incubateurs.

- **Dans les autres régions, des structures plus circonscrites mais non-concurrentielles**

Le nombre de structures actives dans les régions, hors Île-de-France, en dehors des incubateurs soutenus par le MENESR, est en définitive limité. Il ne concerne que quatre-vingt structures de toutes natures, soit moins de quatre en moyenne par région métropolitaine, avec des concentrations très différentes selon les régions. Les zones de recouplement sont particulièrement réduites. S'il existe des recoulements entre les cartes des CEEI ou technopôles avec celle des incubateurs du MENESR, dans la plupart des cas leur intervention dans l'accompagnement des porteurs est articulée, dans plusieurs régions les chargés d'affaires de l'incubateurs étant hébergés dans une de ces structures<sup>37</sup>.

Comme en Île-de-France, plusieurs régions ont mis en place des réseaux d'innovation auxquels les incubateurs sont invités et qui favorisent leur intégration dans l'écosystème régional et la bonne répartition des rôles entre les acteurs de la création d'entreprise, qui est par nature spécifique à chaque territoire.

- **Des possibilités d'intégration de l'activité d'incubation**

Lors de ses déplacements la mission a pu constater qu'à quelques exceptions près, dans la plupart des régions et à l'intérieur des celles-ci dans les territoires, l'articulation des incubateurs avec les autres incubateurs dédiées à la création d'entreprise semble bonne et le travail en relais des structures d'incubation et de post-incubation (CEEI et technopôles) pourrait le cas échéant permettre l'intégration des activités de l'incubateur à celles-ci, par simple transfert des chargés d'affaires qui exercent déjà au sein de ces structures. Si cette possibilité d'intégration existe et est étudiée dans certaines régions, elle suppose en particulier

---

<sup>36</sup> Rapport Technopolis-group - *Évaluation du dispositif de soutien aux structures d'aide à la maturation de projets innovants en vue de la création d'entreprises* - rapport final février 2014, pp. 29,30.

<sup>37</sup> La mission a rapproché les distributions géographiques respectives des structures liées au réseau des CEEI (EBN) et au réseau RETIS ainsi que celles recensées sur le site « mon incubateur ». Lors des visites sur site des vingt-cinq incubateurs soutenus par le MENESR, elle a par ailleurs, au cours des entretiens réalisés, constaté la nature et la consistance de ces relations fonctionnelles.

des analyses spécifiques liées à l'écosystème local. Une telle intégration impliquerait un accroissement du nombre de structures intervenant en aval des SATT, les incubateurs ayant généralement des conventions avec plusieurs structures relais.

## **2.3. Si les services apportés et les méthodes sont proches de ceux des incubateurs soutenus par le ministère, les autres incubateurs mettent en œuvre progressivement des démarches originales**

### **2.3.1. *Des services et des méthodes de même nature malgré les particularismes des incubateurs créés à la suite de l'appel à projets de 1999***

#### **▪ Des choix de services différents selon les 157 structures**

Certaines structures ont une approche de prestations de services sur un cycle très court, qui est en général de quatre à six mois. Il s'agit des « accélérateurs » et d'un certain nombre d'incubateurs payants, soit au total une trentaine de structures qui travaillent dans une perspective de mise sur le marché, s'apparentant davantage à une mise en relation avec les premiers clients qu'à un processus de maturation. Dans ce cas, l'accompagnement est relativement léger, se limitant à une dizaine d'heures sur les questions juridiques et comptables, les relations avec la presse, avec des conseils pris en charge principalement par des mentors spécialisés. Dans les autres cas, on retrouve les principaux services offerts par les incubateurs soutenus par le MENESR : « *coaching* » individualisé, formations collectives à l'entrepreneuriat, hébergement, accès à l'équipement scientifique et technique, expérimentation, essais, veille technologique. Mais le principe d'un cycle d'incubation complet sur vingt-quatre mois est rarement proposé. Dans la même perspective de prise en charge sur le temps long, de nombreuses structures offrent des services de pré-incubation et de post-incubation : c'est le cas respectivement du tiers et de la moitié des structures de la région Île-de-France.

Sur l'ensemble des 186 structures recensées, soixante-cinq au-delà des vingt-neuf structures soutenues par le MENESR sont adossées ou ont des liens partenariaux avec un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur ou de recherche<sup>38</sup>.

#### **▪ Une qualité d'offres de services difficilement comparable entre les deux types d'incubateurs**

Au-delà de l'analyse de l'offre de service proposée, il est difficile de porter un jugement de nature qualitatif sur l'accompagnement apporté par les autres incubateurs. Les profils respectifs des animateurs permanents des incubateurs soutenus par le MENESR et des autres incubateurs ne semblent pas révéler de différences notables. Les formations et parcours sont assez proches. De même, le recours à l'expérience de chefs d'entreprise et à des réseaux divers comme les viviers de « mentors » est généralisé dans les deux types de structures. La « densité » de l'accompagnement par l'équipe permanente paraît toutefois plus forte pour les incubateurs MENESR, dans lesquels le recours aux mentors est une option proposée à titre complémentaire, alors que dans les autres incubateurs l'intervention des mentors est souvent

---

<sup>38</sup> Selon le recensement effectué par « mon incubateur », voir annexe 7.

présentée comme un relais systématique à celle des chargés d'affaires permanents. L'expérience des équipes des incubateurs MENESR peut également être considérée comme plus forte puisque ces structures ont été constituées en 1999 ou 2000 et disposent donc d'une ancienneté de près de quinze années alors que la grande majorité des autres structures est de création beaucoup plus récente : les deux tiers (102 sur 157) des structures « autres » ont été créées après 2007.

- **Une tendance au rapprochement des méthodes et de choix de type de projets**

S'agissant de la qualité des projets soutenus, et si l'on excepte les situations très minoritaires des incubateurs privés payants, les « autres incubateurs » ont également des procédures de sélection proches ou comparables à celles des incubateurs du MENESR. Ces comités associent dans certains cas des membres issus des incubateurs du ministère. Le degré de spécialisation des projets soutenus n'est pas non plus un critère de distinction claire entre les structures. Les principales différences avec les autres incubateurs d'entreprises innovantes résident dans le fait qu'ils ne sont pas dédiés aux projets technologiques issus de la recherche publique : ils intègrent toutes les formes d'innovation au-delà de la technologie, celles affectant les usages et les services principalement, tant dans la perspective de développement de produits ou services marchands que divers aspects de l'économie sociale et solidaire.

Toutefois la majorité des incubateurs soutenus par le MENESR accueillent désormais également des projets relevant de cette conception élargie de l'innovation, même si ce n'était pas leur vocation initiale.

- **Les spécificités des incubateurs soutenus par le ministère**

Apparemment la spécificité des incubateurs soutenus par le MENESR résiderait ni dans leur ancrage dans le monde économique ni dans la nature des services qu'ils proposent aux porteurs de projets mais dans la double garantie qu'ils offrent. Tout d'abord, un accompagnement sur un cycle de vingt-quatre mois ; ensuite, la robustesse et l'expérience accumulée par ces structures pendant près de quinze ans, avec souvent une relative stabilité de leurs équipes, alors que les autres incubateurs, en majorité de création récente n'ont pu encore faire suffisamment leurs preuves.

### **2.3.2. *Quelques modèles originaux dans les autres incubateurs***

- **Des dispositifs particuliers sur le plan organisationnel et économique**

Certaines structures à incubation payante sont constituées en société commerciale. Mais les incubateurs adossés à des écoles sont souvent des services sans personnalité juridique d'établissements qui assurent leur support.

Le modèle très original de « Paris incubateurs » doit être relevé : il assure une mutualisation à plusieurs niveaux. L'activité d'incubation n'est qu'une des activités de la structure, « Laboratoire Paris Région Innovation » déjà évoquée *supra*, qui assure le portage de nombreuses initiatives dans le domaine de l'innovation. « Paris Incubateurs » n'est qu'un département sans personnalité juridique de cette structure, d'une part, et il joue un rôle de

« fédération d’incubateurs », assurant le support de dix incubateurs à domaine de compétence plus ou moins spécialisés implantés dans divers lieux d’incubation dispersés sur le territoire de la Ville, d’autre part. Les chargés de mission d’incubation dépendent du siège de « Paris Incubateurs » et ont la responsabilité des projets hébergés dans un ou deux incubateurs.

#### ▪ Des mécanismes de financement différenciés

Si la majorité des autres incubateurs sont subventionnés, principalement par différentes catégories de collectivités locales, nombre d’entre eux connaissent des modes de financement dans lesquels les subventions publiques directes sont moins déterminantes. Cela concerne en premier lieu la trentaine de structures porteuses d’incubateurs à services payants. Le prix pivot le plus couramment pratiqué en cas d’incubation payante est de 5 000 € par an pour un programme d’incubation complet.

Certains incubateurs adossés à des écoles, même publiques, appliquent des formules similaires, soit pour l’ensemble des projets accueillis, soit pour les projets non portés par leurs élèves ou anciens élèves, ceux-ci bénéficiant totalement ou partiellement de l’exonération de cette redevance.

L’absence de subvention de l’État garantissant un noyau de financement semble paradoxalement rendre les structures à financement public moins dépendantes puisqu’elle les pousse à diversifier leurs ressources. Ainsi, toutes les structures aidées par la région Île-de-France ne reçoivent de cette collectivité que 4 à 30 % de leurs ressources totales. Les circuits de financement venant des collectivités obéissent à plusieurs logiques. La région Île-de-France finançait en parallèle, avant 2010, les structures d’incubation et les projets, par des instruments différents. Depuis 2010, elle a orienté ses financements exclusivement au profit des structures. À l’inverse, la ville de Paris finance non plus les structures mais uniquement les projets. Dans le cadre de sa labellisation « Paris Innovation Amorçage » (PIA), elle alloue une aide pouvant aller jusqu’à 30 000 € à chaque projet mais la convention signée entre le porteur de projet et la Ville prévoit que le porteur doit payer les frais de son incubation, dans la limite de 12 000 € à sa structure d’accueil qui doit être une structure labellisée PIA.

#### ▪ Le développement de modèles économiques novateurs dans certains incubateurs

Le mécanisme retenu dans les incubateurs soutenus par le ministère et tendant à rembourser en tout ou partie les frais engagés par l’incubateur en cas de succès du porteur de projet est peu développé : dans l’examen des 157 structures hors MENESR, un seul cas d’avance remboursable similaire a été relevé.

En revanche, ces mécanismes d’intéressement sont souvent développés avec une rétribution de l’incubateur sous forme d’attribution de part du capital (promesses d’actions de l’entreprise incubée vers l’incubateur). Cette modalité est mise en œuvre tant par des incubateurs privés payants à but lucratif, que par certains incubateurs d’école, voire par certains organismes de recherche<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Le CEA, via sa filiale CEA-Investissement ; l’INRIA via sa filiale IT-Translation.

Il résulte de cette revue d'ensemble des structures assurant des activités d'incubation d'entreprises innovantes une diversité marquée par le lancement, notamment depuis 2007, de nombreuses initiatives de portée ou de configuration variables qui complètent le dispositif des incubateurs publics soutenus par le MENESR depuis 1999. Des phénomènes de concurrence existent mais sont dans les faits marginaux.

### **3. Analyses**

#### **3.1. Le dispositif occupe désormais une place bien identifiée dans la chaîne de la création d'entreprises innovantes**

Avec une couverture nationale et une bonne visibilité territoriale, conformément au contenu de l'appel à projets, les vingt-sept incubateurs analysés offrent, avec leur accompagnement, des services destinés à répondre aux besoins spécifiques liés à la création et au développement d'une entreprise innovante (par exemples : la formation de porteurs de projets issus du monde de la recherche, la question de propriétés industrielles complexes...). L'accompagnement personnalisé proposé aux porteurs est une des dimensions particulièrement appréciées pour sa qualité, avec le soutien d'équipes professionnalisées. Les structures ont développé un bon degré d'interaction avec les écosystèmes régionaux qui relaient ou soutiennent leur activité, en particulier avec les établissements publics assurant une mission de recherche. Ces derniers jouent, entre autres, un rôle important, via leurs services de valorisation, en apportant aux projets incubés non issus de la recherche publique la maturation ou la consolidation nécessaire. Les projets innovants, non issus de la recherche publique, secondairement adossés à celle-ci, constituent aujourd'hui la majorité des projets incubés. Ces projets reflètent l'expression d'un potentiel créatif important essentiellement basé sur un « *market-pull* »<sup>40</sup> tout aussi important que celui exprimé dans les projets issus de la recherche publique principalement basés sur un « *technology-push* »<sup>41</sup>.

La mission considère que l'ensemble de ces acquis, notamment l'expérience accumulée dans ces structures souvent très bien professionnalisées, doit être préservé.

#### **3.2. Les autres incubateurs, avec des statuts et des missions variés, apparaissent complémentaires du dispositif public mais ne pourraient que difficilement s'y substituer**

Environ cent cinquante structures ont été répertoriées sur le territoire. De création récente, portées et financées par des collectivités ou par des établissements publics (ou des écoles), elles affichent des missions et des objectifs proches de ceux des incubateurs soutenus par le ministère et déclarent drainer environ 75 % des projets à caractère innovant<sup>42</sup>. Toutefois leur

<sup>40</sup> L'innovation a été développée en réponse à des besoins identifiés sur un marché.

<sup>41</sup> L'innovation est développée sans qu'un besoin préalable ait été identifié chez les consommateurs. Elle est basée sur un avantage potentiel, jusqu'alors inconnu pour le consommateur, avec l'objectif de créer un nouveau marché pour le produit.

<sup>42</sup> Sous réserves de méthodes concernant les structures qui ne sont pas soumises au contrôle du MENESR, voir annexe 7.

répartition est très inégale, concentrée sur quelques métropoles, par opposition à la couverture nationale du dispositif public ; avec un nombre moyen de projets beaucoup plus faible et des besoins moindres liés à l'absence très fréquente de projets adossés à la recherche, ces structures déplient globalement des prestations d'une intensité inférieure à celle fournie par les incubateurs du dispositif public.

La mission a retiré de cette étude une impression de complémentarité entre le dispositif public et ce parc, qui héberge d'ailleurs parfois des projets incubés issus de ce dispositif. Elle estime néanmoins que, selon les territoires, la disparition des incubateurs soutenus par le MENESR ne pourrait être compensée par les autres structures existantes. Afin d'affiner ce point, une investigation plus poussée serait nécessaire dans chacune des régions.

### **3.3. Les objectifs assignés au dispositif lors de sa mise en œuvre en 1999 ne sont que partiellement atteints**

Le dispositif lancé en 1999 avait pour objet le développement d'un maillon essentiel dans une chaîne destinée à dynamiser la valorisation de la recherche publique par la création d'entreprises innovantes avec la création de richesse afférente. À ce jour, sans compter les rachats, fusions, cessations, de l'ordre de 2 600 entreprises innovantes ont été créées avec environ 16 000 créations d'ETP. On ne peut cependant que remarquer que, malgré un coût très raisonnable du dispositif, l'essentiel de ces entreprises reste de petite taille, seules 122 entreprises comptabilisées (sur vingt-cinq incubateurs) dépassant le seuil de 20 ETP en 2013. Ce constat souligne le problème majeur de croissance déjà observé dans les évaluations de 2009.

Par ailleurs, le flux annuel moyen de projets issus de la recherche publique présentés aux incubateurs stagne depuis la période qui a suivi les deux premières années de mise en œuvre du dispositif. La création de ce dispositif, bien qu'ayant soutenu le processus de valorisation de la recherche publique via la création d'entreprises innovantes, n'a pas contribué à dynamiser ce flux. Certains incubateurs sont entravés dans leur action par l'insuffisant investissement des universités en matière de valorisation de la recherche scientifique.

Le rapport sur l'« examen de l'OCDE des politiques d'innovation en France » publié cette année fait un certain nombre de constats convergents avec ceux de la mission sur le bilan du dispositif d'incubation. Il pointe des éléments de natures diverses, externes à l'incubateur, qui permettent d'expliquer cette situation (marché de niches, dispositifs financiers et fiscaux inadaptés pour favoriser le développement d'une jeune entreprise...). La mission, pour sa part, a essayé de cerner les causes imputables à la politique et à l'activité des incubateurs.

### **3.4. Les services et les modalités proposés pour l'accompagnement des projets ne correspondent parfois qu'imparfairement aux besoins essentiels pour le développement de jeunes entreprises innovantes**

Les services, déjà identifiés *supra*, restent globalement insuffisants sur des points clés du développement de la jeune entreprise : constitution d'équipe, identification et modalités d'entrée sur le marché, aide à la recherche des premiers clients. La durée d'incubation limitée

à vingt-quatre mois n'est souvent pas adaptée aux besoins du projet incubé, comme en témoigne l'activité de post-incubation, développée de manière plus ou moins formelle par la plupart des incubateurs, dont le terme correspond à une entreprise ayant acquis une autonomie minimale avec des clients et un chiffre d'affaires qui l'amène à l'équilibre. Enfin, l'inégalité de la qualité du suivi, avec une hétérogénéité de protocoles en matière de réorientation ou d'arrêts de projets, plaide en faveur d'une amélioration des standards d'incubation et d'un renforcement des équipes, là où celles-ci apparaissent notoirement insuffisantes. Il serait donc utile de mettre en place une référence commune qui permettrait d'améliorer ces différents points et qui pourrait s'appuyer sur un label délivré par une entité indépendante. En l'occurrence, le label européen « Centre européen d'entreprises et d'innovation » (CEEI), délivré par l'organisation non-gouvernementale « *European business network* » (EBN), pourrait répondre à ce besoin<sup>43</sup>.

### **3.5. Le double pilotage des incubateurs, assuré par le ministère au niveau national et par les établissements publics et collectivités territoriales au niveau local, ne permet pas de répondre aux nouvelles configurations et aux enjeux posés**

L'État et les régions interviennent chacun dans le domaine des relations de la recherche et de l'économie, le premier comme pilote du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche public, les secondes en raison de leurs compétences et de leur rôle de chef de file en matière d'action économique sur le territoire. Les missions du service public de l'enseignement supérieur incluent « la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats »<sup>44</sup>.

L'État s'est donné pour objectif, en matière de valorisation des résultats de la recherche, d'*« améliorer le transfert et la valorisation des résultats de la recherche »* dans le programme 150, *« améliorer la valorisation des résultats de la recherche et le soutien à l'innovation dans les entreprises »* dans le programme 172, et *« contribuer au développement des entreprises technologiquement innovantes »* dans le programme 192. Il y consacre des moyens qui sont retracés dans les programmes et rapports annuels de performance de la MIRES. Dans ce contexte, le ministère a un rôle de pilote et doit donc être attentif à l'implication de ses opérateurs pour mettre en œuvre sa politique publique de valorisation.

En ce qui concerne le dispositif d'incubation, le MENESR a choisi de réduire progressivement sa contribution et ses relations avec les incubateurs et n'intervient plus actuellement qu'au travers du conventionnement et de la gestion qui s'y rapporte.

Au niveau local, les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche concernés, dans un cadre où la création d'entreprises n'est pas, ou est de manière marginale, identifiée dans leur politique d'innovation, ne se sont pas en général pleinement saisis de cet outil, comme le montrent les implications très variables, le plus souvent faibles, en matière de gouvernance, d'intérêt et de soutien à l'activité des incubateurs.

---

<sup>43</sup> Voir annexe 8 : le label CEEI.

<sup>44</sup> Article L. 123-3 du code de l'éducation.

Les collectivités sont très fréquemment les financeurs majeurs mais, en matière de pilotage, n'interviennent le plus souvent que de manière limitée dans la gouvernance des associations, bien qu'ayant naturellement un rôle bien marqué dans les incubateurs intégrés au sein des agences régionales d'innovation (ARI). Dans un contexte où l'implication des acteurs est limitée en l'absence de véritables échanges (en particulier entre le ministère et les acteurs locaux), cette situation ne favorise pas la mise en œuvre partagée d'une stratégie de long terme assurant le développement de la structure avec la qualité souhaitée. Par ailleurs, là où existe un manque de visibilité et de compréhension des choix en matière de pratiques et d'orientation de l'incubateur, souvent incarnés au travers de la personnalité du responsable opérationnel de la structure, un risque de désengagement des collectivités apparaît.

Le champ d'intervention du dispositif se place dans le périmètre du développement économique, qui, situé à un échelon régional, relève dès lors également de la compétence des régions. À l'heure actuelle, la plupart des collectivités assument un rôle croissant dans ce domaine avec des interventions croisées afin de soutenir la création d'entreprises innovantes (fonds de maturation, financements spécifiques attribués aux jeunes entreprises, intervention dans les fonds d'amorçage régionaux).

Le projet de loi sur la nouvelle organisation territoriale en cours de discussion<sup>45</sup> prévoit un transfert de compétences accru en matière économique, avec en particulier, et par dérogation, la possibilité pour les régions d'entrer au capital des SATT. En outre, une large majorité des établissements, dont la mission de valorisation est renforcée en particulier au niveau des actions de transfert<sup>46</sup>, dispose aujourd'hui de l'appui du nouvel outil majeur que sont les SATT (cf. partie 3.7), pour mettre en œuvre leurs politiques de valorisation à l'aune de la déclinaison plus ambitieuse qu'appelle la mise en place des communautés d'universités et d'établissement (COMUE) et autres formes de coopérations entre établissements.

Par ailleurs, la mission a pu observer la capacité des établissements à mettre en œuvre une activité d'incubation indépendamment d'une aide de l'État en mobilisant souvent d'autres financements publics.

Dans ce contexte avec une baisse de la subvention du ministère, perçue localement par les incubateurs comme un désengagement progressif, parfois anticipée par certains lors de la préparation de leur budget, le pilotage et le financement direct du dispositif d'incubation par le MENESR ne sont plus adaptés à la nouvelle configuration dans laquelle le ministère définit les stratégies et grandes orientations en matière d'enseignement supérieur et de recherche que ses opérateurs, à qui il délègue des crédits, déclinent sur le terrain.

Un nouveau cadre, cohérent avec la politique d'ensemble du ministère en matière de valorisation et de transfert, dans lequel les établissements pourraient intervenir et soutenir une activité d'incubation liée à leur politique d'innovation, semble donc nécessaire. Au niveau des établissements, la définition des objectifs assignés à la structure d'incubation, en lien avec les moyens afférents, tant humains que financiers, pourrait largement s'appuyer sur l'utilisation du label CEEI (évoqué en 3.4).

---

<sup>45</sup> Projet de loi relatif à la nouvelle organisation territoriale de la République, déposé au Sénat le 18 juin 2014.

<sup>46</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Par ailleurs, afin de préserver et développer le dispositif d'incubateurs qui répond de manière claire aux missions et intérêts respectifs des collectivités et établissements, la mission estime qu'un copilotage régional renouvelé des structures d'incubation, impliquant les établissements publics concernés et les collectivités territoriales, serait aujourd'hui également nécessaire. Le cadre et les standards définis par le label CEEI pourraient constituer un point d'appui utile pour mettre en œuvre le copilotage souhaité.

À l'inverse, sur une base purement comptable, il est possible de plaider pour un maintien d'un financement direct des incubateurs par l'État car, si celui-ci ne représente qu'une infime partie du budget de la Mires (5 à 6 M€ sur 13 Md€), il constitue une part importante du financement des incubateurs (33 % en moyenne) dont ceux-ci ne pourraient se passer, à court terme sans dommage, il crée la confiance et permet d'obtenir des financements d'autres acteurs. De plus, en situation d'économies généralisées sur les dépenses publiques, rien ne laisse supposer que les incubateurs pourraient facilement obtenir des collectivités territoriales une compensation de la suppression de l'aide de l'État. En outre, ces petites structures qui, globalement, font un bon usage des fonds publics doivent rester centrées sur l'exercice de leur métier et ne pas perdre de temps à boucler des plans de financement.

**Tableau 2 :Part du financement des incubateurs labélisés par l'État**

part du financement de l'État en 2013	de 10 à 20 %	de 20 à 30 %	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %	de 50 à 60 %	de 60 à 70 %
nombre d'incubateurs	6	6	9	2	2	1
nombre cumulé d'incubateurs	6	12	21	23	25	26

Source : à compléter

### **3.6. Les incubateurs sont fragilisés par leur mode de financement et même s'ils peuvent améliorer leur part d'autofinancement, ils sont et resteront largement dépendants de financements publics**

Les financements publics sont variés mais n'offrent pas à l'incubateur une perspective pluriannuelle, et ce d'autant que les financements du MENESR ont fortement fluctué : en croissance entre 2007 et 2009, puis en lente diminution jusqu'à retrouver en 2012 leur valeur de 2007 (5,9 M€) pour décroître nettement en 2013, à 5,2 M€. Cette instabilité est amplifiée par les montants du FEDER associés dont l'assiette est conditionnée par ces financements.

La part d'autofinancement des incubateurs est en général faible et reste une source sous-exploitée avec des marges de progression, en particulier en raison de la généralisation des dispositions prévoyant, en cas de succès de l'entreprise, le remboursement intégral des dépenses engagées par l'incubateur. Toutefois, même si des progrès sont attendus, la relativement faible proportion d'entreprises sorties d'incubation en situation d'assumer ces remboursements ne permet pas d'envisager que l'autofinancement constitue à terme une part substantielle des revenus de la structure. D'autres sources d'autofinancement peuvent être

envisagées, certaines sont ponctuellement mises en œuvre dans quelques incubateurs : prestations, incitation au mécénat via un statut fiscal *ad hoc* (type fondation), avance sur chiffre d'affaire, prélèvement d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires, prise de participation dans les entreprises créées. Néanmoins leur mise en œuvre est conditionnée par le statut juridique de l'incubateur avec des bénéfices qui ne sont envisageables que sur un long terme. Dans ce contexte, l'activité d'incubation dépend largement, de manière structurelle, d'un soutien public qui doit être mis en œuvre par les co-pilotes de la structure.

### **3.7. Les SATT, nouveaux acteurs dans la création d'entreprises innovantes, doivent développer des liens privilégiés avec les incubateurs**

Les SATT décident du mode de valorisation des projets issus de l'activité de recherche de leurs actionnaires. Dans les plus anciennes d'entre elles, la mission a pu noter que des projets mûris et valorisés, via une création d'entreprise, ont été incubés dans des structures locales et que, dans un certain nombre de cas, les interactions entre les SATT et les incubateurs ont fait l'objet d'une formalisation, plus ou moins approfondie, par voie de conventionnement. Ces interactions s'inscrivent dans un contexte où, compte tenu de leur histoire récente, la stratégie des SATT et leurs critères de choix en matière de valorisation ne sont pas encore stabilisés mais où il est raisonnable de penser que le nombre de projets issus de la recherche publique faisant l'objet d'une création d'entreprise augmentera dans le futur.

Même si une SATT a la capacité d'accompagner le processus de création d'une entreprise innovante à partir de ses projets sur des segments essentiels (identification d'un marché, viabilité de la propriété industrielle, embauche d'un directeur de projet, soutien via une prise de participation, recherche des premiers clients), elle ne peut en assumer tous les aspects, surtout les plus avancés, nécessaires au développement de l'entreprise, avec des éléments très spécifiques liés par exemple à la formation à l'entreprenariat essentielle pour les porteurs issus du monde académique.

Selon la mission, qui rejoint les analyses du rapport Tambourin-Beylat<sup>47</sup>, il apparaît plus efficace que les SATT s'appuient sur des incubateurs possédant l'ensemble des compétences requises, en restant concentrées sur la maturation et la commercialisation de leurs produits. À la suite d'une création d'entreprise, les deux structures doivent pouvoir coopérer afin de fournir, dans un partage harmonieux, les services complémentaires nécessaires. Les partenariats développés entre la SATT Conectus et Semia, la SATT Sud-Est et Paca-Est ainsi que la SATT Lutech et Agoranov fournissent de bons exemples des cadres collaboratifs qui peuvent être mis en œuvre.

Une autre voie de coopération consiste pour une SATT à s'adoindre les métiers spécifiques liés à l'incubation. La SATT Lyon-Saint-Étienne a fait ce choix en intégrant les compétences de l'incubateur Créalys. Si cette solution présente certains attraits, elle pose néanmoins des questions complexes liées aux modifications du « *business plan* » modèle d'une SATT tel qu'il a été initialement conçu. Une de ces questions porte sur la prise en charge sur le

<sup>47</sup> *L'innovation : un enjeu majeur pour la France*, rapport, ministère du redressement productif, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2013.

territoire des projets issus de la recherche publique d'établissements non actionnaires ainsi que ceux qui n'en sont pas issus. Elle s'inscrit dans un contexte où le flux de projets issus de ses actionnaires, valorisés via une création, est *a priori* insuffisant pour justifier une équipe dédiée à leur accompagnement. L'approfondissement de ces points nécessite la réalisation d'investigations plus spécifiques.

Une articulation efficace liant les SATT avec l'ensemble des incubateurs, préfigurée par les conventions existantes, est donc à développer. Cependant, en particulier pour répondre aux besoins des projets d'envergure pour lesquels les SATT auront réalisé des investissements importants, les structures devront nécessairement satisfaire aux standards d'incubation évoqués au point 3.4.

En lien avec les nouveaux dispositifs mis en place, tels les SATT destinés à valoriser la recherche publique et la priorité stratégique que représentent la création d'entreprises innovantes, les analyses menées par la mission permettent de cibler un certain nombre d'objectifs généraux afin de pérenniser et de renforcer le dispositif d'incubation initié par le ministère en 1999 :

- atteindre un niveau de qualité d'incubation plus homogène sur le territoire afin d'accueillir en particulier les projets issus des SATT, tout en renforçant les capacités d'accueil des structures ;
- redéfinir le cadre des politiques d'innovation pour inclure le volet transfert et création d'entreprises, en cohérence avec les missions des établissements publics et des compétences respectives de l'État et des collectivités territoriales ;
- impliquer davantage les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche, sur la base de leurs missions et d'une politique de valorisation renouvelée, dans des structures d'incubation bien articulées avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème régional, dont en premier lieu les SATT ;
- impliquer de manière symétrique les collectivités au titre de leurs compétences renforcées en matière d'innovation et de développement économique.

# **Recommandations**

Les recommandations proposées par la mission s'adressent de manière croisée tant au MENESR qu'aux établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche et aux organismes de recherche, en particulier ceux impliqués dans une structure d'incubation.

Dans ce cadre général, deux scénarios sont proposés par la mission. Ils s'orientent, pour l'un vers le pilotage opérationnel et le financement du dispositif d'incubation au niveau des sites dans le cadre d'une stratégie partagée entre établissements publics et collectivités territoriales, et pour l'autre, vers le maintien d'un financement de l'activité d'incubation par l'État avec un pilotage mené en lien avec les collectivités.

- **Scénario A**

**A1 :**

- Transférer le pilotage opérationnel et le financement des incubateurs, assurés jusque-là par le ministère, aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche et organismes de recherche présents sur les territoires.
- Encourager les établissements, dans le cadre d'un pilotage stratégique de l'État à travers les contrats de site, de repositionner la politique de création d'entreprises innovantes dans une stratégie de valorisation partagée en inscrivant le soutien à l'incubation comme une de leurs compétences.

**A2 :**

- Définir au niveau de chaque site, au sein de la COMUE ou d'un ensemble d'établissements associés à une université chef de file, une stratégie en matière de création d'entreprises innovantes avec un positionnement clair de l'activité d'incubation.

**A3 :**

- Mettre en œuvre, sur la base de la stratégie définie par les établissements, un copilotage régional des incubateurs avec les collectivités garantissant, à travers un modèle économique sécurisé, le développement des incubateurs dans le cadre de relations optimisées avec les SATT.

**A4 :**

- Aménager une phase transitoire, durant laquelle la subvention du ministère continuera à être versée jusqu'à la signature du contrat de site afin de ne pas déstabiliser les incubateurs et l'ensemble des chaînes de création d'entreprises innovantes locales,. Cette période doit permettre aux incubateurs de maintenir leur activité lorsqu'elle est justifiée par son efficacité et une bonne insertion dans l'écosystème et à l'ensemble des acteurs locaux impliqués dans le dispositif de définir une stratégie commune, des objectifs opérationnels et de calibrer les moyens assignés aux structures concernées.

- **Scénario B**

**B1 :**

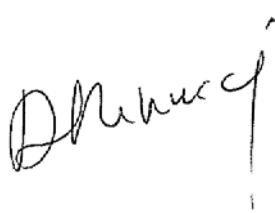
- Renforcer le pilotage du dispositif d'incubation par l'État, en liaison avec les régions, du dispositif des incubateurs pour favoriser les échanges de bonnes pratiques entre eux, mobiliser davantage les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur le sujet et favoriser leur coopération avec les SATT. Dans ce cadre, maintenir un financement direct des incubateurs par l'État.

**B2 :**

- Encourager, dans le cadre du contrat de site, la définition au sein de la COMUE ou d'un ensemble d'établissements associés à une université chef de file, d'une stratégie en matière de création d'entreprises innovantes avec un positionnement clair de l'activité d'incubation.

**Recommandations communes aux deux scénarios**

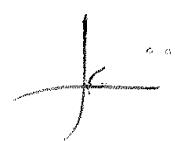
- Fixer, en s'appuyant sur le contrat de site, les standards d'incubation adéquats aux objectifs définis grâce à un label délivré par un opérateur indépendant et amener les incubateurs concernés, dans une démarche d'amélioration continue de leur activité, à obtenir ce label.
- Promouvoir l'utilisation du label CEEI/BIC délivré par l'EBN afin de répondre à cet objectif.,
- Généraliser les dispositions contractuelles organisant le remboursement à l'incubateur, par les entreprises créées suffisamment solides, de l'ensemble des sommes engagées pour leur création ; organiser les échanges entre incubateurs sur ce dispositif.
- Veiller à ce que, dans le cadre de la préparation des contrats de site, l'inscription d'objectifs en matière de gestion de la propriété intellectuelle ne constitue pas une entrave à la création d'entreprises innovantes.



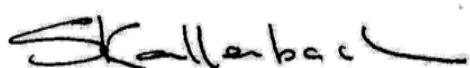
Armand RENUCCI



Jean-Pascal BONHOTAL



Anne GIAMI



Sacha KALLENBACH



Évelyne LIOUVILLE

## **Annexes**

Annexe 1 : Lettre de mission .....	45
Annexe 2 : Liste des incubateurs du dispositif .....	47
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées .....	48
Annexe 4 : Appel à projet du 25 mars 1999 .....	62
Annexe 5 : Bilan du dispositif d'incubation .....	66
Annexe 6 : Recettes et dépenses des incubateurs .....	67
Annexe 7 : Incubateurs, hors dispositif du MENESR, accueillant des projets innovants .....	90
Annexe 8 : Label CEEI (Centre européen d'entreprises et d'innovation) .....	106
Annexe 9 : Glossaire .....	109
Annexe 10 : Liste des sigles .....	116



## *Annexe I*

### **Lettre de mission**



Paris, le 28 octobre 2013

Le Directeur adjoint de Cabinet

à

Monsieur Thierry BOSSARD  
Chef du service de l'IGAENR

#### Objet : mission d'évaluation des incubateurs publics

Sur l'ensemble du territoire français, 28 incubateurs d'entreprises innovantes, créés dans le cadre des dispositions de la loi sur l'innovation et la recherche de 1999, sont aujourd'hui labellisés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Entre 2000 et fin 2012, ces incubateurs ont accueilli plus de 3 400 projets d'entreprises innovantes dont plus des deux tiers sont issus de la recherche publique ou liés à la recherche par une collaboration avec un laboratoire public. Sur la même période, ces projets ont abouti à la création de plus de 2200 entreprises.

La dernière évaluation du dispositif par l'IGAENR remonte à 2009. Cette évaluation soulignait, entre autre, l'importance prise par les activités dites « amont » (détection et maturation des projets) dans un contexte de développement insuffisant des services de valorisation des PRES. Depuis lors, le système d'innovation français s'est considérablement complexifié, notamment avec la mise en place du Programme des Investissements d'Avenir et en particulier des Sociétés d'Accélération de Transfert des Technologies.

Le gouvernement s'est engagé à renforcer le transfert par la création d'entreprise et à développer l'entrepreneuriat en France. L'atteinte de cet objectif suppose un dispositif global lisible et cohérent. Dans ce contexte, je souhaite confier à l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche une mission d'évaluation sur les incubateurs publics dans ce nouveau paysage.

L'évaluation devra porter tout d'abord sur la manière dont ces incubateurs publics répondent aujourd'hui aux missions qui leur sont confiées, par l'examen des services apportés aux créateurs d'entreprises ou aux entreprises existantes, ainsi que l'examen des moyens tant humains que financiers mobilisés. L'adéquation des compétences rassemblées, la qualité de l'accompagnement des projets, l'efficience en termes de coût, le degré d'intégration dans un écosystème d'innovation dynamique, sont des aspects auxquels je souhaite que vous portiez une attention particulière.

Cette évaluation devra ensuite mettre en perspective l'activité et les résultats des incubateurs publics au regard des incubateurs ne relevant pas de la loi de 1999. Cette mise en perspective s'attachera en outre à analyser les spécificités du contexte dans lequel opèrent ces incubateurs, et à comparer les différents modèles économiques au regard de cette spécificité. Vous identifierez, le cas échéant, les marges de manœuvre existant en matière d'accroissement du taux d'autofinancement des incubateurs publics.

Enfin, dans le cadre d'une mise en cohérence des dispositifs soutenus par l'Etat pour favoriser et faciliter le transfert des résultats de la recherche publique et accroître son impact économique, vous ferez des recommandations sur les évolutions à apporter au dispositif des incubateurs publics ainsi qu'à son articulation avec les dispositifs connexes dans l'accompagnement du transfert et du soutien à l'innovation. Dans un contexte de tension sur les moyens de l'Etat, ces recommandations veilleront à s'inscrire dans une perspective pérenne.

Pour mener votre analyse, vous veillerez, au-delà des entretiens avec les structures d'incubations et les porteurs de projets incubés, à avoir des échanges avec un échantillon d'acteurs représentatifs de l'ensemble de l'écosystème de l'innovation, notamment créateurs d'entreprises, SATT, fonds d'amorçage, pôles de compétitivité, bpifrance innovation et agences de développement économique.

Je souhaite que vous remettiez vos conclusions le 15 mars 2014.



Jean-Richard CYTERMANN

**Annexe 2**

**Liste des incubateurs du dispositif**

Alsace	Strasbourg	<b>Semia</b>
Aquitaine	Bordeaux	<b>Incubateur régional Aquitaine (IRA)</b>
Auvergne	Clermont-Ferrand	<b>Busi</b>
Basse Normandie	Caen	<b>Normandie Incubation</b>
Bourgogne	Dijon	<b>Premice</b>
Bretagne	Rennes	<b>Emergys</b>
Centre	Orléans	<b>ARITT-Centre « Lanceo »</b>
Champagne -Ardennes	Reims	<b>Carinna</b>
Corse		<b>Inizia</b>
Franche-Comté	Besançon	<b>Incubateur d'Entreprises Innovantes de Franche-Comté (IEI-FC)</b>
Guyane		<b>Amazinc</b>
Haute-Normandie	Rouen	<b>Seinari</b>
IDF	Paris	<b>Agoranov</b>
IDF	Orsay	<b>Incuballiance</b>
IDF	Paris	<b>Paris-Biotech-santé</b>
Languedoc-Roussillon	Montpellier	<b>Languedoc-Roussillon Incubation (LRI)</b>
Limousin	Limoges	<b>Avrul</b>
Lorraine	Nancy	<b>Incubateur Lorraine (IL)</b>
Midi-Pyrénées	Toulouse	<b>MIPY</b>
Nord Pas de Calais	Lille	<b>Eurasanté</b>
PACA	Sophia-Antipolis	<b>Incubateur PACA-Est</b>
PACA	Marseille	<b>Impulse</b>
PACA	Marseille	<b>Belle de Mai</b>
Pays de la Loire	Nantes	<b>Atlanpole</b>
Poitou-Charentes	Poitiers	<b>Etincel</b>
Rhône-Alpes	Grenoble	<b>Grain (devenu Gate 1)</b>
Rhône-Alpes	Lyon	<b>Créalys</b>
La Réunion		<b>Incubateur Régional de La Réunion</b>

## ***Annexe 3***

### **Liste des personnes rencontrées**

#### **Rendez-vous nationaux**

##### **MENESR**

M. François Jamet	chef du service de l'innovation du transfert de technologie et de l'action régionale (SITTAR), DGRI
M. Pierre-Louis Autin	chef de département des politiques d'innovation par le transfert de technologie, SITTAR
Mme Marie-Christine Rodes	SITTAR
Mme Sophie Julien	chef du département des contrats de site, DGESIP

##### **Établissements ou organismes**

Mme Pascale Augé	directrice INSERM-Transfert
M. Johan Le Men	chargé de mission développement stratégique
M. Guy Cathelineau	président de la commission R&I de la conférence des présidents d'université (président de l'université Rennes I)
Mme Nathalie Delorme	chargé de mission transfert de technologie, Direction expertise innovation/transfert de technologie, BPI France
Mme Marie-Pierre Comets	directrice DIRE CNRS
M. Claude Girard	directeur de programme au Commissariat général à l'investissement
M. Jean-Charles Guibert	directeur de la valorisation du CEA, directeur du campus MINATECH
M. Christophe Haunold	président du réseau CURIE
M. Pascal Iris	directeur ARMINES
M. Gérard Jacquin	directeur de la valorisation INRA, président d'INRA-Transfert
M. Philippe Lénée	directeur général d'INRA-Transfert
M. Laurent Kott	président du directoire IT-Translation (INRIA)
Philippe Rossinot	responsable du programme SATT, secrétaire général du comité de gestion SATT, direction du développement territorial et du réseau, Caisse des dépôts et consignations
M. Pierre Roy	directeur adjoint DIRE CNRS
M. Patrick Valverde	président de Rétis
M. Philippe Vanrie	président directeur général EBN

#### **Incubateurs visités**

##### **Région Alsace : Incubateur SEMIA**

M. Gilles Grand	directeur
M. Eric Baumhauer	chargé de la comptabilité et de la gestion
Mme Christine Friedmann	chargée de la communication
Mme Magali Lagrange	chargée d'affaires
M. Francesco Paolo de Sanctis	chargé d'affaires junior
Mme Mélissa Terret	chargée de développement
M. Stéphane Wisschaup	chargé d'affaires

M. Alain Beretz	président de l'université de Strasbourg
Mme Gaelle Bujan	déléguée régionale du CNRS

M. Nicolas Carboni	président SATT Conectus
M. Jean-Marc Jeltsch	vice-président de l'université de Strasbourg, président de la commission Partenariats avec les entreprises, président délégué de SEMIA
Mme Sophie Rofritsch	présidente de l'association, vice-présidente du conseil régional d'Alsace, présidente de la commission innovation, recherche et enseignement supérieur DRRT Région Alsace
M. Serge Kaufman	

#### Région Aquitaine : Incubateur régional Aquitaine (IRA)

M. Dean Lewis	président de l'incubateur d'Aquitaine
Mme Béatrice Gréno	responsable antenne Sud d'IRA
M. Philippe Gorry	président du comité d'agrément
Mme Sophie Bernier	BackPlan
M. Sébastien Bottecchia	TAC
M. Philippe Bourdier	délégué innovation BPI France Aquitaine
M. Antoine Briand	directeur IRA
M. François Cansell	directeur IPB
M. Raphaël Cherrier	QuCit
Mme Maylis Chusseau	présidente SATT Aquitaine Science Transfert
M. Fabien Cotteaux	Eove
M. Jérôme Cougoul	Energie de la Lune
M. Christophe Derail	vice-président délégué à la valorisation et au transfert de technologie de l'université de Pau et des Pays de l'Adour
 	responsable du département TIC Agro santé services d'Aquitaine
M. Hervé Dufau	Développement innovation
 	responsable marketing et relations industrielles ESTIA
M. Patxi Elissalde	président Aquitaine Technopoles
M. Olivier Farreng	directrice de la recherche de l'enseignement supérieur et du transfert de technologie Conseil régional d'Aquitaine
Mme Nathalie Fouassier	directeur de la Technopole Bordeaux Unitec
 	délégué régional CNRS Aquitaine
M. Olivier Fry	IXEO Conseil
M. Christophe Giraud	délégué régional INSERM
M. René Laversanne	responsable du service partenariat et valorisation CNRS Aquitaine
M. Philippe Leconte	directeur de la recherche CHU Bordeaux
Mme Christine Mahodeaux	Aquitaine Développement innovation
M. Joaquin Martinez	Argolight
M. Jean-Georges Micol	délégué régional à la recherche et à la technologie Aquitaine
M. Gautier Papon	Les lauréats de l'innovation
M. Dominique Rebière	Président de centre INRA Bordeaux-Aquitaine
M. Katell Robine	directeur marketing et communication Aquitaine Science Transfert
M. Hubert de Rochambeau	
M. Laurent Van Steenkiste	

#### Région Auvergne : Incubateur Busi

M. Alain Martel	président du PRES Clermont-Ferrand, président de l'association BUSI
Mme Marion Rongère-Ghys	directrice
Mme Gibert-Cailloux	chargée d'affaires
M. Loic Lucel	chargé d'affaires
Mme Isabelle Mounier	chargé de missions juridiques
M. Franck Alcaraz	directeur général adjoint des services, conseil régional d'Auvergne
M. Hervé Combaz	directeur général des services de l'université Blaise Pascal
M. Bernard Dantal	élu de Clermont-Communauté

M. Jérôme Deschamps	dirigeant de la société Revlum
Rodolphe Deloncle	dirigeant de la société Revlum
M. Sofien Dessolin	président de la société Cell-Co
M. Khalil Drissi	vice-président délégué à la valorisation et aux relations avec l'environnement socio-économique de l'université Blaise Pascal
M. Éric Dufour	délégué régional à la recherche et à la technologie Auvergne
M. Alexandre Navarre	président de la SATT Grand centre
M. Pierre-Charles Romond	vice-président valorisation université d'Auvergne
M. Frédéric Poignant	directeur du GIP GITTA, coordonnateur de la maison régionale d'Auvergne

#### Région Basse-Normandie : Incubateur Normandie-Incubation

M. Florent Staley	président
M. Laurent Protin	directeur
Mme Rina Andria	chargée de mission « incubation »
M. Jérémie Julou	chargé de mission « EP2i »
M. Marc Delatte	président du comité de sélection
 Mme Audrey Aussibal	pôle de compétitivité Hippolia
M. Damien Charrier	président d'Initiative Calvados
Mme Laurence Cuenin	déléguée Innovation, BPI France,
M. Nicolas Géray	Synergia
M. Vincent Goujon	délégué régional du CNRS
M. Dominique Goutte	directeur général de l'ENSICAEN
Mme Aurélie Ménard	directrice du service valorisation et partenariats de la DR19 du CNRS
M. Cédric Morel	directeur du pôle de compétitivité TES
M. Bruno Piquet	chargé des relations industrielles et de la valorisation au GANIL)
M. Pierre Sineux	président de l'université de Caen
Mme Emmanuelle Tixier	chef du Service recherche et Innovation à la Région Basse-Normandie
Mme Delphine Vacquez	directrice des relations Entreprises et partenariats ENSICAEN
M. Benoît Véron	directeur du SAIC de l'université de Caen
Incubés/post-incubés	C.TEXT.DEV, YOU SIGN, CLEANTECH

#### Région Bourgogne : Incubateur PREMICE

M. Roger Guillard	président de l'association
M. Bernard Brulez	vice-président
M. Thomas Dupont	directeur de l'incubateur
M. Pierre Bariat	responsable administratif et financier
Mme Jeanne Fois	assistante
Mme Claire Maugras	chargée d'affaires
M. Gregory Monnod	chargé d'affaires
M. Denis Laplace	président du comité de sélection, chargé des partenariats industriels EDF
 M. Arnaud Belorgey	président de la société ID START
Mme Claire Bernhard	président de la société TIM-BioKem
M. Christophe Breuillet	directeur du pôle de compétitivité VITAGORA
M. Roche Bruyn	secrétariat général aux affaires régionales
M. de Charette	président de la chambre de commerce et de l'industrie
M. Emmanuel Cordelle	chargé d'affaires innovation BPI France
M. Laurent Ducarroz	président de la société UNAKATA
M. Jonathan Groff	président de la société PIKTODO
Mme Catherine Guillemin	présidente par intérim de la SATT Grand Est
M. Benoît Habermayer	président de la société PORPHYTECH

M. Karim-Franck Khinouche	président de la société NOVOLYZE-GERMBUSTERS Club
M. Roger Musart	directeur de cabinet du président du conseil régional de Bourgogne
M. Daniel Micard	directeur Bourgogne Innovation
Mme Simon Plas	présidente de l'INRA Dijon
M. André Renard	directeur Réseau Entreprendre
Mme Catherine Treimany	déléguée régionale à la recherche et à la technologie Bourgogne

### Région Bretagne : Incubateur EMERGYS

M. Claude Labit	président de la technopole Rennes Atalante et de l'incubateur Emergys
M. Yann-Yves Le Goffic	directeur de Rennes Atalante et Emergys,
Mme Sarah Bohuon	chargée de mission
M. Sylvain Coquet	animateur et pilote
M. Rachid Nedjar	chargé de mission
M. Michel Tillon	chargé de mission
M. Yves Ansquer	Lucéo
M. Cyril Bonnefoy	projet Terra Clima
M. Gaspard Breton	président de Dynamixyz
M. Régis de Cadenet	président de Diwel
M. Didier Cadic	dirigeant de la société Creawave
M. Bertrand Distinguin	Go Capital
Mme Françoise Duprat	chargée de mission au technopôle Brest Iroise et correspondante des Technopoles Bretonnes et ligériennes auprès de la SATT
M. Yazann El Safadi	gérant de HPC Pharma
M. Geoffroy Etaix	PDG Tellus Environnement
M. Patrice Gélin	responsable du transfert de l'innovation et des partenariats à l'INRIA Rennes Bretagne Atlantique
M. Vincent Lamande	président de Ouest Valorisation
Mme Marianne Laurent	chargée de mission innovation à Télécom Bretagne
M. Jean-Pierre Lemonnier	Médria (REB, Président Phar)
M. Régis Le Roux	PDG de Enensys Technologies
M. Gérard Maisse	délégué régional à la recherche et à la technologie Bretagne
M. Jean-Michel Masson	Civolution
M. François Rouault	directeur du développement économique et de l'emploi de Rennes Métropole
M. Jean-Yves Ruaudel	Logoden Participation
M. Tanguy Roudaut	délégué innovation de BPI France Bretagne
M. Ricardo Pastrana	président de Perceptiva Labs
M. Hugues Tariel	président de Diafir
M. Pierre Trémébert	responsable de la création d'entreprises à Télécom Bretagne
M. Pierre Villemur	chef du service de l'innovation et du transfert de technologie du Conseil régional de Bretagne

### Région Centre : ARITT-Centre « Lancéo »

M. Armand Lottin	président de l'ARITT-Centre
M. Frédéric Pinna	directeur
Mme Mélodie Fourrez	chargée de mission en charge de l'incubateur
Mme Jocelyne Arcelin	assistante
Mme Vanessa Coco	responsable administrative
Mme Catherine Beaumont	présidente du centre INRA Val de Loire
M. Daniel Burtin	responsable partenariats SATT Grand Centre
M. Hervé Duval	délégué régional innovation BPI France

Mme Hélène Fradin	chargée de valorisation université d'Orléans,
M. Philippe Foucher	responsable affaires innovation, région et industrie CEA
M. Matthieu Gabard	chargé d'affaires association « Finance utile »
M. Jean-Louis Garcia	directeur, direction, formation, recherche, économie et emploi, conseil régional Centre
M. Didier Georgeault	délégué régional à la recherche et à la technologie Centre
Mme Bénédicte Loustalot	directrice « Réseau entreprendre – Val de Loire »
Mme Delphine de Monsabert	responsable du service partenariats et valorisation, université de Tours
Mme Marie-Christine Maurel	présidente de la société Repro Pharm
M. Alexandre Navarre	président de la SATT Grand Centre
M. Joel Pobeda	président de la société Radioceros
M. Frédéric Ros	directeur de « Val de Loire technopole »
M. Nicolas Rousset	directeur du CEEI Chartres
Mme Anne Saint Leger	président association « Finance utile »
M. Jacques Valette	président de la société Sigreneea

#### Région Champagne-Ardenne : Incubateur CARINNA

M. Vincent Steinmetz	directeur CARINNA
M. Franck Morel	responsable de l'incubateur
M. J-F Bouin	université de Technologie de Troyes (UTT)
M. Jean-Marc Chourot	délégué régional à la recherche et à la technologie Champagne-Ardennes
M. Thomas Dauxerre	société AC&B
M. Luc Deroulers	société EUROCELP
Mme Nolwenn Desmaret-Quisnel	chargée de la création des entreprises, Conseil régional
M. Guillermo Grassi	société RUBY LIGHT
M. Joseph Hourlier	industriel
Mme Karelle Mascret	directrice du service de la recherche et de la valorisation, université de Reims

#### Champagne-Ardenne (URCA)

Mme Flavia Mélé	réseau Entreprendre
Mme Cécile Oudiette	technopole Innovact Center
M. Benoît Rousseaux	technopole de l'Aube
Mme Nathalie Viet	société CLOS GIVRES

#### Région Corse : Inizià (échanges téléphoniques)

M. Emmanuel Pierre	directeur Inizià
M. Jean-Baptiste Albertini	délégué régional à la recherche et à la technologie Corse

#### Région Franche-Comté : Incubateur d'Entreprises Innovantes de Franche-Comté (IEI-FC)

M. Jacques Bahi	président de l'association, président de l'université de Franche-Comté
Mme Blandine Tatin	directrice de l'incubateur
Mme Delphine Prieur	directrice-adjointe
M. Jean-Louis Amat	directeur adjoint, direction de l'économie, Agence de développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard (ADU)
M. André Auriere	BGE Franche Comté
M. Pierre Azzopardi	VariaPower
M. Charles Bernard	directeur Réseau Entreprendre Franche-Comté
M. Sylvain Ballandras	Frec/n/sys
M. Patrick Blasselle	président du directoire

Mme Mathilde Faglin	directrice adjointe Invest Franche-Comté
M. Marc Bouvrot	Crystal Device Technology
M. Jean-Claude Brocard	adjoint Innovation et Recherche DIRECCTE
Mme Nadia Butterlin	directrice de l'ISIFC, université de Franche-Comté
M. Alexandre Caminada	directeur du département informatique, université de technologie de Belfort-Montbéliard
M. Grégory Chippeaux	Share and move
M. André Cholley	association ECTI
Mme Marie-Agnès Cotton	Conseil régional de Franche-Comté
M. Bernard Cretin	directeur de l'École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSMM)
M. James Dat	directeur de la recherche et de l'enseignement supérieur, conseil régional de Franche-Comté (ancien DRRT)
M. Marc Foglia	Translat Me
Mme Florence Gachelin	Projet PrestaVeille
M. Sylvain Grosdemouge	Shine Research
M. Sébastien Henry	ONE FIT Medical
M. Luc Herrmann	Projet Ténébrion meunier
M. Stéphane Juigne	IMPACT
M. Bruno Legeard	FEMTO-ST
M. Jean-Marc Merolla	FEMTO-ST, CNRS
M. Christian Mulenet	responsable de l'antenne INPI Franche-Comté
M. Cédric Muller	Projet GeneHome
Mme Sophie Guénard	Projet GeneHome
M. Philippe Picart	vice-président délégué université de Franche-Comté, Relations partenariales du Grand-Est
M. Christian Pieralli	délégué régional à la recherche et à la technologie par intérim
Mme Anne Prieur	réseau innovation Franche-Comté
M. Nicolas Rauber	Projet Miravas
M. Frédéric Tapois	Aurea Technology
Mme Séverine Vienney	PDG ERDIL
Mme Anne-Marie Vieux	chef de projet innovation Enterprise Europe Network CCI Franche-Comté
M. Noureddine Zerhouni	ENSMM
<b>Région Haute-Normandie : Incubateur SEINARI</b>	
M. Didier Pezier	président
M. Gilles Le Marechal	directeur général
M. Fabien Lieval	directeur de l'Incubateur Régional
M. Joël Alexandre	président de Normandie Université
Mme Laurence Bertho-Bedel	déléguée générale de l'ADEAR (comité d'expansion de la métropole)
Mme Julie Bertot	incubation en cours
M. Mourad Boukhalfa	directeur du CORIA et administrateur de la COMNUE
Mme Géraldine Deliencourt	présidente du jury de sélection MATT et fondatrice de la start-up TFChem
Mme Elise Demande	CELENYS
Nicolas Dubois	CELENYS
M. Stéphane Duval	délégué innovation BPI France
M. Denis Gallot	responsable de l'incubateur interne de l'école et professeur-responsable de la majeure entrepreneuriat NEOMA Business School
M. Thierry Gonard	directeur de la pépinière Innovapôle76
M. Pierre Lebel	BUDGETBOX
M. Alexandre Monnier	directeur Réseau Entreprendre Seine & Eure

M. Yves Nicolas	incubation en cours
Mme Kim Perichon	incubation en cours
Mme Morin-Deforceville	région Haute-Normandie, directrice de l'économie et de la recherche
M. Laurent Protin	directeur de Normandie Incubation (incubateur de Basse-Normandie) et porteur du dispositif de maturation / pré-incubation (EP2I)
M. Jean-Charles Quirion	délégué régional à la recherche et à la technologie Haute-Normandie
M. Franck Richard	incubation en cours
M. Vincent Rochelle	région Haute-Normandie, chef de service Recherche & Innovation
M. Pierre Sabin	PLUGMED
M. Louis De Lillers	PLUGMED
M. Pierre Van Caenegem	directeur du CEEI <i>Inoceane</i>
M. Alexandre Verbaere	directeur de la régie des pépinières de la CREA

## Région Île-de-France : Incubateurs Agoranov, Incuballiance, Paris Biotech Santé

### Incubateur Agoranov

M. Jean-Charles Pommerol	président de l'incubateur
M. Jean-Michel Dalle	directeur de l'incubateur
Mme Sabine Violette	directrice-adjointe de l'incubateur
M. David Argellès	chargé d'affaires
Mme Aurore Deligny	chargée d'affaires
Mme Perrine Delobelle	chargée d'affaires
Mme Isabelle Marchand	chargée d'affaires
M. Emmanuel Vincent	chargé d'affaires
M. Julien Fiszman	jeune entrepreneur en Résidence
M. Johan Pagès	jeune entrepreneur en Résidence

M. Francis Béro

Mme Anne Cormier

Mme Laurence Corvellec

M. Loïc Dosseur

Mm Aurélie Druguet

Mme Florence Ghrenassia

M. Luc Grateau

M. Amine Hassim

M. Serge Kinkingnehun

M. Franck Le Ouay

M. Aurélien Lugardon

M. Jean-François Morizur

M. Damien Tardieu

M. Eric Verkant

Ynsect

responsable de la valorisation et des affaires européennes à l'ENS

CNRS

chef du cabinet de l'adjoint au maire de Paris chargé de l'innovation, de la recherche et des universités

Anthropolinks

directrice du département de la recherche clinique et de développement à l'AP-HP

chef de bureau à la DGRTT université Pierre et Marie Curie

responsable des relations industrielles et de la valorisation à l'INRIA

Eyebrain

Critéo

Naskéo

Cailabs

Niland

délégué à l'innovation BPI Île-de-France

### Incubateur Incuballiance

M. E. Henriet

M. P. Morea

président, directeur Activités Industrielles Université Paris Sud

directeur

A. Alvez

Y Bauman

N. Chevallier/JF Lafaye

service valorisation CNRS DR4

service Valorisation du CEA

référent BPI / directeur à la BPI

N. Dubuisson	VC - Cap decisive
P. Gohar	service valorisation CNRS DR5
E. Krieger	professeur HEC
D. Vernay	président de la Fondation de Coopération Scientifique Paris Saclay
D. Ros	vice-président conseil général de l'Essonne en charge de l'innovation / vice-président Communauté d'agglomération/ maire d'Orsay
B. Rostand	directeur Innovation / Entrepreneuriat Polytechnique
Incubés / post-incubés	Weeroc/Enovasense/Art Fi/Win MS

### Incubateur Paris Biotech Santé

M. Axel Kahn	président de l'association Paris Biotech Santé
M. André Tatar	président du comité d'évaluation
M. Olivier Amédée-Manesme	directeur
Mme Stéphanie Lefebvre	directrice-adjointe
Mme Julie Gaudenzi	service administratif et financier
Mme Florence Gazin	service administratif et financier
Mme Sophie Lochet	chargée d'affaires
M. Ludovic Attelian	directeur du développement société Observia
Mme Suzanne Bella-Srodogora	directrice générale- adjointe des services, conseil régional Île-de-France
Mme Carla Braga	unité de développement, conseil régional Île-de-France
Mme Cendrine Cruzille	unité de développement, conseil régional Île-de-France
M. Hervé Do	président de la société Peptinov
M. Bao Nguyen Huy	délégué régional à la recherche et à la technologie Ile de France
M. François Rénard	président de la société Uparc
Mme Dominique Surun	directrice de la société Immatis
M. Gabriel d'Yvoire	dirigeant société Ipso santé
M. Benjamin Mousnier-Lompire	dirigeant société Ipso santé

### Région Languedoc-Roussillon : Incubateur Languedoc Roussillon (LRI)

M. Jacques Bonnafé	président de l'association, ancien président de l'université de Montpellier 3
M. Philippe Gabrion	directeur de l'association
Mme Laurène Milliex	chargée d'affaires
M. Vincent Borel	chargé d'affaire
Mme Fatima Bellaredj	présidente de Syner Sud et d'Alter Incub
Mme Caroline Chatillon	Qualiplante
Mme Sabine Cotreaux	responsable service de valorisation de la recherche université Montpellier 3
Mme Cécile Dewé	chargée d'affaires BIC Montpellier
Mme Annabelle Dieval	chargée d'affaires Innovation BPI France
M. Vincent Dufour	directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche, conseil régional Languedoc-Roussillon
M. Christophe Guizard	chargé de mission Valorisation et partenariats industriels IRSTEA
M. Guillaume Laconde	Helixem
Mme Anne Lichtenberger	directrice Transferts-LR
M. Jacques Méré	chef du service de la valorisation, délégation CNRS
M. Christophe Montagnon	RD2 Vision
Mme Caroline Morel	chargée de mission Pôle Eurobiomed
M. Philippe Nérin	président SATT Ax-LR
M. Pascal Peny	Agro Valo Méditerranée
M. Mathieu Pessin	Unlish
M. Guillaume Pille	Two notes

M. Bruno Piriou	Incubé
Mme Karine Puget	Genepep
M. Philippe Rajosefa	directeur Synersud
Mme Alix Reinalter	directrice Innov'up
M. Lionel Torres	directeur adjoint Polytech Montpellier

### Région Limousin : Incubateur Avrul

M. Thomas Colombeau	directeur Général de l'AVRUL
M. Matthieu Valletas	directeur de l'incubateur
M. Pierre Michel Guilhen	chargé de projet
Mme Evelyne Marcheix	assistante de direction
M. Nacereddine Belili	chargé de mission auprès du préfet de région
M. Alain Célérier	vice-président université de Limoges
M. Nicolas Drogat	Projet Novassay
M. Vincent Gloaguen	vice-président Valorisation université de Limoges
M. Fabrice Macquet	responsable d'Ester Limoges-Technopole
M. Alexandre Navarre	SATT Grand Centre
Daniel Hurtin	SATT Grand Centre
M. Antonin Nouailles	délégué régional à la recherche et à la technologie Limousin
M. Gerard Vandenbroucke	vice-président conseil régional
M. Frédéric Varnat	Projet Théraxis.
<i>Entreprises</i>	<i>Dynalim, AMCAD, PE@RL</i>

### Région Lorraine : Incubateur Lorraine (IL)

M. Natacha Hauser Costa	directeur de l'incubateur
Mme Ekaterina Antova	chargée d'affaires, suivi financier des projets, de la recherche de financement pour les entreprises et de la veille stratégique
M. Audrey Lacresse	chargée d'affaires, suivi administratif et comptable de la structure, suivi des financements, suivi financiers des projets, accueil et communication
Mme Cecilia Szatkowski	chargée d'affaires, détection et accompagnement des projets
M. Marc Derive	directeur général Inotrem SAS.
M. Stéphane Drapier	BPI France
M. Dreyer	président du centre INRA Nancy-Lorraine
M. Marc Guérin	délégué régional à la recherche et à la technologie Lorraine
M. Pierre Mutzenhardt	président université Lorraine
Mme Elisabeth Payan	directrice Service valorisation et partenariat CNRS Grand Est
Mme Marthe Rousseau	conseil scientifique Stansea SAS (chercheur CNRS)
Mme Veronique Spannagel	délégué INPI Lorraine
M. Jean-Pierre Thomesse	conseiller spécial du président de l'université de Lorraine pour la mise en œuvre du Pacte Lorrain de l'université de Lorraine
M. Boris Warnier	CCIO2 bilan
M. Didier Zimmermann	sous-directeur de la valorisation de la recherche

### Région Midi-Pyrénées : Incubateur MIPY

Mme Anne-Laure Charbonnier	directrice de l'incubateur MIPY
Mm Ariane Abauzit	responsable administrative
M. David Duveau	chargé d'affaires
Mme Pauline Ignacolo	chargée de mission communication, marketing

Mme Delphine Bégrand	BPI-France
Mme Elisabeth Borredon	déléguée régionale à la recherche et à la technologie Midi-Pyrénées
M. Cazeneuve	directeur des participations du fond d'amorçage IRDINOV
M. Guillaume Costecalde	Univercell biosolutions
M. Nicolas Cristi	Sunibrain
M. Douce	responsable des pépinières d'entreprises de Toulouse Métropole
Mme Doumène	chef de service direction action économique et innovation au Conseil régional
M. Pierre Dufresne	président directeur général de la SATT Toulouse Tech Transfert
Mme Carole Garat	Télégrafik
Mme Marianne Peyrot	déléguée régionale à la recherche et à la technologie adjointe
M. Alexis Laporte	Unitag
M. Lattes	pôle de compétitivité Aerospace Valley, ESA – BIC
M. Lemonde	vice-président de l'association TIC Valley, gestionnaire de l'incubateur privé
M. Christophe Lepaysan	Le Camping Toulouse
M. Mouysset	Epsiline
M Nicot	chargé d'affaires du service des partenariats et de la valorisation délégation régionale du CNRS
	ARI Midi-Pyrénées Innovations

#### Région Nord Pas-de-Calais : Incubateur Eurasanté

M. Didier Delmotte	président GIE Eurasanté
M. Etienne Vervaecke	directeur général GIE Eurasanté
Mme Sabeena Kalla	directrice du bio-incubateur
Mme Deborah André	chargée d'affaires
Mme Laurence Fauconnier	chargée d'affaires
M. Nicolas Labadie	chargé d'affaires
M. Fabien Hazera	chargé d'affaires
M. Philippe Moons	chargé d'affaires Finorpa
M. Alexandre Labé	chargé d'affaires réseau Entreprendre Nord
Mme Marie-Laurence Descamps	chargée d'affaires santé et biotechnologies, BPI France
M. Arnaud Delecroix	Lipofabrik
M. Dominique Tierny	OCR
M. Fabien Pagniez	MDoloris
Mme Perrine Lespagnol	déléguée générale Clubster Santé
Mme Capucine Maes	directrice-adjointe du développement Pôle Nutrition Santé Longévité
M. Reda Mhidia	Xprochem
M. Geoffrey Broninx	ATH
M. Michel Marbaix	chef de service, DIRECCTE
Mme Cathy Buquet	déléguée régionale à la recherche et à la technologie Nord Pas-de-Calais
M. Christophe Bolot	directeur général-adjoint pôle développement économique LMCU
Mme Isabelle Wisniewski	directeur Entreprises et Recherche-Développement Economique LMCU
M. Yannick Giry	directeur délégué à la stratégie régionale Innovation, direction de l'action économique, conseil régional Nord Pas-de-Calais
Mme Marie-Claire Bilbault	chef du service Innovation et compétitivité des entreprises
M. Boris Molle	directeur Transfert SATT Nord
Mme Catherine Dupas	chargée de mission Recherche et Europe, université de Lille 1
M. Régis Bordet	vice-président du conseil scientifique université de Lille 2
Mme Bénédicte Samyn	directeur de la valorisation CNRS
M. Eric Diers	secrétaire général Institut Pasteur Lille
M. Peugny	directeur général-adjoint Centre Oscar Lambret
M Régis Fiévé	directeur délégué à la recherche clinique et à l'innovation CHRU

Mme Amélie Lecocq directeur-adjoint  
M. Sami Ould Ali responsable régional INSERM

#### Région Poitou-Charentes : Incubateur Etincel

M. Francis Cottet président de l'association, directeur ISAE-ENSMA  
M. Jean-Claude Payerne directeur  
Mme Sandrine Doyen chargé d'affaires  
Mme Coline Lerch chargé d'affaires  
M. Gibon président du comité de sélection

M. Barth conseil général de la Charente-Maritime  
M. Belgsir vice-président de la CAP pour le développement économique, l'emploi et l'insertion Grand Poitiers, conseiller municipal de Poitiers délégué à l'université et à la recherche

M. Bourdier directeur de la direction de l'économie, conseil général de la Vienne  
et Mme Pascaud conseil général de la Vienne  
M. Lagrange vice-président relations socio-économiques, université de Poitiers  
M. Macaire premier vice-président, conseil régional Poitou-Charentes  
Mme Wachowiak directrice des services, conseil régional Poitou-Charentes  
M. Wallet chargé de mission Valorisation, université de La Rochelle  
Incubés Projets VALBIOTIS, APINOV, ECON'O, S'TILE, GLUCIDES PROJECT, RENOCEROS

#### Région Provence Alpes Côte d'Azur : Incubateurs Belle de Mai, Impulse, PACA-Est

##### Incubateur Belle de Mai

M. Morgan Dinkel directeur par intérim de l'incubateur de la Belle de Mai  
Mme Maria Belhadj chargée de mission de l'incubateur de la Belle de Mai

##### Incubateur Impulse

M. Maxime Defous directeur de l'incubateur Impulse  
Mme Fontanarava chargée de mission partenariat/relations extérieures Impulse  
M. Frédéric Guérault chargé d'affaire Impulse  
M. Jérôme Joussen chargé d'affaires Impulse  
M. Julien Jovelet chargé d'affaire Impulse  
Mme Virginie Sabatino assistante de gestion Impulse

##### Incubateur PACA-Est

M. Patrick Valverde président de l'incubateur PACA-EST, président de RETIS  
M. André Labat directeur de l'incubateur PACA-EST  
Mme Marie-Faure-Lambert chargée d'affaires PACA-EST  
Mme Sophie Gitton responsable administrative PACA-EST  
M. Laurent Masson chargée d'affaires PACA-EST  
Mme Sophie Monteil chargée d'affaires PACA-EST  
M. Jérôme Chailloux président du comité de sélection PACA-EST  
M. Franck Lavagna Telecom Valley, membre du bureau de l'incubateur PACA-EST

Mme Michèle Alcaraz conseil régional PACA

M. Franck Avenel Asaspot

MmeClaire Baconnier-Tourres chargée de mission direction de l'économie du Conseil général des Bouches-du-Rhône

M. Yvon Berland président d'Aix-Marseille Université

Mme Nathalie Bossard	pôle Terralia
Mme Patricia BRAUN	directrice de l'Incubateur Telecom Paris Tech
M. Eric Catapano	INPI Sophia Antipolis
M. Jean-François Chailan	vice-président délégué gestion et valorisation de la recherche université Toulon
M. Loïc Chanvillard	pôle de compétitivité PEGASE
M. Olivier Clatz	THERAPIXEL
Mme Isabelle Corbin	Pays-d'Aix développement
Mme Sarah DAHL	directrice Antenne 06 de la SATT Sud-Est
Mme Karine Degrenne	pôle de compétitivité SCS
Mme Delphine Delecluze	MyCFD
Mme Anne Derrien	BPI innovation PACA
Mme Sophie Deschaintres	responsable Valorisation CNRS
M. Guerric Faure	WHOOG
M. Jean-Marc Ferrier	Graftys
M. Sylvain Flory	Optrosens
Mme Hélène Fontenau	réseau Entreprendre
M. Christophe Franck	directeur Pépinière Cannes
M. Olivier Fréneaux	président directeur général de la SATT Sud-Est
Mme Delphine Garcia	BPI Nice
M. Gérard Giraudon	directeur INRIA Sophia-Méditerranée
Mme Valérie Groues	responsable pépinière Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis (CASA)
Mme Guyonnaud	chargée d'affaires 2C Invest, fonds d'amorçage
M. Laurent Henocque	KEEX
M. Jean-François Herbert	Solar Games
M. Thomas Herlin	KEENEO / VIANOVEO, méthode ISMA 306VIANOVEO, méthode ISMA 306
M. Olivier Hueber	responsable du PEPITE Creatude
M. Sylvain Husson	chargé de mission Toulon Provence Méditerranée (TPM)
M. Jean-Luc Jacques	consultant ressources humaines
M. Jean-Christophe Julien	ANSE TECHNOLOGIES
M. Jean-Marc Krattli	TOUCHLINE Interactive
M. Christophe Lartigue	Pépinières et hôtels d'entreprises du Pays d'Aix
Mme Patricia Lay	pôle de compétitivité EUROBIOMED
M. Edouard Legoff	KINAXIA
Mme Anne Lempereur	réseau Entreprendre
Mm Mylène Malpas	directrice de l'enseignement supérieur et de la recherche de la Ville de Marseille
Mme Nadine Marchandé	déléguée régionale à la recherche et à la technologie adjointe
M. François Marenghi	avocat
M. Gael Martinez	Mykadee
M. Jean-Pierre Mascarelli	vice-président conseil général des Alpes-Maritimes et CASA, VP de l'incubateur PACA-EST et président TEAM COTE D'AZUR
M. Adrien Mithalal	Physio Assist
Mme Elisabeth Motte	directrice des interventions économiques Communauté du Pays d'Aix
M. Christophe Muller	professeur à Aix Marseille Université
M. Jean-Philippe Nabot	délégué régional à la recherche et à la technologie
M. Jean-Marie Nazarenko	KAT (Knowledge angel)
M. Ferjani Neffati	CCI NCA
Mme Marie Nghiem	HELIOPCLIM
M. Didier Noel	directeur création développement d'Entreprises SATT Sud-Est
M Bruno Padilla	société Vivéris fond d'investissement capital risque

Mme Annie Pellier-Poul	chef de service du développement des entreprises du Conseil général des Pays de Vaucluse
M. Pierre-Louis Perrin	Cluster Primi (PRIDES)
Mme Françoise Perrin	École centrale Marseille
M. Pierre PIC	chargé de mission développement économique et innovation, DIRECCTE
M. Philippe Pricco	service développement économique du conseil général des Alpes-Maritimes
M. Michel Riveill	vice-président de l'université Nice Sophia Antipolis
Mme Béatrice Saint-Cricq	déléguée régionale CNRS Côte d'Azur
M. José Sampol	représentant d'Aix Marseille Université, trésorier Impulse
Mme Diana Sebbar	responsable Valorisation UNS
M. Stéphane Rizzo	direction de l'attractivité économique de la Ville de Marseille
Mme Véronique Roulleaux	Seawax Marine
Mme Carine Schlewitz	chef du service technopôles innovation, Direction du pôle économie et attractivité du territoire Marseille Provence métropole
M. Claude Terrière	accompagnateur CEEI de l'Arbois
M. Rodolphe Uhlmann	Méditerranée Technologies
Mme Marie-Christine Vidal	directrice du CEEI de la Métropole Nice Côte d'Azur
Mme Corinne Versini	Genes'Ink
M. Nicolas VOLLE	PIGM'AZUR
M. Xiao-Min Wang	INDICEA

#### Région Pays-de-la-Loire : Incubateur Atlanpole

M. Jean-François Balducchi	délégué général Atlanpole
Mme Caroline Six	responsable de l'administration et des finances
M. Samuel Bachelot	accompagnateur création
Mme Eloïse Denis-Pechard	détecteur
Mme Ghislaine Dusuit	détecteur
M. Beranrd Le Falher	animation et communication
Mme Anne-Marie Martel	détecteur
Mme Hedwige Schaepelynck	accompagnateur création
M. Christophe Angot	directeur Angers technopole
M. Gilles Blancho	IHU CESTI
M. Patrick Baudry	OSEO
M. Thierry Brousse	université de Nantes
Mme Florence Crossay	CCI International
M. Nicolas Debon	directeur général adjoint en charge du développement économique et de l'attractivité internationale Nantes Métropole
M. Hugues Dutreix	BREMA-LOYER IPSILON
M. Romain Gauthier	TACTADS
M. Jérôme Guéret	GO Capital
M. Philippe Haertel	directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche, conseil régional Pays-de-Loire
M. Yoann Jutel	IN EXTENSO
M. Stéphane Lacrampe	OBEO
M. Ronan Le Bot	Atlanta
M. Philippe Le Sage	LS Conseil
M. Laurent Manach	IRT Jules Verne et Pôle EMC2
M. Frédéric Pallu	École des Mines
M. Fabien Poulard	Dictanova
M. David Riochet	Xenothera

M. Jean-Paul Souillou	Xenothera
M. Frédéric Rodier	MITIS
M. Guy Vals	SATT Ouest Valorisation

## Région Réunion : Incubateur Régional de La Réunion

Liste non disponible

## Région Rhône-Alpes : Incubateurs Créalys et Grain 2 (devenu Gate 1)

M. Frédéric Gaffiot	directeur de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'innovation et des formations sanitaires et sociales, Région Rhône Alpes
Mme Sophie Jullian	déléguée régionale à la recherche et à la technologie Rhône-Alpes
Mme Agnès Gahigi	déléguée régionale à la recherche et à la technologie adjointe

### Incubateur Créalys

M. Cédric Nieutin	directeur de Créalys
M. Gérard Pignault	président de l'incubateur Créalys, directeur de CPE Lyon
Mme Agnès Savigner	directrice-adjointe
Mme Nathalie Cohet	accompagnatrice d'entrepreneurs
Mme Christine Melin	responsable administrative
M. Rémi Berthier	accompagnateur d'entrepreneurs
M. Jean-Christophe Robert	accompagnateur d'entrepreneurs
Mme Marie Eyquem	accompagnatrice d'entrepreneurs
M. Bernabé Chumpitazi	référent innovation Initiative Rhône-Alpes
M. Renaud Delaporte	conseil innovation direction du développement industriel et territorial
M. Gilles Devillers	CCI Lyon
Mme Françoise Feuillet	président Néolys
M. Julien Gillet-Daubin	INPI Rhône-Alpes Lyon
M. Olivier Graeff	directeur général Néolys
M. Ramzi Abbes	Technimed
M. Guillaume Jubeaux	Technimed
M. Eric Lafond	Vivani
M. Marc Le Gal	Lyon Angels
M. Henri Montes	président directeur général de la SATT Lyon-Saint-Etienne
M. Pierre Poizat	directeur de la stratégie, Fondation pour l'université de Lyon
M. Kevin Romani	responsable entreprenariat Université Jean Moulin
M. Brian Rudkin	directeur développement des PME Lyon Biopole
M. Claude Sabatin	directeur de recherche CNRS – ENS Lyon
Mme Chloé Thieuleux	délégué innovation BPI France Rhône-Alpes-Lyon
M. Bernard Verrier	chargée de recherche CNRS, porteuse de projet Néolys
M. Mathieu Viallard	E-particles
	chargé d'affaires senior Rhône-Alpes création

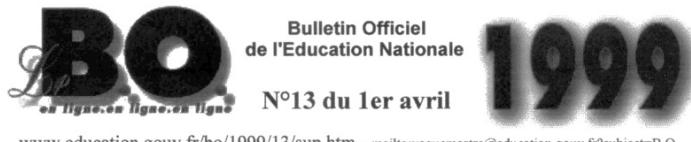
### Incubateur Grain (devenu Gate 1)

M. Gilles Talbotier	directeur Incubateur Gate1
Mme Elisabeth Andrup	responsable administrative et financière
M. Alain Bragagnolo	directeur-adjoint chargé de l'accompagnement des projets
Mme Catherine Cayuela	chargée de projets
M. Luc Oba	chargé de projets
Mme Carole Silvy	directrice opérationnelle maturation technologique Gate1
Mme Christine Vaca	chargée de projets, responsable formation

M. Jean-Pascal Bost	président de la SATT Gift
M. Philippe Broun	responsable service des partenariats et projets d'innovation INRIA
Mme Sylvie Faury	chef du service économique du Conseil général de l'Isère
M. Philippe Koch	délégué Innovation Alpes BPI France
Mme Isabelle Millet	directrice du développement des entreprises Minalogic
M. Jean-René Odier	directeur général délégué à l'économie et à l'aménagement durable Grenoble territoires
M. Christophe Perron	président Stimergy
M. François Peyronnet	directeur général adjoint économie-relations internationales Ville de Grenoble
M. Daniel Samain	président BT3
Mme Sylvie Sauvaigo	présidente LXRepair
Mmes Annie Soufi	Inovallée
Claire Chanterelle	Inovallée
M. Sébastien Touvron	président Rhône Alpes Création
M. Christian Voillot	vice-président de la valorisation Grenoble INP
M. Georges Weil	vice-président recherche adjoint valorisation université Joseph Fourier

## *Annexe 4*

### **Appel à projet du 25 mars 1999 « Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques »**



## **ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE**

NOUVELLES TECHNOLOGIES

### **Appel à projets "Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques"**

NOR : MENT9900654X

RLR : 420-5

NOTE DU 25-3-1999

MEN - DT

ECO

#### **I - PRÉSENTATION GÉNÉRALE**

Le ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie et le ministère de l'économie, 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'État 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'État 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'État, 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 multimédia 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'État 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'État. 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'État 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'État 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'État**

L'État 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'éducation 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'État**

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'éducation 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'État et l'incubateur dresseront conjointement à 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'éducation 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'État 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, leversement 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.

### Bilan du dispositif d'incubation

Région	Incubateur	Statut, activité d'incubation intégrée dans une structure qui exerce d'autres missions (vert)	Nombre de chercheurs publics (2009, toutes disciplines, source strater)	Nombre d'entreprises créées (sans tenir compte cessations, fusions, rachats...)	Nombre d'ETP créés (existants en 2013 ou cumul sur la durée activité incubateur)	Taux de survie (2013)	Nombre moyen ETP créés par entreprise	Nombre entreprises de plus de 20 ETP (état 2013)	Nombre entreprises créées pour 100 chercheurs publics	Montant moyen subvention public par ETP créé (estimé sur durée d'activité de l'incubateur, incluant cotisations/contributions des établissements publics)	Flux de projets moyen, annuel (issus, adossés non liés à la recherche publique) sur période 2010-2013 (issus, adossés et non liés à la recherche publique)	Flux de projets moyen, annuel (issus, adossés non liés à la recherche publique) sur période 2010-2013 pour 100 chercheurs publics (toutes disciplines)	Flux de projets issus de la recherche publique cumulé sur période 2010-2013	Flux de projets adossés à la recherche publique cumulé sur période 2010-2013	Flux de projets non liés à la recherche publique cumulé sur période 2010-2013
IDF	Agoranov	Association	34500	208	2316	80%	11	20	0,60%	11 000	24	0,07%	59	14	22
IDF	Incuballiance	Association	34500	188	1000	79%	5,3	9	0,55%	7 000	22,5	0,06%	51	34	5
IDF	Paris-Biotech-santé	Association	34500	101	394	85%	3,9	3	NA	18 000	10,5	NA	0	20	22
Rhône-Alpes	Grain	Association (futur opérateur de la SATT)	11330	171	1747	85%	10	13	1,50%	8 000	23	0,20%	55	31	0
Rhône-Alpes	Crealyss	Département SATT Lyon-St-Étienne	11330	153	ND	73%	ND	ND	1,35%	ND	11,5	0,10%	26	44	1
PACA	PACA-EST	Association	8240	107	963	85%	9	5	1,30%	8 800	13,75	0,17%	12	37	3
PACA	Impulse	Association	8240	106	1455	71%	14	6	1,30%	6 300	10	0,12%	32	9	
PACA	Belle de Mai	Association	8240	101	602	71%	6	2	NA	7 200	9,5	NA	7	24	9
Midi-Pyrénées	MIPY	Association	6520	132	759	75%	5,75	7	2%	13 000	13	0,20%	20	31	5
Languedoc-Roussillon	LRI	Association	5460	153	987	79%	6,4	7	2,80%	10 000	12,5	0,23%	19	31	0
Aquitaine	IRA	Association	3381	85	848	69%	10	6	2,50%	8 800	8,5	0,25%	17	18	0

Nord Pas de Calais	Eurasanté	GIE	3365	48	222	70%	4,6	2	NA	36000	7	NA	16	11	0
Bretagne	Emergys	Technopôle Rennes-Atalante (association)	3280	109	614	83%	5,6	9	3,20%	10 000	9,5	0,29%	14	24	0
Pays de la Loire	Atlanpole	Syndicat mixte	2968	109	952	83%	8,7	11	5,20%	10 000	15	0,50%	42	73	0
Alsace	Semia	Association	2833	113	262	73%	2,3	5	4%	20 000	13,5	0,48%	26	16	11
Lorraine	IL	Association	2650	110	259	86%	2,4	1	4,10%	18 000	8	0,30%	28	4	0
Centre	ARITT	ARI	1965	42	152	62%	3,6	0	2,10%	30 000	4	0,20%	4	6	5
Auvergne	Busi	Association	1414	80	275	78%	3,4	8	5,60%	11 000	11	0,80%	10	28	0
Poitou-Charentes	Etincel	Association en voie d'intégration dans ARI locale	1250	123	ND	ND	ND	ND	9,80%	ND	11	1%	10	23	11
Basse Normandie	Normandie Incubation	Association	1147	60	400	90%	6,7	3	5,20%	18 500	7	0,06%	12	15	0
Bourgogne	Premice	Association	1051	108	375	78%	3,5	1	10,20%	35 000	15	1,42%	24	26	4
Haute-Normandie	SEINARI	GIP (BPI-ARI)	1012	45	168	84%	3,7	1	4,50%	30 000	13,5	1,40%	8	20	20
Franche-Comté	EIE-FC	Association	832	64	241	75%	3,8	3	3,82%	25 000	9,5	1,15%	9	10	8
Champagne-Ardennes	Carinna	ARI	670	49	145,5	53%	3	0	7,30%	ND	6	0,90%	3	20	0
Limousin	Avrul	AVRUL (association)	570	51	141	76%	2,8	0	9%	37 000	8	1,40%	7	15	7
<b>Totaux</b>			<b>2616</b>	<b>15 277,5</b>			<b>122</b>						<b>511</b>	<b>584</b>	<b>133</b>

Les données et indicateurs présentés sont issus des données déclaratives fournies par les incubateurs; compte tenu de l'hétérogénéité relative des réponses sur plusieurs aspects, un certain nombre de valeurs présentées sont issues de retraitements et pondérations qui permettent d'avoir des ordres de grandeur fiables et comparables relatifs aux items analysés.

ND non disponible ; NA non applicable

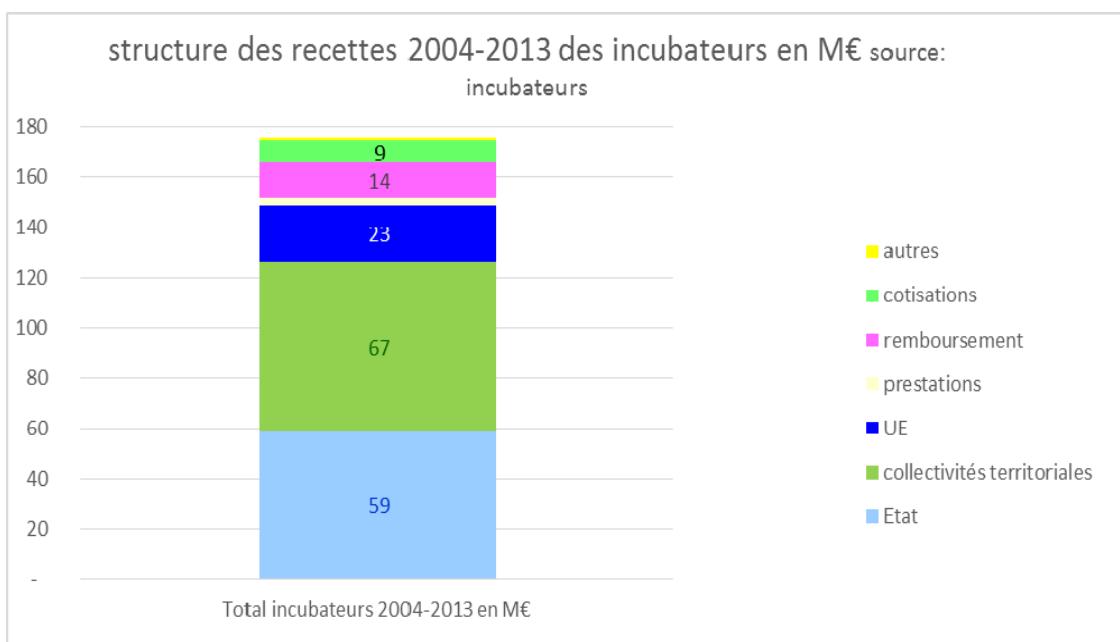
## **Recettes et dépenses des incubateurs**

Sur vingt-huit incubateurs<sup>48</sup>, vingt-cinq sont des structures généralistes et trois sont spécialisés, deux en santé : Paris-Biotech-santé à Paris et Eurasanté à Lille et un en TIC, Belle de Mai à Marseille<sup>49</sup>.

### **Recettes et dépenses des incubateurs (2004-2013)**

Ces données sont imparfaites : c'est un agrégat des réponses des incubateurs aux questions de la mission posées en janvier 2014 sur la période 2004-2013. Sur les vingt-huit incubateurs visités ou contactés par visio-conférence (Guyane), vingt-six ont fourni à la mission les données demandées ; les totaux ici présentés n'incluent pas les données de l'incubateur de Poitiers, ni celles de la Guyane. Des incubateurs ont connu des vicissitudes et ont pu interrompre leur action pendant une année ou deux (Franche-Comté) au cours de la période étudiée.

A – Sur la période 2004-2013, le montant global des recettes est de 175,7 M€ soit, en moyenne, environ 18 M€ par an, issues pour leur plus large part des collectivités territoriales (38 % du total) et de l'État (33 %). Les autres financeurs sont, par ordre de contribution, l'Union européenne (13 %), les remboursements des entreprises incubées (8 %) et les cotisations des membres des incubateurs pour 5 %.

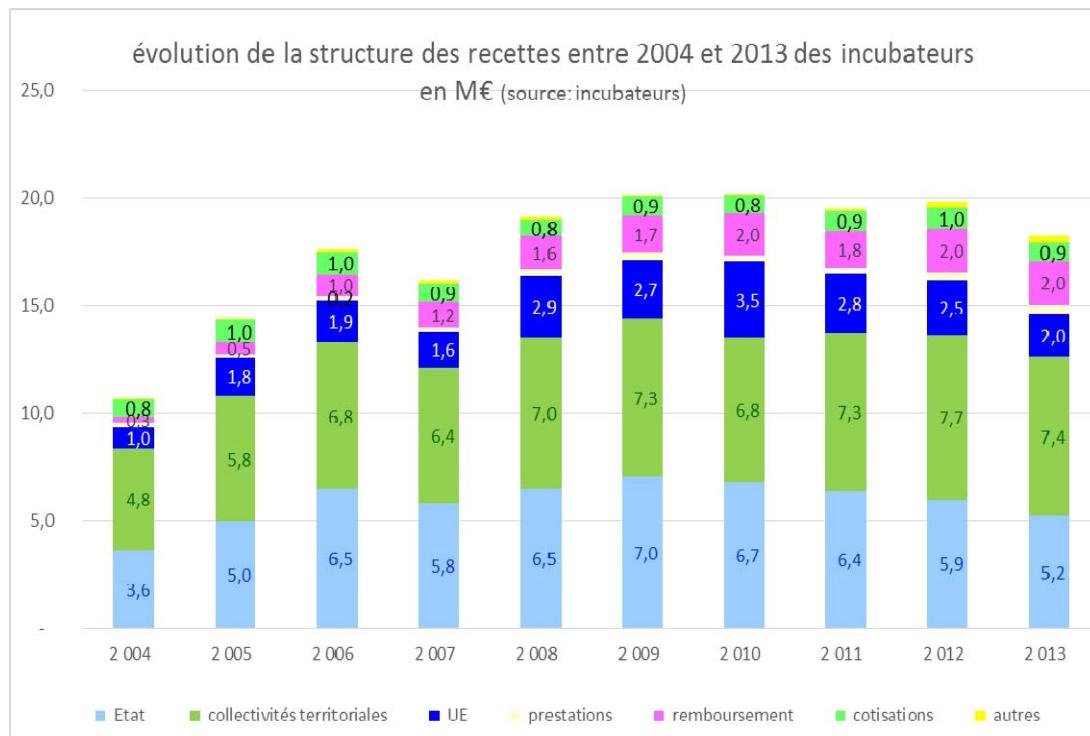


<sup>48</sup> Agoranov, Incuballiance, Paris-Biotech-Santé, Crealys, Grain, PACA-Est, Impulse, Belle de Mai, MIPY, LRI, IRA, Eurasanté, Emergys, Atlanpole, Semia, IL, ARITT-Lanceo, Busi, Normandie-Incubation, Premice, SEINARI, EIE-FC, Carinna, Avrul, Inizia, La Réunion, Etincel.

<sup>49</sup> Les graphiques présentent les incubateurs classés en fonction des effectifs régionaux de chercheurs du secteur public ou par ordre décroissant sur une donnée.

**Le montant des recettes des incubateurs a crû fortement entre 2004 et 2009, de 10,6 à 20 M€ puis la légère décroissance observée pendant les trois années suivantes s'accentue fortement en 2013 où les incubateurs collectent 18,2 M€**

	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	total 2004-2013
Etat	3 605	4 967	6 460	5 757	6 463	7 034	6 749	6 359	5 949	5 229	58 571
collectivités territoriales	4 757	5 801	6 818	6 378	7 047	7 327	6 757	7 338	7 672	7 364	67 258
UE	977	1 812	1 940	1 648	2 850	2 740	3 520	2 769	2 526	2 043	22 824
prestations	154	155	214	200	282	339	286	253	357	392	2 632
remboursement	298	545	1 003	1 158	1 568	1 725	1 970	1 751	2 042	1 992	14 052
cotisations	835	1 019	1 039	892	756	883	819	906	969	914	9 030
autres	50	70	133	149	159	82	80	92	281	257	1 352
<b>total</b>	<b>10 675</b>	<b>14 369</b>	<b>17 606</b>	<b>16 181</b>	<b>19 125</b>	<b>20 130</b>	<b>20 180</b>	<b>19 467</b>	<b>19 796</b>	<b>18 191</b>	<b>175 721</b>

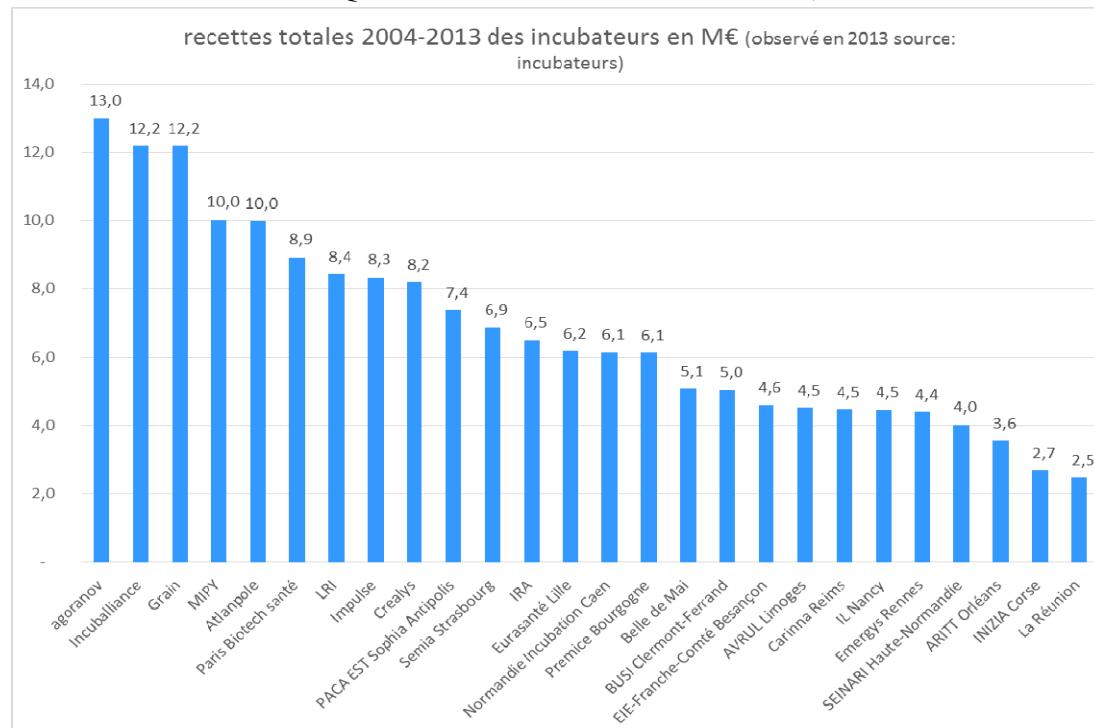


La part de l'État qui, en dix ans, a apporté 58,5 M€ oscille sur la période autour du tiers des ressources des incubateurs, celle des collectivités territoriales entre 35 et 38 % avec un peu moins d'un tiers en 2010, celle de l'Union européenne (22,8 M€) autour de 14-15 % depuis 2008 ; les remboursements par les entreprises incubées atteignent 14 M€ en dix ans : leur part dans le total des ressources croît jusqu'en 2010 et le montant annuel collecté varie depuis autour d'un montant de 2 M€; la réduction du montant total des recettes en 2013 fait que les remboursements représentent 11 % de leur total.

évolution de la structure des ressources en % de 26	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2004-2013
Etat	34%	35%	37%	36%	34%	35%	33%	33%	30%	29%	33%
collectivités terri	45%	40%	39%	39%	37%	36%	33%	38%	39%	40%	38%
UE	9%	13%	11%	10%	15%	14%	17%	14%	13%	11%	13%
prestations	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	1%
remboursement	3%	4%	6%	7%	8%	9%	10%	9%	10%	11%	8%
cotisations	8%	7%	6%	6%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
autres	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
<b>total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

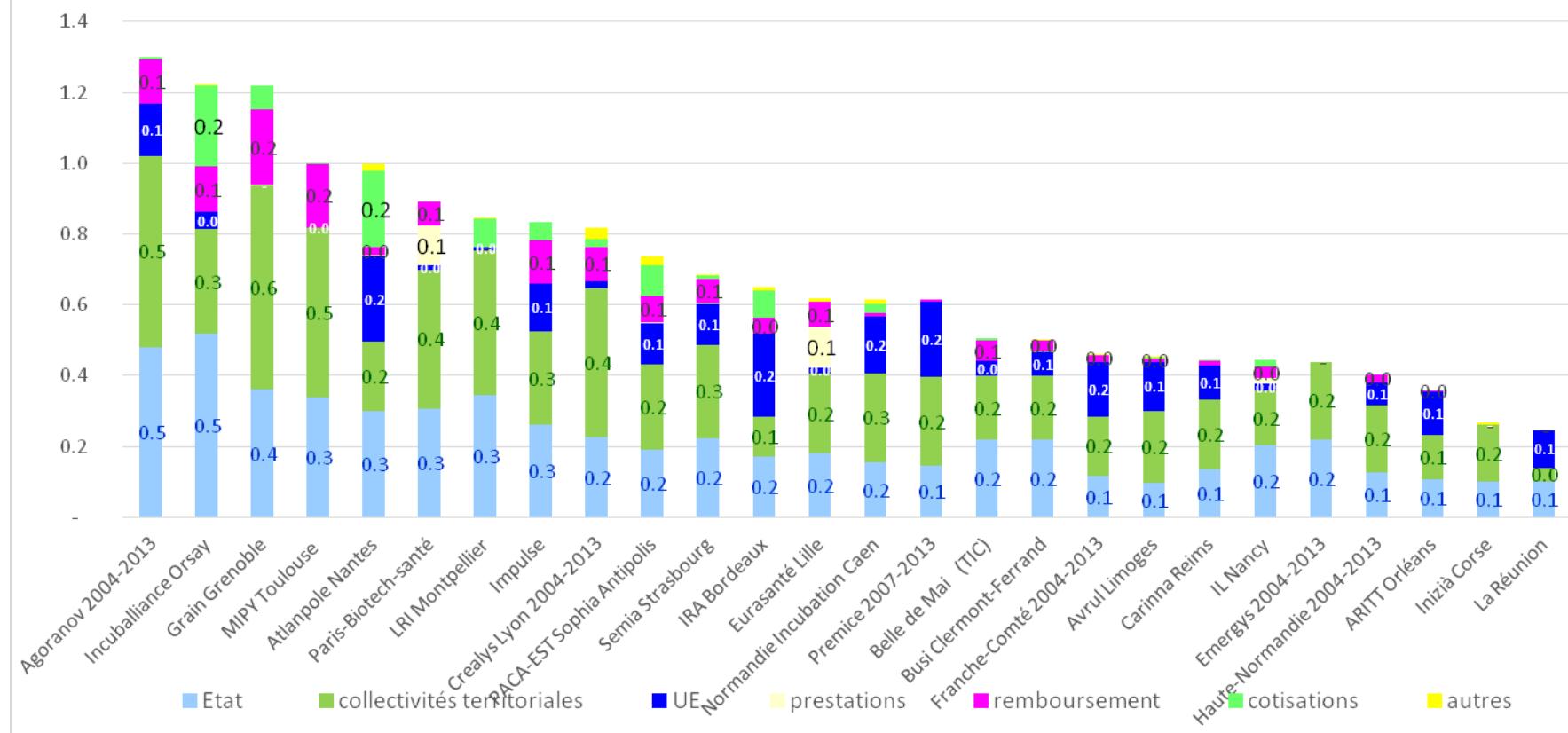
**Les montants de recettes et les contributions relatives des financeurs varient fortement d'un incubateur à l'autre : 50 % des recettes globales sont collectés par neuf incubateurs.**

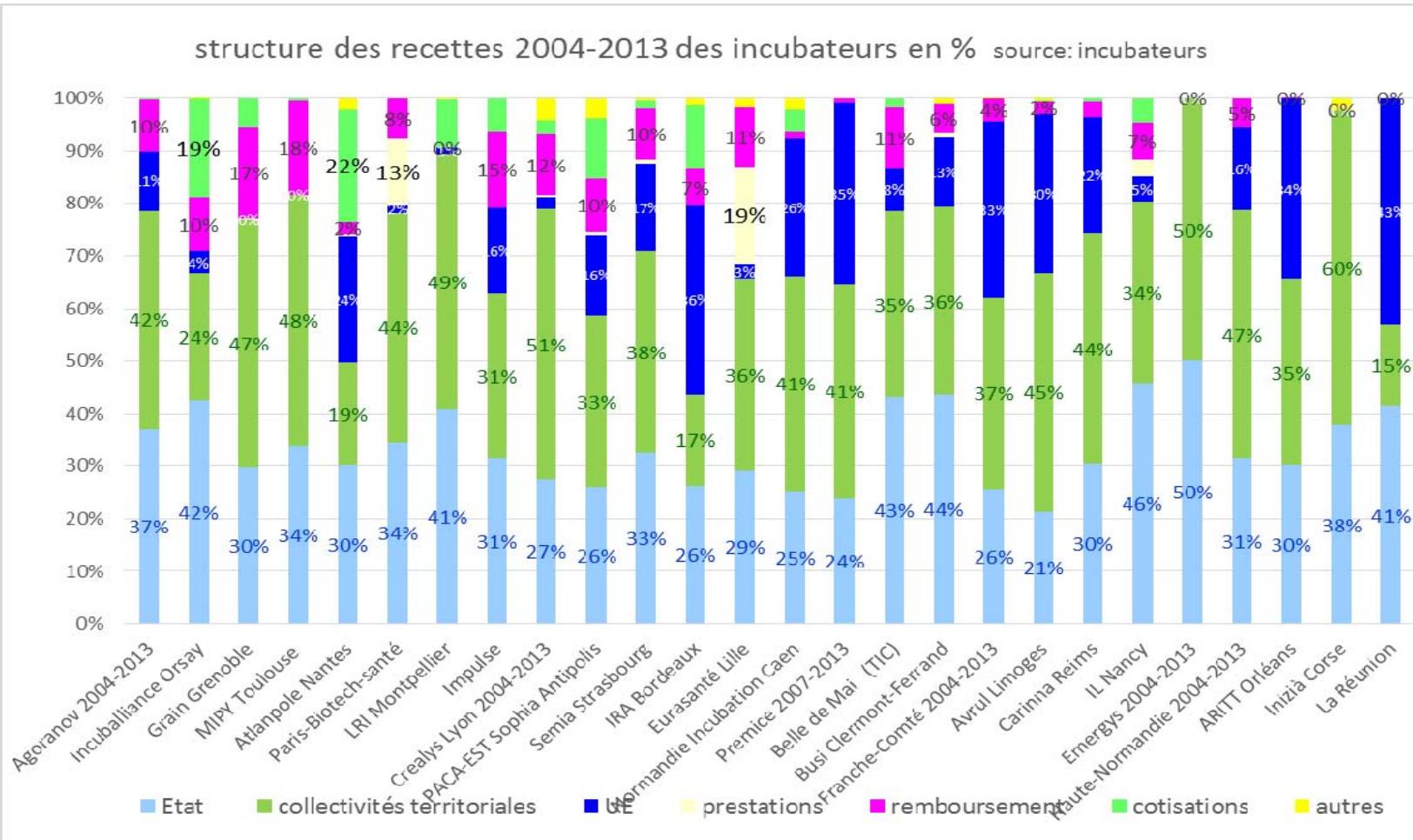
**Sur la période 2004-2013, le montant cumulé sur dix ans des recettes des incubateurs varient dans une fourchette de 2,5 à presque 13 M€** Quatre incubateurs ont collecté sur la période plus de 10 M€ Agoranov, Incuballiance, Grain et MIPY et un gros quart des recettes globales des incubateurs; huit ont collecté entre 7 et 10 M€ Atlanpole, l'incubateur de Franche-Comté, MIPY, Paris-Biotech-Santé, LRI Montpellier, Impulse Marseille, Crealys Lyon et PACA-Est. Onze incubateurs ont collecté entre 4 et 7 M€ SEMIA Strasbourg, IRA Bordeaux, Eurasanté Lille, Normandie-incubation Caen, Premice Bourgogne<sup>50</sup>, Belle de Mai, Busi Clermont-Ferrand, Carinna Reims, Avrul Limoges, IL Nancy, Emergys Bretagne, SEINARI Haute-Normandie. Quatre autres ont collecté moins de 2,7 M€



<sup>50</sup> Les données disponibles portent sur la période 2007-2013.

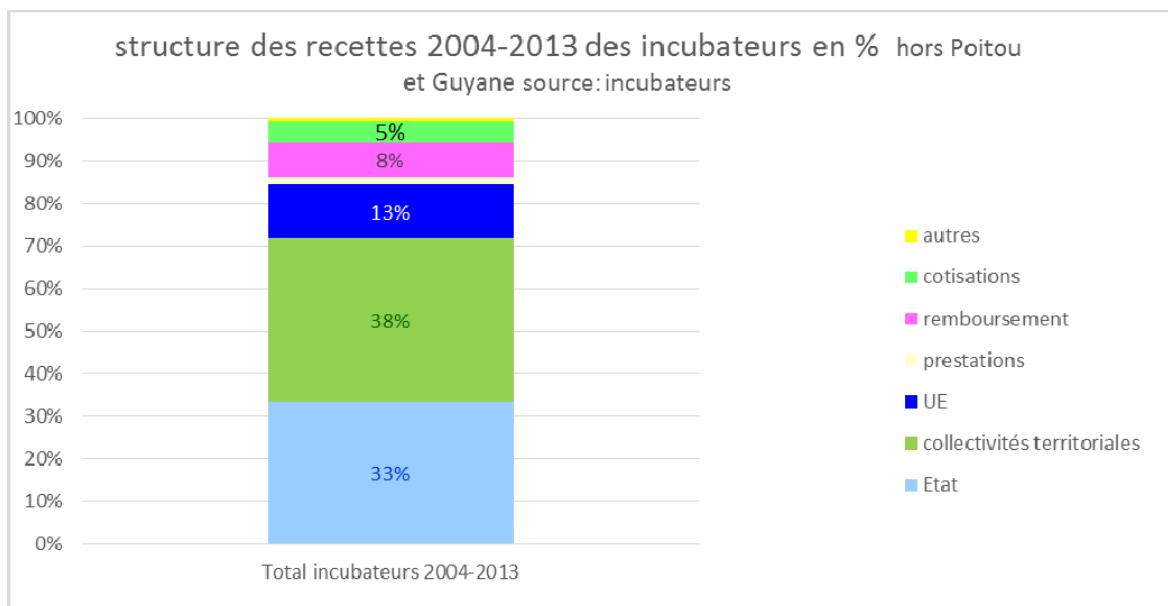
structure des recettes 2004-2013 des incubateurs en M€ source: incubateurs





**Les collectivités territoriales sont le principal financeur des incubateurs : elles ont apporté en dix ans 67,2 M€ aux incubateurs, soit 38 % du total des recettes des incubateurs** : l'effort cumulé de financement par incubateur sur la période 2004-2013 varie de 0,4 M€ à La Réunion à 5,7 M€ en Rhône-Alpes pour Grain. Mais ces proportions oscillent dans une fourchette allant de 22 % du total des financements pour Incuballiance en Île-de-France à 60 % en Corse.

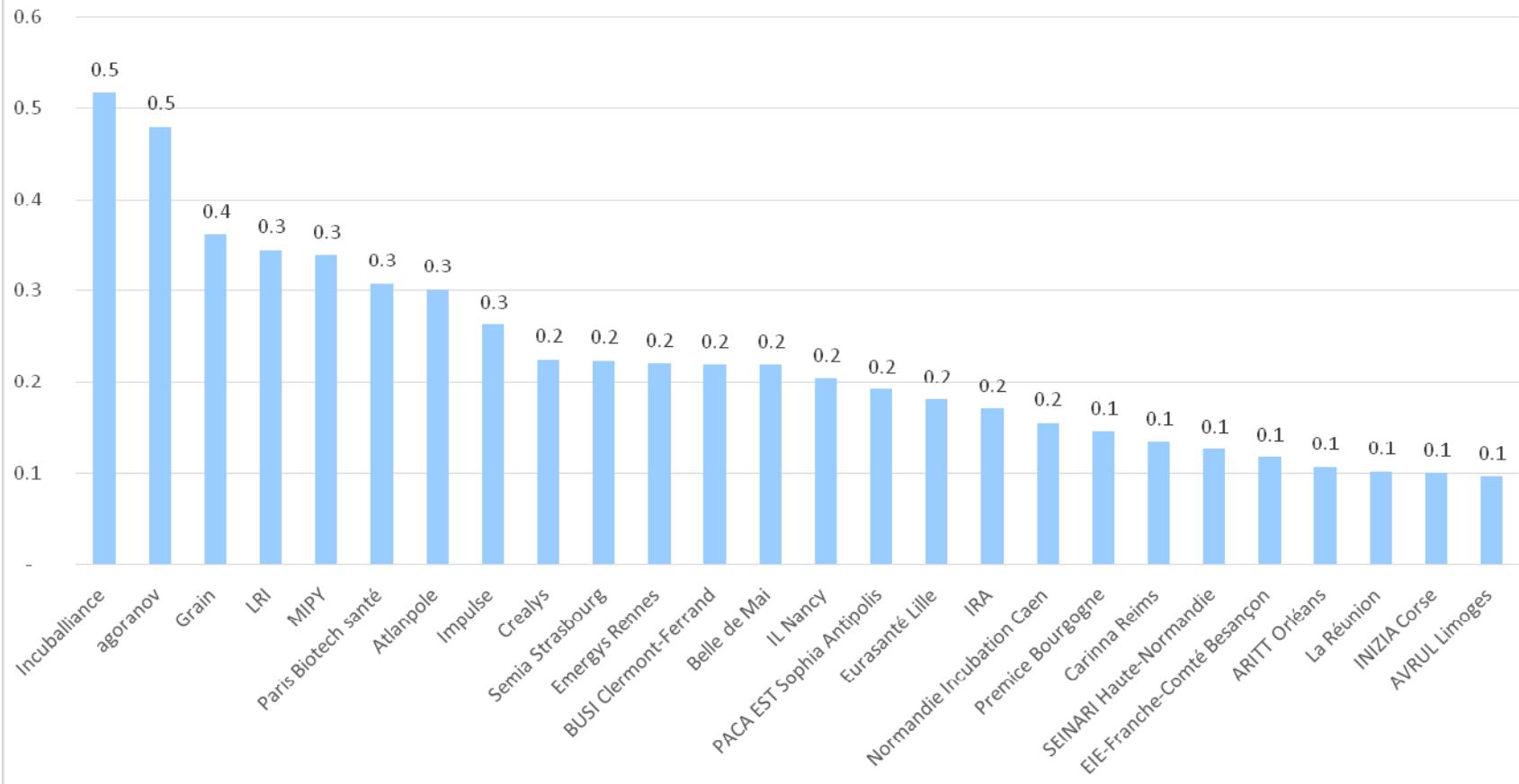
**L'État contribue au financement des incubateurs pour un tiers en moyenne avec des variations, un peu moins d'1 M€ soit 21 % des financements, en Limousin et 2,2 M€, soit 50 %, en Bretagne.**



Dans toutes les régions, à l'exception de la Bretagne, du Centre et de l'Île-de-France pour l'incubateur Incuballiance, l'État est un financeur minoritaire : sur la période 2004-2013, sa contribution totale a varié entre 1 et 5 M€ par incubateur ; sa part dans le financement varie de 50 % en Bretagne à 21 % à la Réunion. En 2013, douze incubateurs reçoivent de l'État moins de 30 % du total du financement, neuf de 30 à 40 % du total et deux de 40 à 50 %.

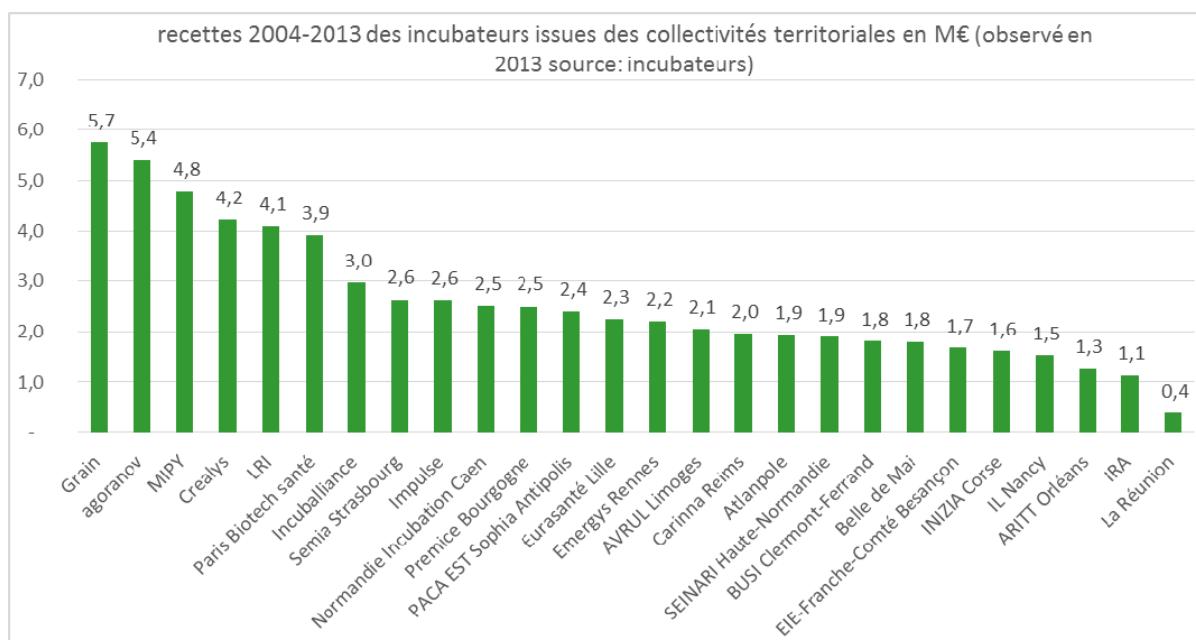
part du financement de l'État en 2013	de 10 à 20 %	de 20 à 30%	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %	de 50 à 60 %	de 60 à 70 %
nombre d'incubateurs	6	6	9	2	2	1
nombre cumulé d'incubateurs	6	12	21	23	25	26

recettes 2004-2013 des incubateurs issues de l'Etat en M€ (observé en 2013 source: incubateurs)

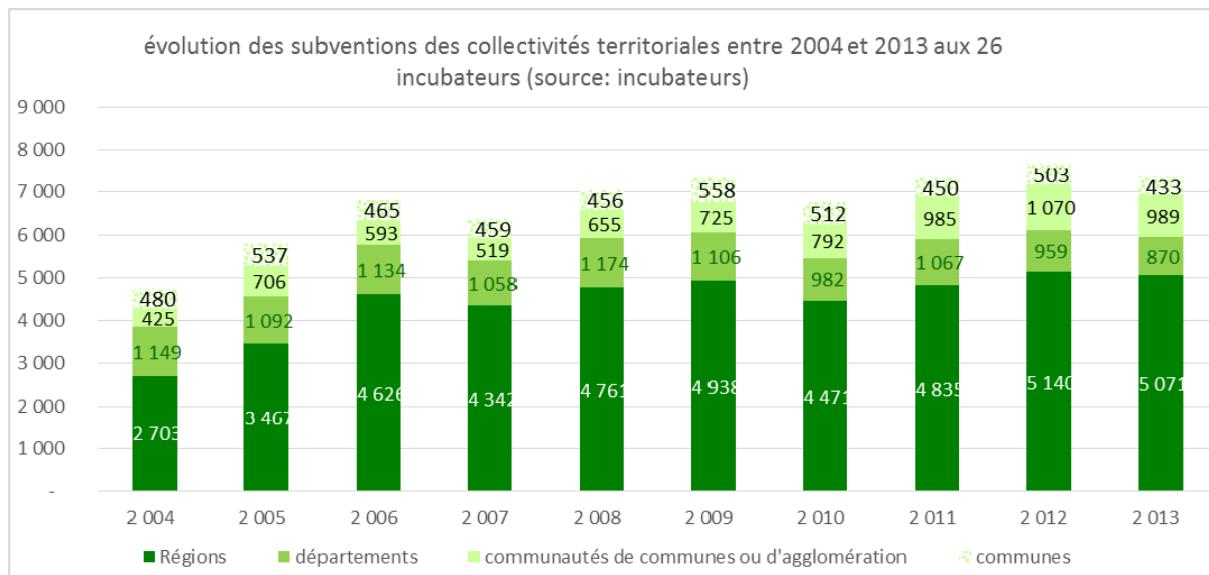


**Les collectivités territoriales sont le principal financeur** avec des contributions variant entre 0,38 M€ pour la Réunion et 5,7 M€ pour l'incubateur de Grenoble. En 2013, huit incubateurs reçoivent d'elles plus de 50 % de leurs recettes, treize reçoivent de 30 à 50 % ; seuls cinq d'entre eux reçoivent d'elles moins de 30 % de leurs recettes.

part du financement des collectivités territoriales en 2013	de 10 à 20 %	de 20 à 30%	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %	de 50 à 60 %	de 60 à 70 %
nombre d'incubateurs	4	1	6	7	5	3
nombre cumulé d'incubateurs	4	5	11	18	23	26



**Les deux-tiers du financement des collectivités territoriales proviennent des régions, 16 % des départements et 18 % des communautés de communes ou des communes.**



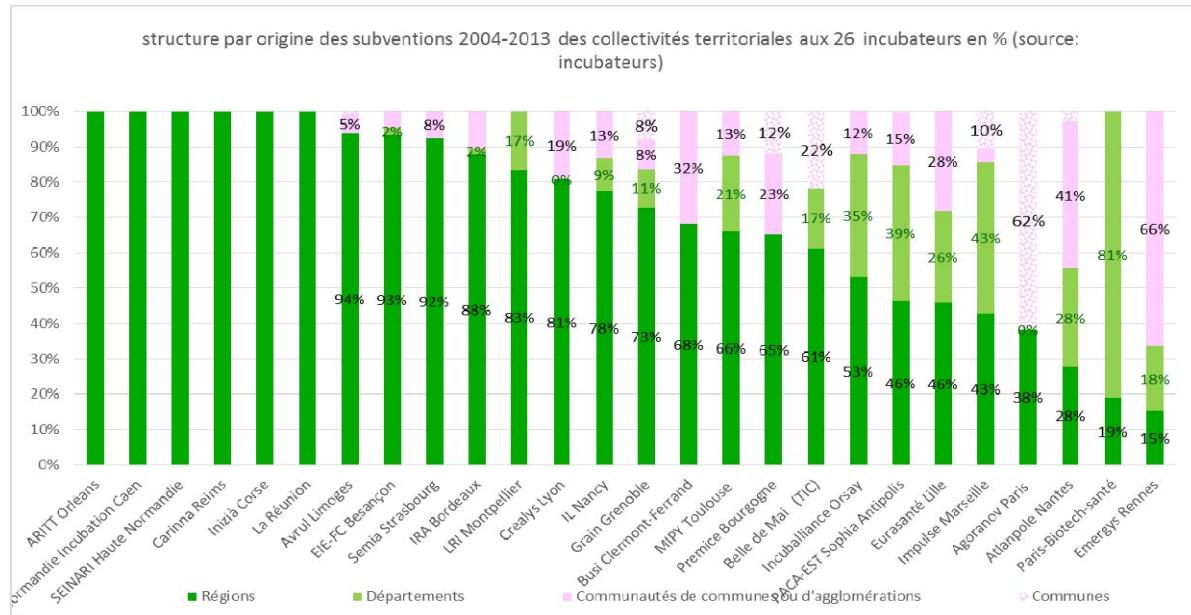
**Les régions ont assuré le quart des recettes totales des incubateurs et les deux-tiers du financement issus des collectivités territoriales, soit 44,4 M€ entre 2004 et 2013 et, si toutes les régions financent l'incubateur de leur territoire, la concentration des subventions n'en est pas moins réelle. Un sixième du total des financements est issu de la région Rhône-Alpes et un autre sixième de l'ensemble Île-de-France - PACA. La contribution n'est pas corrélée à la richesse des régions, ainsi 18 % du financement des régions sont assurés par la Champagne-Ardenne, le Limousin et les deux régions de Normandie, dont un financement interrégional pour l'incubateur de Caen.**

### Ressources des 26 incubateurs en K€ issues des collectivités territoriales entre 2004 et 2013 (source : incubateurs)

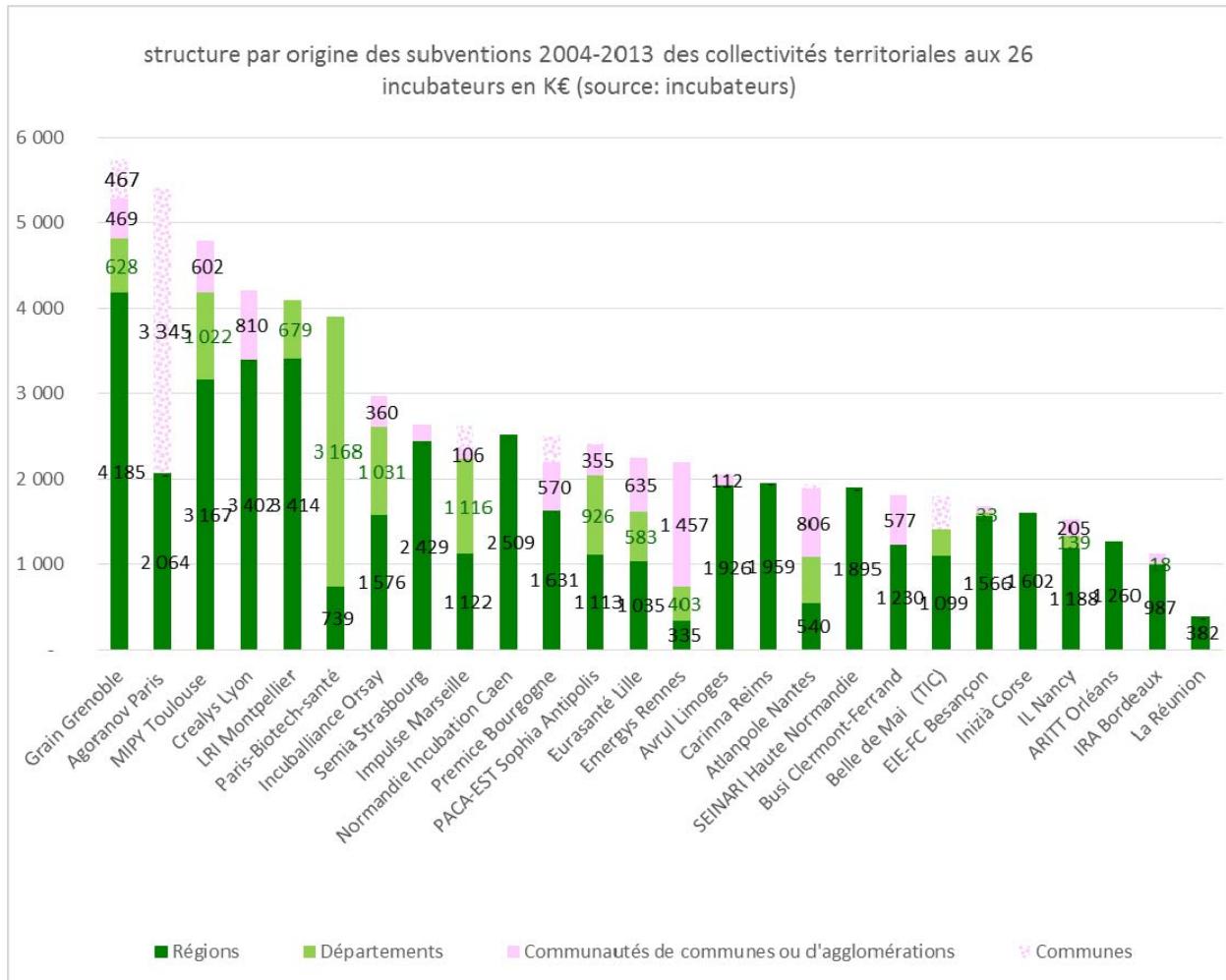
	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	total 2004-2013
Régions	2 703	3 467	4 626	4 342	4 761	4 938	4 471	4 835	5 140	5 071	44 356
départements	1 149	1 092	1 134	1 058	1 174	1 106	982	1 067	959	870	10 592
communautés de communes ou d'agglomération	425	706	593	519	655	725	792	985	1 070	989	7 459
communes	480	537	465	459	456	558	512	450	503	433	4 852
<b>total</b>	<b>4 757</b>	<b>5 801</b>	<b>6 818</b>	<b>6 378</b>	<b>7 047</b>	<b>7 327</b>	<b>6 757</b>	<b>7 338</b>	<b>7 672</b>	<b>7 364</b>	<b>67 258</b>
sous-total communes et regroupement de communes	905	1 243	1 057	977	1 111	1 283	1 304	1 435	1 573	1 422	12 311

	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2004-2013
Régions	57%	60%	68%	68%	68%	67%	66%	66%	67%	69%	66%
départements	24%	19%	17%	17%	17%	15%	15%	15%	13%	12%	16%
communautés de communes ou d'agglomération	9%	12%	9%	8%	9%	10%	12%	13%	14%	13%	11%
communes	10%	9%	7%	7%	6%	8%	8%	6%	7%	6%	7%
<b>total</b>	<b>100%</b>										
sous-total communes et regroupement de communes	19%	21%	16%	15%	16%	18%	19%	20%	20%	19%	18%

Six incubateurs ont été financés exclusivement par leur région, six incubateurs ont été financés par deux catégories de collectivités, dix par trois catégories et quatre incubateurs ont reçu des financements des quatre catégories de collectivités territoriales (Grain, Atlanpole, Impulse et PACA-Est)



Vingt-quatre départements ont financé les incubateurs pour 10,6 M€ entre 2004 et 2013, soit 16 % du total du financement des collectivités territoriales sur la période et 6 % des recettes totales. Six départements (Paris, Bouches-du-Rhône, Essonne, Hérault, Isère, Alpes-Maritimes) ont financé 6,9 M€ dont 3 M€ pour Paris.

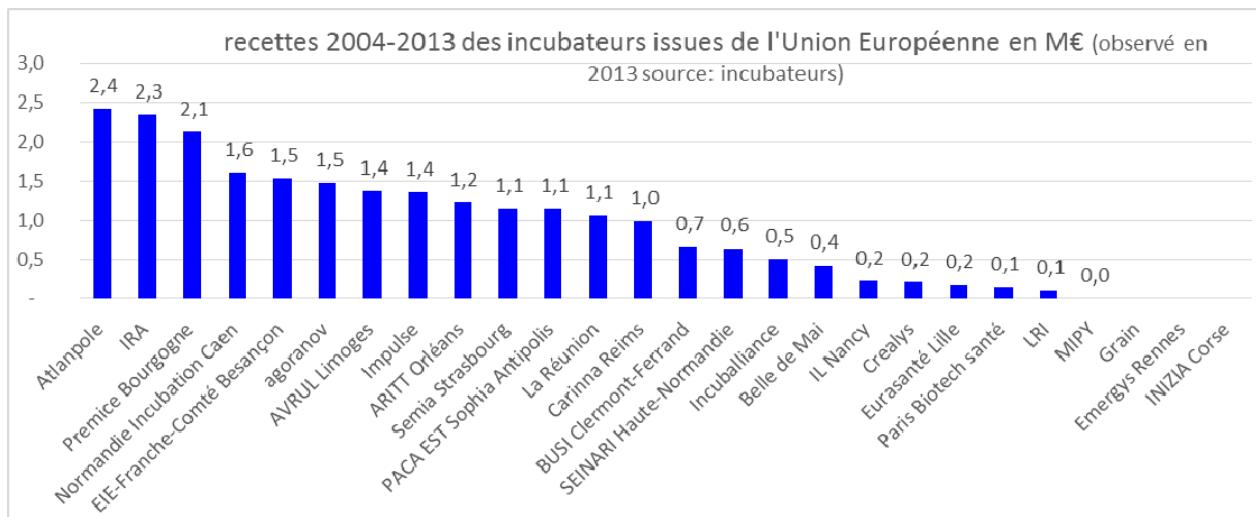


A quatre exceptions près, **le financement des incubateurs par les communes est faible** : en effet, 90 % des apports des communes sont issus de trois grandes villes pour quatre incubateurs ; 70 % des 4,8 M€ concernent le financement d'Agoranov par la ville de Paris, 14 % le financement de la Belle de mai et d'Impulse par la ville de Marseille et 10 % celui de Grain par la ville de Grenoble. **Cette concentration des financements se retrouve à un moindre degré dans les financements issus des communautés de communes** ; la moitié des 7,4 M€ répartis entre 2004 et 2013 a irrigué cinq incubateurs en provenance de Rennes Métropole, du Grand Lyon, de Nantes Métropole, de Lille Métropole et de Clermont-Ferrand.

À une exception près, les montants des financements des collectivités territoriales varient de un (IRA) à six (Grain, Agoranov) selon les incubateurs.

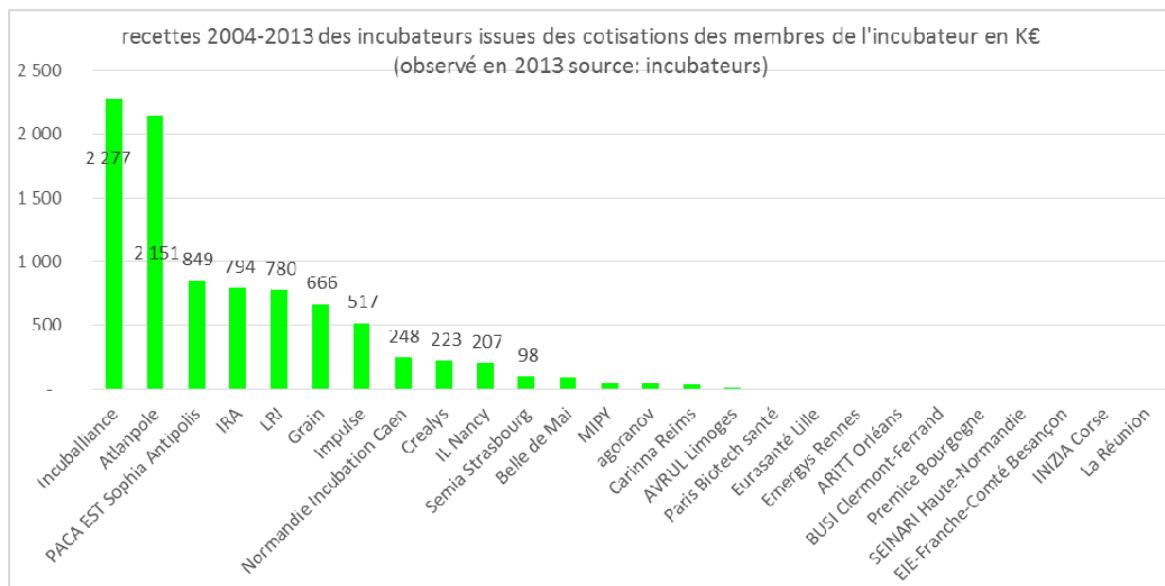
**L'Union européenne** (FEDER et FSE) a contribué pour 22,8 M€ 13 % du total avec de très forte variations d'un incubateur à l'autre. Six incubateurs ont reçu la moitié des financements de l'Union européenne entre 2004 et 2013 : Atlanpole, IRA, Premice, Normandie Incubation, l'incubateur de Franche-Comté et Agoranov.

Ainsi en 2013, seuls dix incubateurs sur vingt-six ont reçu des financements de l'Union européenne.



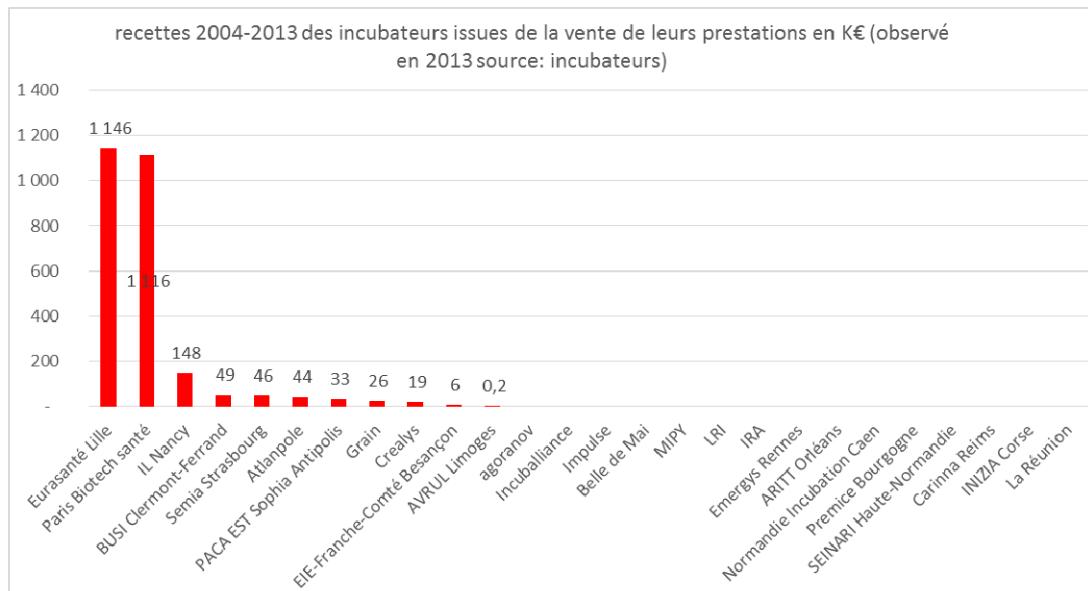
part du financement de l'UE en 2013	0%	de 1 à 10 %	de 10 à 20 %	de 20 à 30%	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %	de 50 à 60 %
nombre d'incubateurs	16	1	1	3	3	1	1
nombre cumulé d'incubateurs	16	17	18	21	24	25	26

**Les cotisations des membres des incubateurs** constituent globalement une ressource marginale, 5 % en moyenne. Toutefois, c'est une source importante de ressources pour Incuballiance (19 % des recettes totales sur la période) et Atlanpole (22 %) et une source non négligeable de recettes pour PACA-Est, IRA, LRI, Grain et Impulse.



part du financement par les cotisations en 2013	0%	de 1 à 10 %	de 10 à 20 %	de 20 à 30%	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %
nombre d'incubateurs	14	6	5	1	0	0
nombre cumulé d'incubateurs	14	20	25	26	26	26

**Les recettes issues de la vente de prestations ne concernent qu'une minorité d'incubateurs et n'assurent une part significative des ressources qu'aux deux incubateurs spécialisés en sciences de la vie-santé.** En 2013 ces prestations assuraient 24 % du total des recettes de Paris-Biotech-Santé, 16 % d'Eurasanté, 8 % pour IL, 6 % pour Busi et 4 % pour Atlanpole.



part du financement par les prestations en 2013	0%	de 1 à 10 %	de 10 à 20 %	de 20 à 30%	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %
nombre d'incubateurs	19	5	1	1	0	0
nombre cumulé d'incubateurs	19	24	25	26	26	26

**Les contributions financières des entreprises issues des incubateurs « Allègre » sont croissantes, bien que les montants soient très variables selon les incubateurs. Elles ont contribué pour 8 % au fonctionnement des incubateurs.**

La dénomination de cette contribution varie, une large partie des documents contractuels use plutôt de la notion de « remboursement ». Ces contributions sont, sauf exception, prévues

dans la convention liant l'incubateur et l'incubé et signée au moment de l'entrée dans le dispositif d'incubation.

Le MENESR n'a, jusqu'en 2014, donné aucune directive, ni favorisé les échanges de pratiques entre incubateurs sur le sujet. En 2014, il mentionne dans son règlement relatif aux modalités de gestion applicables aux incubateurs publics : « *Le remboursement en cas de succès des prestations externes spécifiques à chaque projet est une pratique qui mérite d'être généralisée. Ce remboursement peut être variable en fonction de l'évolution du projet et lié à l'atteinte d'un niveau de chiffre d'affaires ou à la réussite de levées de fonds. Ces seuils peuvent être déterminés projet par projet.* »

Dans ce cadre, les incubateurs ont progressivement inscrit dans les conventions des dispositions prévoyant la restitution par les incubés de tout ou partie des dépenses engagées lors de l'incubation. La décision la plus récente est celle du conseil d'administration de Languedoc-Roussillon Incubateur du 18 décembre 2013 qui instaure un dispositif de contribution dans le dernier incubateur qui n'en prévoyait pas. Les dispositions contractuelles sont plus ou moins exigeantes selon les incubateurs et les règles de participation aux frais de l'incubateur plus ou moins clairement énoncées. Certaines conventions sont ainsi rédigées qu'en dépit de paragraphes longs et détaillés, le périmètre de la contribution n'apparaît pas toujours très clairement. Dans quelques cas, les principes de calcul de la contribution sont énoncés dans la convention d'incubation et les montants précisés dans la convention de sortie d'incubation.

Les dispositions sur les remboursements, très variables d'une région à l'autre et, parfois à l'intérieur d'une même région, dépendent davantage de l'incubateur que des secteurs d'activité et des dynamiques économiques à l'œuvre.

**En 2014, tous les incubateurs ont, ou se préparent à avoir, des dispositions sur les remboursements.**

- **À une exception près, l'assiette de la contribution est une combinaison, variable selon les incubateurs, des dépenses externes et internes de l'incubateur :**
  - les dépenses externes sont celles des prestations extérieures de conseil, financées par l'incubateur et choisies librement par l'incubé, avec les conseils de l'incubateur ; peuvent s'ajouter des frais de déplacement, de participation à des salons, foires de l'incubé ;
  - les dépenses internes sont celles correspondant aux coûts des conseils, du suivi et du « *coaching* » offerts par les personnels de l'incubateur, ainsi qu'à l'hébergement offert dans les locaux.

Dans la quasi-totalité des cas, l'assiette de la contribution intègre les dépenses externes. Les dépenses internes ne sont prises en compte que dans un tiers des incubateurs. Un seul incubateur, celui de Corse, a mis en place une contribution d'un montant forfaitaire égal, deux années de suite, à 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise, sans lien apparent avec les montants engagés pendant l'incubation.

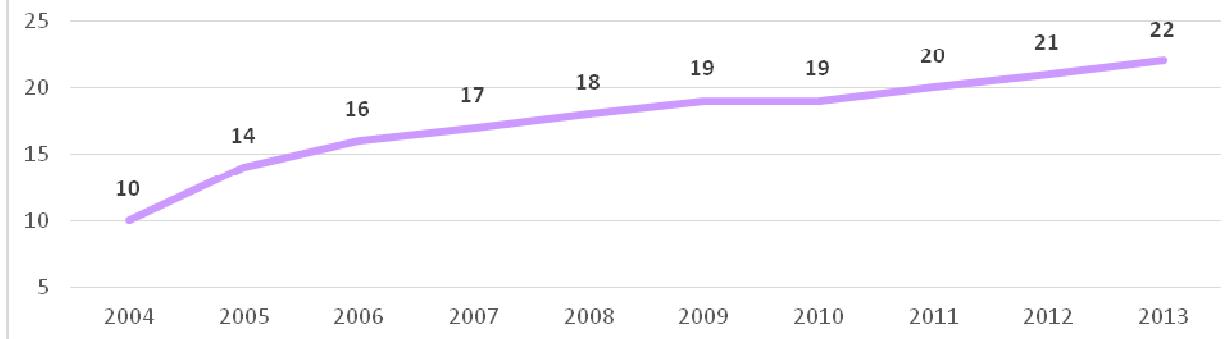
- **Les taux s'appliquant à l'assiette sont également variables :**

- les dépenses externes constituent le noyau commun à tous les incubateurs de l'assiette des remboursements ; le plus souvent elles sont prises en compte dans leur intégralité, mais quelques incubateurs leur appliquent des taux variant de 25 à 50 % ;
- pour les dépenses internes, le taux varie de 0 à 100 %. Quelques incubateurs privilégiennent l'usage de forfaits qui peuvent couvrir tout ou partie des dépenses de fonctionnement de l'incubateur : on trouve ainsi des forfaits de 260, 400 et 1 200 € par mois de présence de l'incubé ; seul, ce dernier forfait, en usage en Franche-Comté, a pour objectif de couvrir la totalité des coûts de fonctionnement internes de l'incubateur. On peut toutefois noter que les incubateurs qui ont collecté les plus fortes sommes entre 2004 et 2013 ne sont pas ceux qui affichent les dispositions les plus exigeantes, l'accompagnement de Créalys est gratuit, celui de Grain est de 5 000 euros forfaitaires, celui de Midi-Pyrénées applique un taux de 30 % à l'ensemble des dépenses de prestations externes et d'hébergement ;
- les calendriers de remboursement présentent de nombreuses variations ; la plupart des incubateurs prévoient une période de franchise d'un an, deux ans ou trois ans ; les remboursements sont étalés sur des durées variant de deux à neuf années ;
- les conditions mises au remboursement reflètent le souci assez généralisé des incubateurs de ne pas entraver les premières phases du développement des entreprises incubées ; certains incubateurs attendent pour demander le remboursement que l'entreprise dégage un résultat positif, d'autres prévoient des délais ;
- des dispositions prévoient le remboursement anticipé obligatoire en cas de non-respect des obligations par l'incubé, ou d'ouverture du capital au-dessus d'un montant défini et, dans bien des régions, d'installation de l'entreprise dans une autre région.

**Les remboursements des entreprises nées dans les incubateurs ont été multipliés par sept, passant d'un montant annuel de 0,3 à 2 M€ de 2004 à 2013. En tout sur la période, 14,05 M€ ont été apportés par les incubés** Cette croissance est le résultat d'une double dynamique :

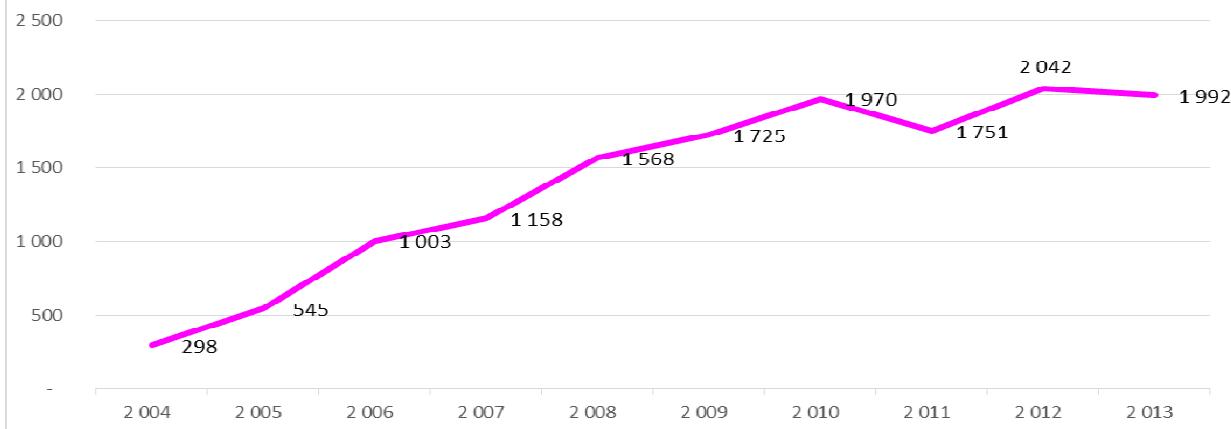
- l'insertion progressive de dispositions prévoyant la contribution des futures entreprises dans les conventions liant les incubés à l'incubateur. Aujourd'hui 25 des 26 incubateurs visités inscrivent la contribution des incubés au fonctionnement de l'incubateur et le dernier (Languedoc-Roussillon Incubateur) vient d'en décider la mise en place. Toutefois si 25 incubateurs sur les 26 qui ont répondu ont, en 2012, adopté des dispositions contractuelles permettant de collecter des contributions financières, seuls 22 d'entre eux recevaient la même année des recettes issues des entreprises incubées.

**évolution du nombre d'incubateurs collectant des contributions financières des entreprises incubées (hors Poitou Guyane)**



- le nombre croissant d'entreprises en situation économique assez favorable pour pouvoir rembourser tout ou partie des sommes engagées par l'incubateur.

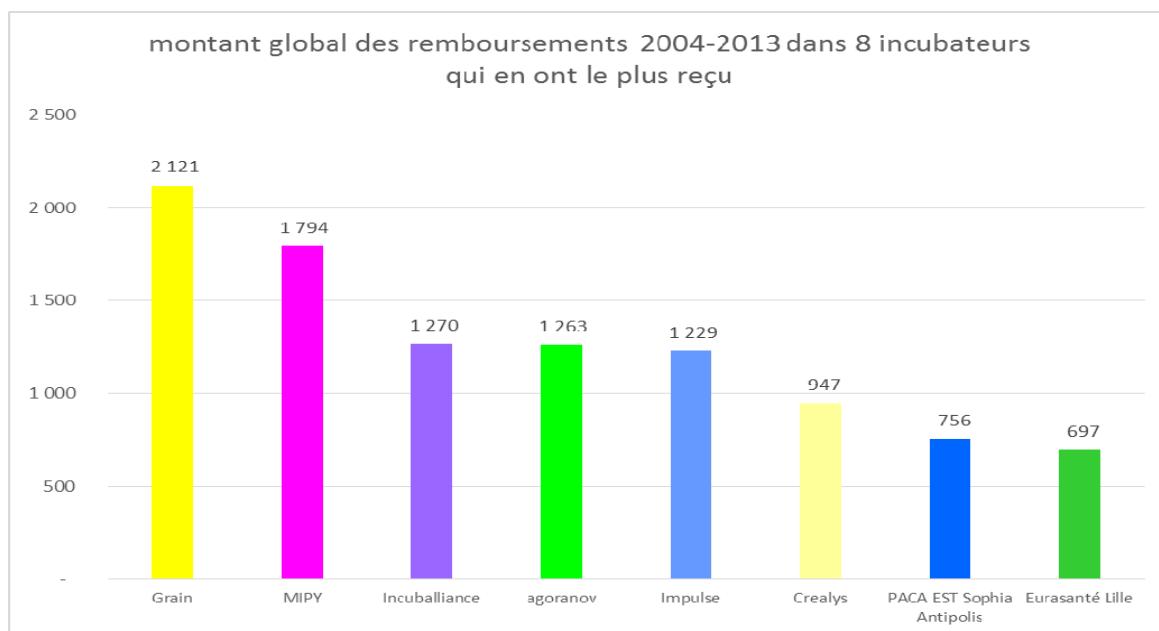
**évolution des montants de remboursement dans l'ensemble des incubateurs 2004-2013 en K€ (hors Poitou et Guyane source: incubateurs)**



**Toutefois les contributions des entreprises sont extrêmement concentrées sur quelques incubateurs.** Ainsi quatre incubateurs ont collecté sur la période 2004-2013 6,2 M€, soit presque la moitié des sommes remboursées et si on élargit aux huit premiers incubateurs, ils ont collecté 9,8 M€, soit les trois quarts des contributions.

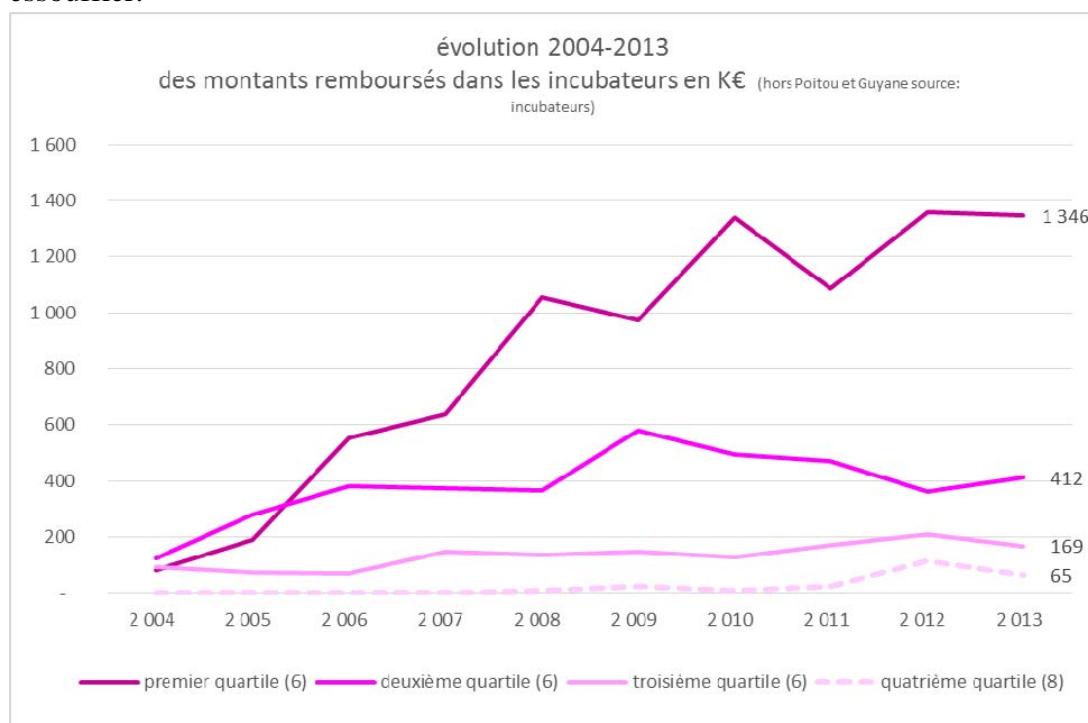
En 2013, 17 incubateurs tirent moins de 10 % de leurs recettes des remboursements des entreprises incubées.

part du financement par les remboursements en 2013	0%	de 1 à 10 %	de 10 à 20 %	de 20 à 30 %	de 30 à 40 %	de 40 à 50 %
nombre d'incubateurs	5	12	5	4	0	0
nombre cumulé d'incubateurs	12	17	22	26	26	26

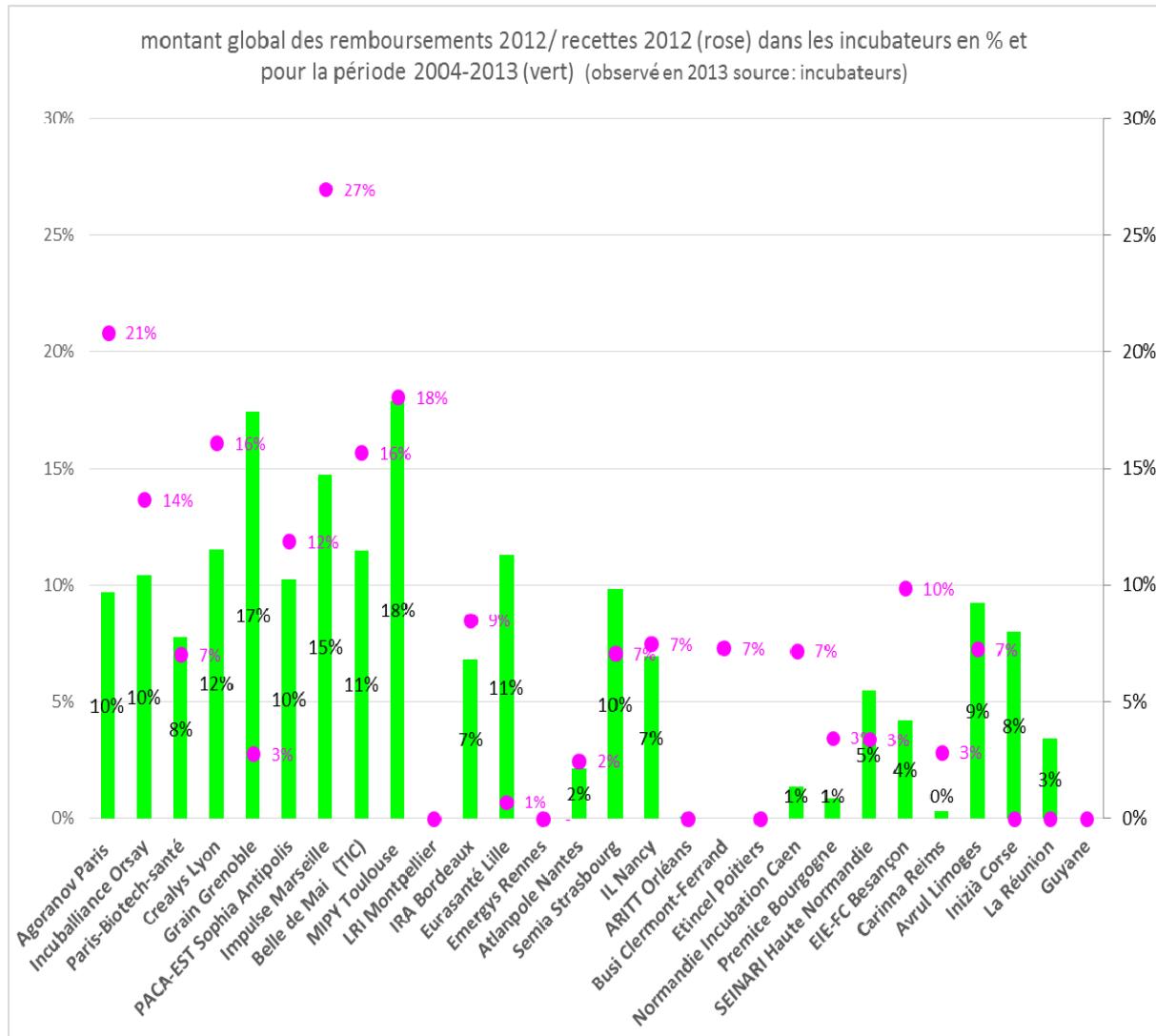


En 2013, seuls quatre incubateurs ne déclarent aucune recette issue des entreprises incubées, ce qui s'explique par le caractère trop récent de l'insertion des dispositions dans les conventions pour produire des effets.

Toutefois, en dépit de la généralisation des dispositions prévoyant une contribution financière, seul le premier quartile des incubateurs (Grain, MIPY, Incuballiance, Agoranov, Impulse, PACA-EST, Crealys, tous implantés en Île-de-France, Rhône-Alpes, PACA et Midi-Pyrénées) collecte des montants fortement croissants de contributions des entreprises. Le deuxième quartile collecte des montants dont la croissance est plus lente jusqu'en 2009 avant de s'essouffler.



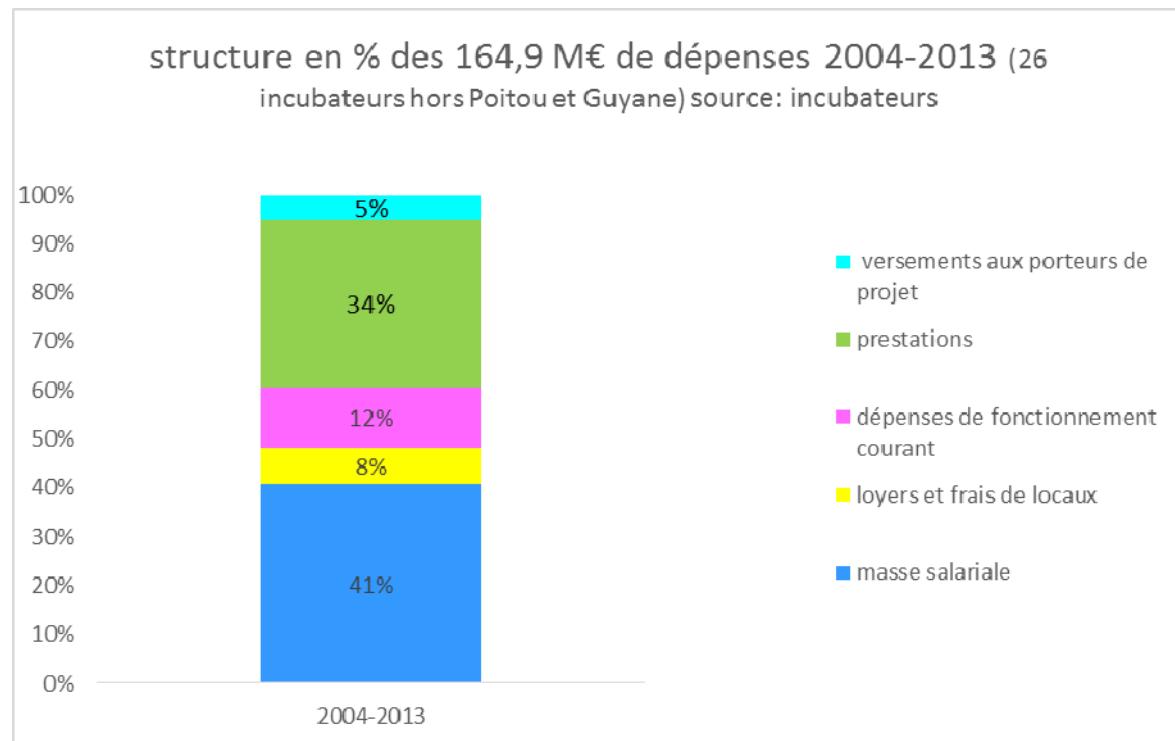
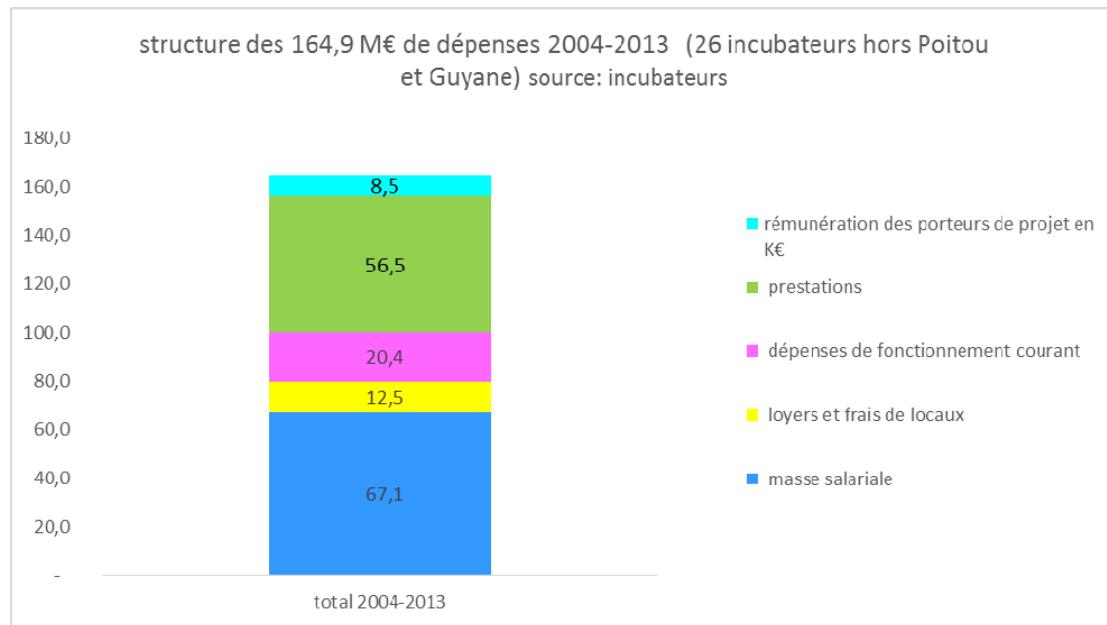
La part des remboursements des entreprises incubées dans les recettes des incubateurs sur la période 2004-2013 varie de 17 à 0 %. Neuf incubateurs couvrent plus du dixième de leurs dépenses par les remboursements. **L'autofinancement est croissant, réel pour une grosse moitié des incubateurs mais d'une ampleur très limitée.**



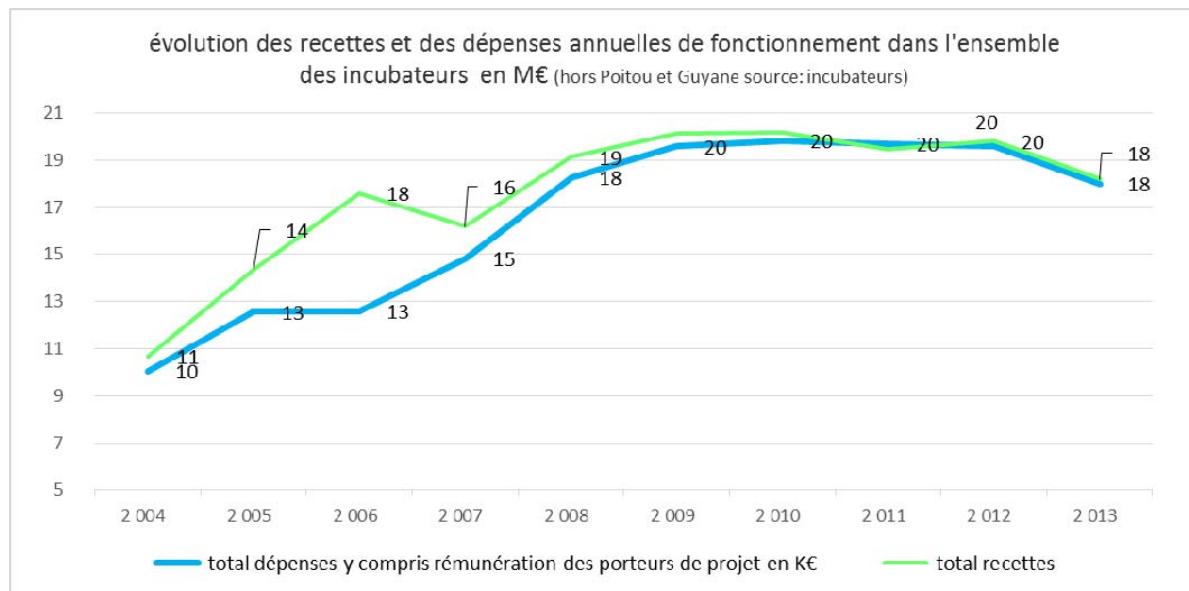
La croissance de l'autofinancement s'observe sur les parts d'autofinancement les plus récentes, celles de 2012 qui sont, à quelques exceptions près, supérieures aux proportions moyennes sur la période 2004-2013. L'autofinancement peut probablement encore progresser, en particulier par la généralisation des dispositions prévoyant, en cas de succès de l'entreprise, le remboursement intégral des dépenses engagées et par la professionnalisation accrue du soutien offert. Toutefois, rien dans les données collectées, y compris auprès des incubateurs les plus dynamiques dans les régions les plus propices au développement des entreprises, ne montre la capacité des incubateurs à s'autofinancer complètement sur une longue période. Il faudrait pour cela que 100 % des projets aboutissent à une entreprise viable ; or les incubateurs prennent des risques et soutiennent des projets dont une part ne prospérera pas.

**B- Les dépenses de fonctionnement des incubateurs atteignent un montant global sur la période 2004-2013 de 164,9 M€** Elles sont constituées des rémunérations pour 67 M€(41 %

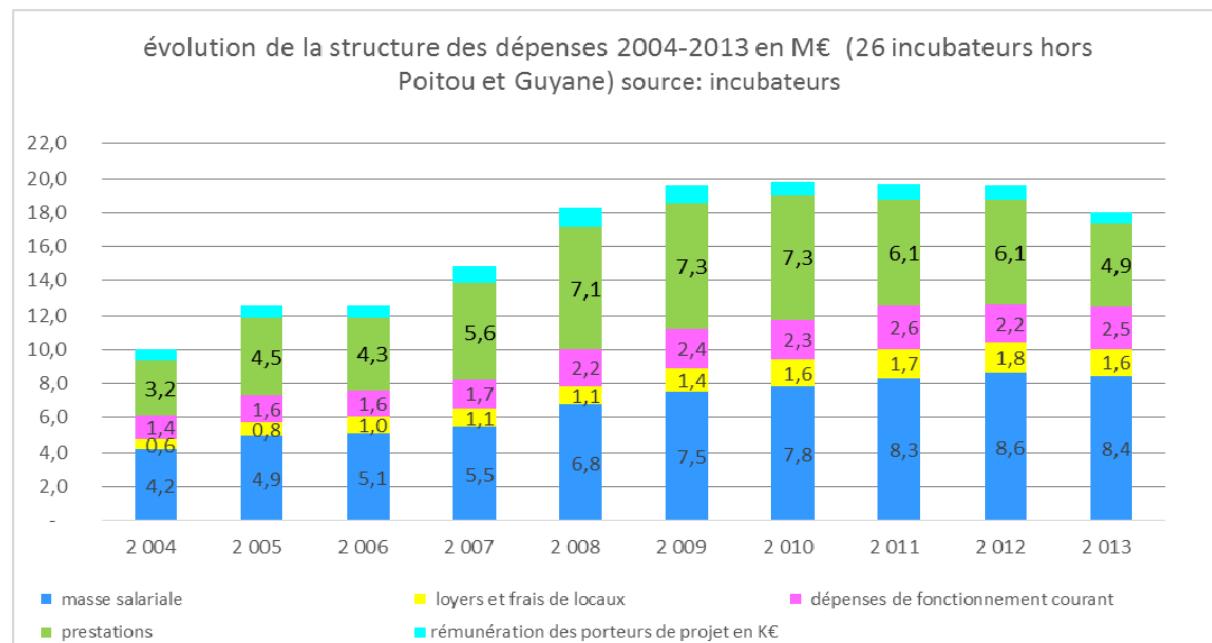
du total des dépenses de fonctionnement), 56 M€ d'achat de prestations extérieures (34 %), de dépenses de fonctionnement courant pour 30 M€ (20 % du total) et de 8,5 M€ de rémunérations des porteurs de projets.



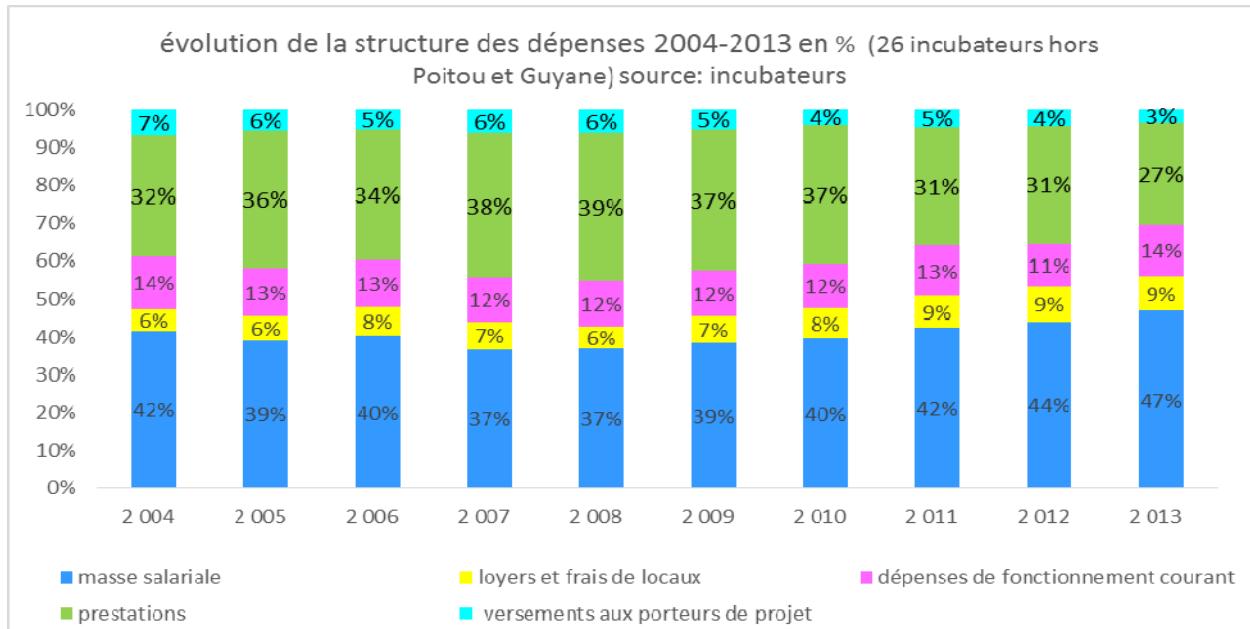
**Les dépenses des incubateurs ont crû régulièrement de 2004 à 2009, se sont stabilisées autour d'un montant annuel un peu inférieur à 20 M€ avant de se contracter fortement en 2013 (18 M€).**



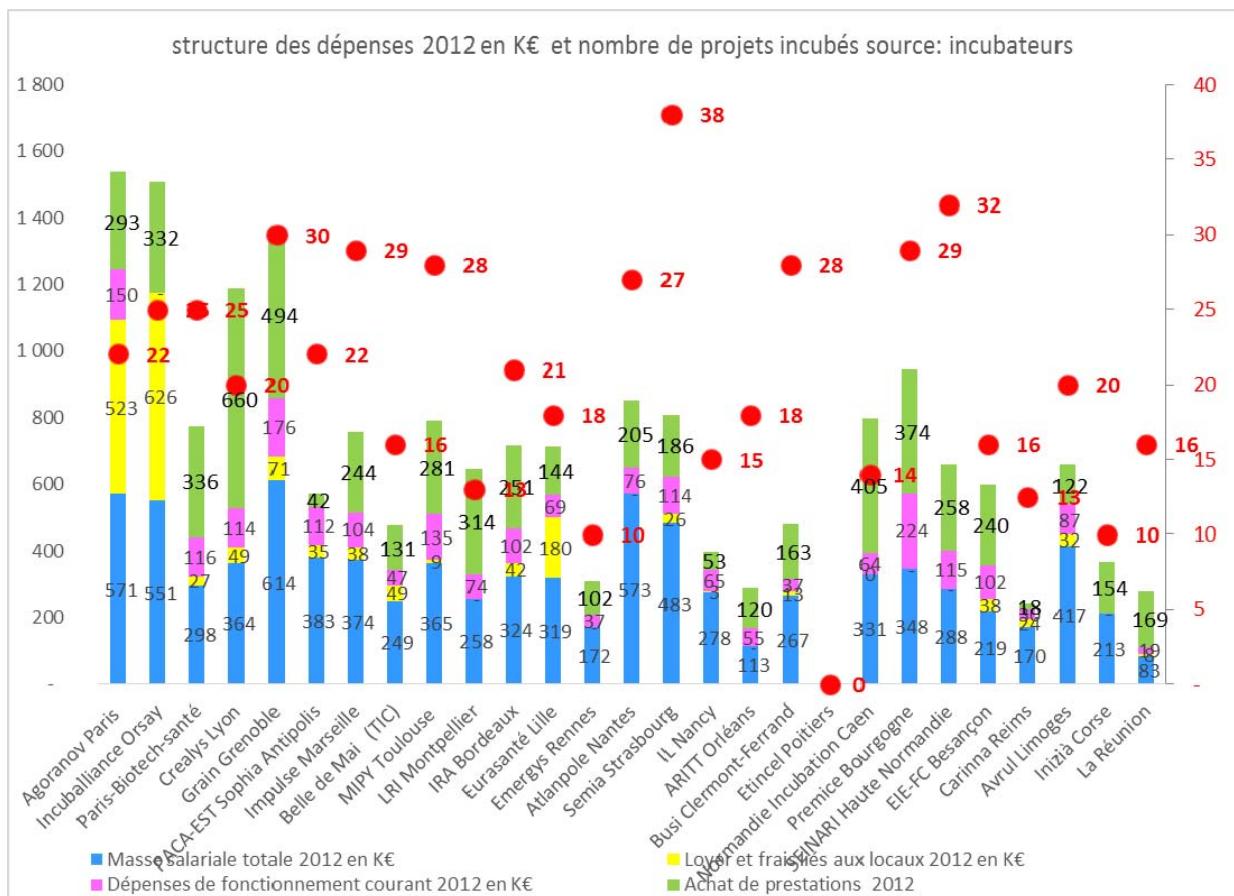
Le montant global des rémunérations et les dépenses de fonctionnement ont connu une croissance constante qui les a fait plus que doubler sur la période 2004-2012, de 6 à 12,5 M€; les achats de prestations ont doublé entre 2004 et 2009, année de leur plus haut niveau, avant de décroître et se stabiliser à 6,1 M€en 2011 et 2012.



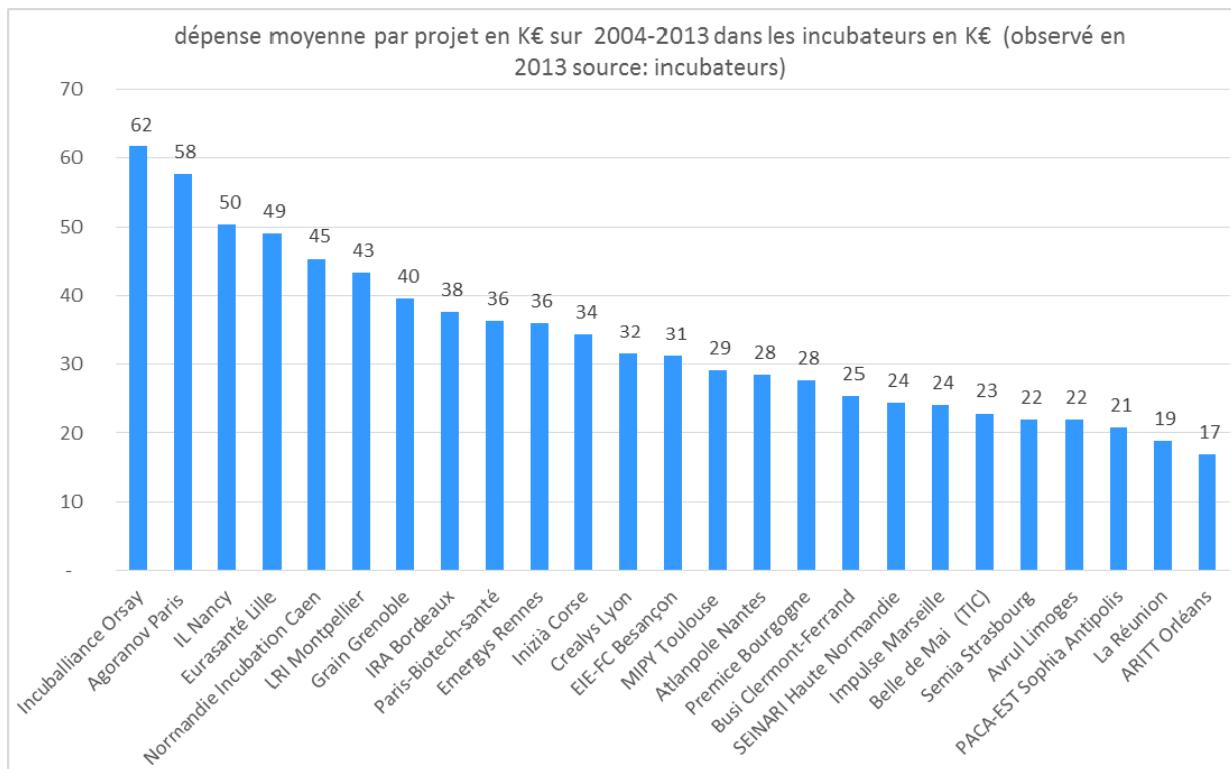
De 2004 à 2008, la part relative des prestations externes a crû puis elle s'est contractée avec la stabilisation des dépenses de fonctionnement des incubateurs, tandis que les dépenses de rémunérations et de fonctionnement courant continuaient à croître, en montant et en proportion du total. C'est ainsi qu'au cours de la décennie, les prestations extérieures sont passées de 35 à 29 %.



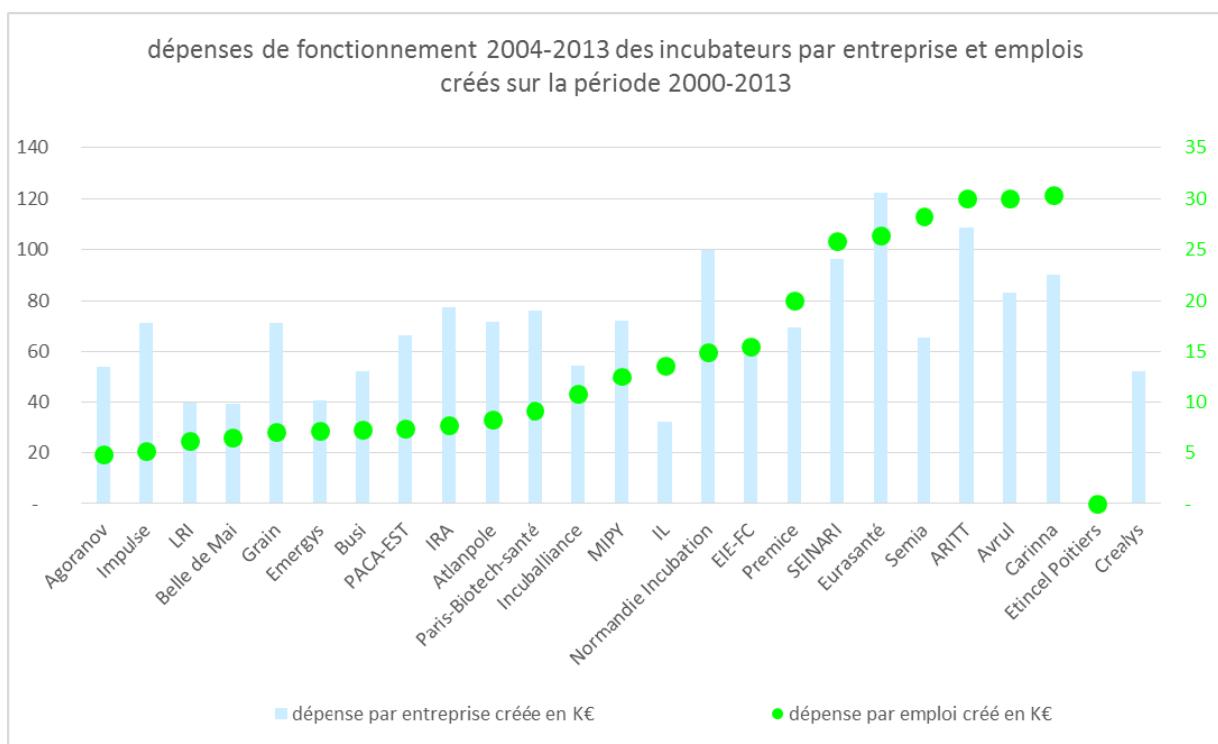
**En 2012 les incubateurs ont dépensé 20 M€ pour accompagner 555 projets.**

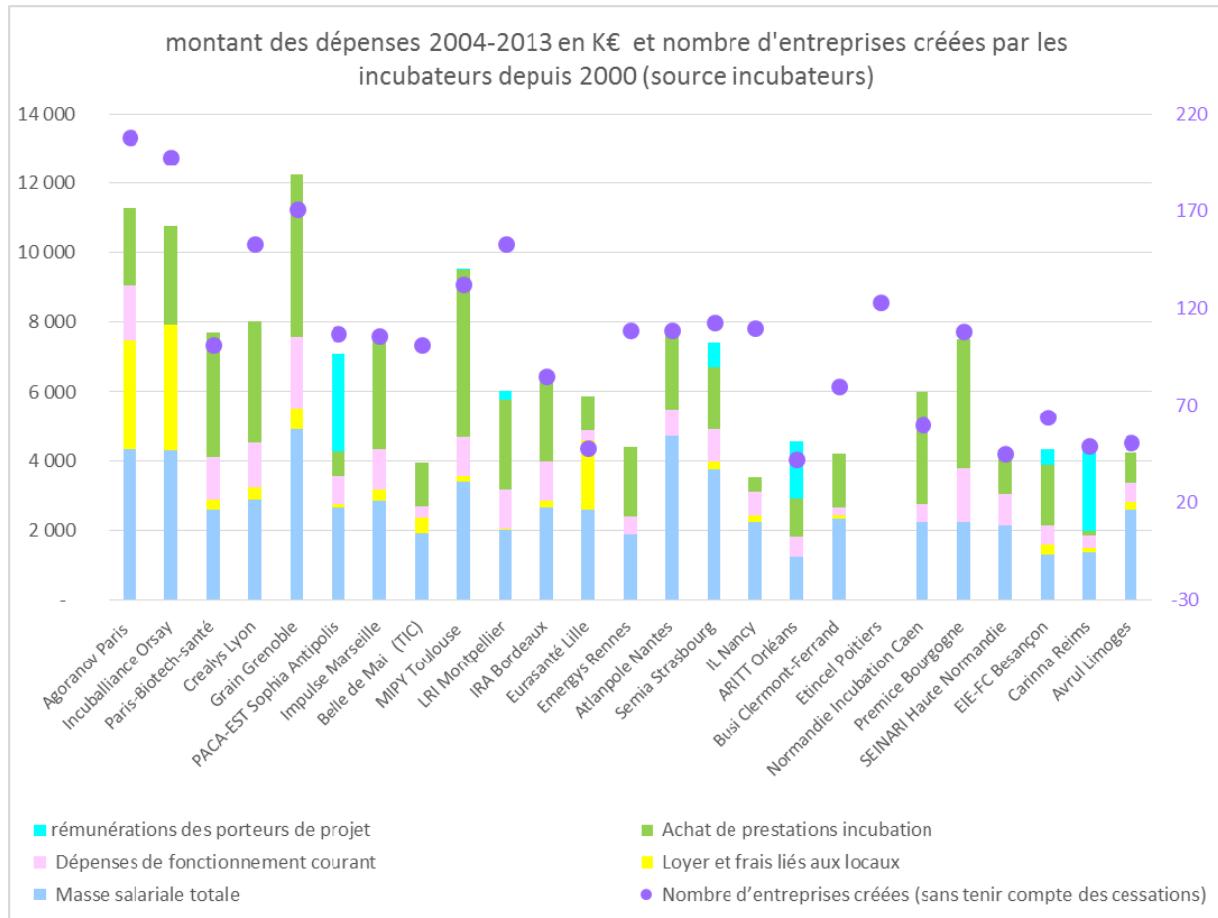


La proportion respective des rémunérations, dépenses de fonctionnement et prestations extérieures, change fortement d'un incubateur à l'autre. Il en est de même pour la dépense moyenne par projet, présentée ici sur la période 2004-2013.



Les incubateurs ont aidé à la création de 2 616 entreprises et 16 000 emplois entre leur création et 2013. La dépense 2004-2013 rapportée aux emplois créés de 2000 à 2013 varie de 5 000 à 30 000 € avec une moyenne de 8000€ celle par entreprise créée de 32 000 à 122 000 euros.





## Annexe 7

### **Incubateurs, hors dispositif MENESR, accueillant des projets innovants**

Les vingt-huit incubateurs reconnus et financés par le ministère chargé de l’enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) sont loin de représenter la seule offre de services en direction des porteurs de projets et des jeunes entreprises innovantes.

Même en excluant l’offre de services des structures les plus généralistes d’aides à la création d’entreprises, comme l’agence pour la création d’entreprises ou les services des organismes consulaires, qui sont ouverts aux porteurs de projets innovants comme à l’ensemble des projets, l’offre en direction des projets innovants est riche et diversifiée.

Il n’existe pas de recensement officiel de ces structures mais plusieurs sources permettent des recensements partiels : la Ville de Paris et la Région Île-de-France, qui disposent chacune d’un programme d’aide à la création d’entreprises innovantes, identifient dans leur zone de compétences respectivement vingt-deux et dix-huit incubateurs<sup>51</sup>.

Deux réseaux regroupent des structures ayant des activités d’incubation d’entreprises innovantes. Il s’agit de RETIS<sup>52</sup>, réseau national qui rassemble, parmi ses 91 membres, 33 incubateurs dont 18 soutenus par le ministère chargé de l’enseignement supérieur et de la recherche. Il regroupe également 43 technopoles<sup>53</sup> et EBN (*European Business innovation centre Network*)<sup>54</sup>. Il accrédite et regroupe en réseau les Centres européens d’entreprises et d’innovation (CEEI), au nombre de 45 en France, dont la plupart des membres ont une activité d’incubation, même si parmi eux on ne compte que cinq incubateurs appartenant au dispositif du ministère.

La direction générale de la compétitivité, de l’industrie et des services (DGCIS) du ministère chargé de l’économie a entamé en 2013 un exercice inabouti d’évaluation d’un échantillon d’incubateurs publics et privés.

Enfin, une entreprise soutenue par BPI-France spécialisée dans des services marchands destinés aux créateurs d’entreprises (applications de création de business plans, de bureau

---

<sup>51</sup> Pour la région Île-de-France cf. : Technopolis-groupe « Evaluation du dispositif de soutien aux structures d’aide à la maturation de projets innovants en vue de la création d’entreprises » rapport final février 2014.

<sup>52</sup> Association régie par la loi de 1901 et déclarée le 17 février 2000. La dénomination « RETIS » prévue à l’article 5 de ces statuts ne correspond pas à un acronyme susceptible d’être développé. Les lettres utilisées renvoient toutefois logiquement à un « réseau technopoles et entreprises innovantes » puisque ces deux types de structures constituent les deux principaux groupes de membres de cette association. Certains incubateurs MENESR sont affiliés non à RETIS mais au réseau CURIE qui rassemblent les structures de valorisation liés aux établissements du MENESR.

<sup>53</sup> RETIS est le relais national de l’IASP (*International association of Science Parks and Business Incubators*) et labellise dans ce cadre une partie des technopoles. Toutefois cette dénomination n’étant pas protégée, un certain nombre de structures en France se désignent comme « technopole » ou « technopôle » sans être labellisée.

<sup>54</sup> Association sans but lucratif de droit belge, dont le siège est à Bruxelles et qui est soutenue par la Commission européenne. Elle groupe entre 150 et 160 membres au niveau européen.

virtuel, de tenue de comptabilité et de facturation, etc.) a créé un répertoire national des structures d’incubation d’entreprises innovantes<sup>55</sup> associé à des informations générales. En 2014, au niveau national, 186 structures aux périmètres et aux statuts très divers ont été identifiés, dont les 28 incubateurs reconnus par le MENESR ainsi qu’une partie des autres structures membres de RETIS ou des CEEI<sup>56</sup>.

Différentes opérations de recensement ont été menées, à des périodes différentes sans que les mises à jour nécessaires aient été effectuées. Malgré l’incomplétude des sources et l’hétérogénéité des données traduites par des omissions et des doublons décelés par quelques sondages, il a semblé utile de faire un tour d’horizon des incubateurs existants.

Ce tour d’horizon, qui nécessiterait d’être développé par une enquête approfondie, permet de dégager des indications utiles sur l’ordre de grandeur du nombre et de l’activité des structures qui ont investi le champ de l’incubation des entreprises innovantes<sup>57</sup>.

Il est ainsi possible d’identifier un ensemble **d’environ 150 structures autres que celles reconnues par le MESR** qui interviennent ou ont vocation à intervenir dans les mêmes domaines ou des domaines proches, voire plus de 200 en ajoutant aux structures qui se désignent elles-mêmes comme incubateurs des structures comme les technopoles ou les CEEI, dont l’intervention avec l’accompagnement des porteurs de projets par des incubateurs est articulée.

L’examen de ces « incubateurs autres » révèle des initiatives nombreuses, mais particulièrement concentrées sur quelques sites et notamment à Paris ; les services offerts sont proches des incubateurs soutenus par le MENESR ainsi que les profils des animateurs et leurs méthodes. Ils apportent un complément au maillage ou des fonctions complémentaires aux incubateurs MENESR avec une part de redondance très limitée.

Il révèle également des originalités en matière d’organisation et surtout de mode de financement et de modèle économique, avec de très grandes variantes mais souvent une part moindre de subventions publiques directes.

## **I. Aperçu général des « autres incubateurs » : un maillage important d’initiatives et de structures qui ne met en évidence aucun double emploi significatif avec les incubateurs soutenus par le MENESR mais plutôt une complémentarité**

### **A. *Les établissements d’enseignement supérieur et de recherche n’ont pas développé une offre alternative aux incubateurs soutenus par le MESR mais défini une approche de complémentarité dans laquelle ces derniers ont une place souvent centrale***

---

<sup>55</sup> [http://www.mon-incubateur.com/site\\_incubateur/us](http://www.mon-incubateur.com/site_incubateur/us)

<sup>56</sup> Il existe donc un sous-ensemble commun entre ces différents ensembles de structures recensées, sans que le recouvrement soit total toutes les structures de RETIS ou les CEEI n’ayant pas d’activité d’incubation.

<sup>57</sup> Aucun travail de recensement systématique de cette nature n’a été entrepris jusque-là. Le rapport IGAENR n°2009-088 « Evaluation du dispositif d’incubation issu de l’appel à projets « incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques du 24 mars 1999 » de mars 2009 ne cite que ponctuellement quelques exemples de situations et donne une simple indication, sans sources, de l’existence « en Ile-de-France de trente-neuf incubateurs dont trois seulement issus de l’appel d’offre du ministère » (page 29).

La loi n°99-587 du 12 juillet 1999, dans le prolongement de l'appel à projets interministériel de mars 1999, visait d'abord à faire émerger des structures d'incubation émanant directement des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur. Ce lien avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche constituait dans l'appel à projets un critère essentiel d'évaluation et ce document précisait que les incubateurs devaient être constitués en service interne à ces établissements publics ou en filiale de ces établissements, la formule associative n'étant admise qu'à titre transitoire.

Dans la pratique, les établissements d'enseignement et organismes de recherche se sont engagés en faveur de la création d'entreprises innovantes mais ont renoncé à créer des structures d'incubation propres au profit des structures plus fédératives que sont devenus les incubateurs soutenus par le MESR. Toutefois des initiatives qui encouragent ou complètent selon le cas le rôle des incubateurs du MESR ont été prises dans leurs secteurs respectifs.

### ***1-S'agissant des organismes de recherche, on relève plusieurs types de positionnement***

Le CNRS n'a pas créé de structure ad hoc. Sa direction de l'innovation et des relations avec les entreprises (DIRE) suit les créations d'entreprises issues de ses unités ou adossées à celles-ci, qui sont toutes (5 exceptions sur 764 créations de start-up en 15 ans) portées par des incubateurs. Cet EPST n'a pas de politique générale relative à la création de structures d'incubation : il en est fondateur, cotisant ou membre du conseil d'administration selon les circonstances locales, les questions de transfert, notamment la mise en place de licence, étant réglée au niveau des délégations régionales et de la filiale de valorisation FIST.

De même, l'INSERM et l'INRA sont attentifs aux créations d'entreprises liées à la recherche. Leurs filiales de valorisation respectives n'assurent aucune forme d'incubation managériale ou de coaching, toute l'incubation reposant sur les incubateurs du MENESR.

En revanche, le CEA a créé un dispositif d'aide à la création d'entreprise très perfectionné<sup>58</sup>, reposant sur des aides personnelles au porteur de projet dans le cadre d'une convention d'incubation, qui prévoit que le porteur puis l'entreprise bénéficient des services de base qui lui sont nécessaires au sein des structures du CEA. En contrepartie des moyens que le CEA a consacrés au projet, sa filiale CEA-Investissement bénéficie d'une promesse de souscription d'action pour 15 % du capital dans la majorité des cas. Toutefois cette incubation interne au CEA ne concerne que la partie scientifique et logistique de l'incubation. L'accompagnement du porteur de projet pour tous les aspects « tertiaires » de la création d'entreprise est assuré éventuellement avec la structure locale d'incubation, le plus souvent une structure soutenue par le MENESR, avec laquelle le CEA a signé un accord. Il existe une sorte de partage des rôles entre les deux niveaux d'incubation.

On retrouve une même situation de partage des rôles avec deux autres organismes de recherche qui ont créé des structures d'incubation.

Tel est d'abord le cas de l'IRSTEA : il gère depuis 2004 Minéa, plateforme d'accueil en incubation à Montpellier, qui accueille des créateurs d'entreprises dans les domaines de

---

<sup>58</sup> CEA, direction de la recherche technologique « Crédit et reprise d'entreprise et essaimage : manuel de procédure » édition mise à jour, décembre 2013.

l'environnement, de l'eau, des technologies de l'information et des écotechnologies pour l'agriculture, ainsi que de l'innovation sociale à partir d'une volonté de rapprocher le monde économique et celui de la recherche en favorisant les échanges au sein d'un lieu unique. Toutefois si cette structure bénéficie des moyens mis à sa disposition par l'IRSTEA, elle n'est pas dotée de la personnalité juridique puisque Minéa fait partie de l'incubateur régional « Languedoc Roussillon Incubation – LRI », et bénéficie également des moyens mutualisés de celui-ci, dans une logique de complémentarité. L'IRSTEA précise qu'au-delà de l'incubateur Minéa, il peut accueillir en incubation un porteur de projet dans un de ses laboratoires sur un autre site en lui apportant les services suivants :

« *Être en incubation à Irstea :*

- *un accueil dans un environnement scientifique,*
- *des expertises scientifiques et techniques dans des locaux adaptés,*
- *une aide à l'étude de faisabilité,*
- *un accompagnement pour la présentation du dossier auprès des incubateurs régionaux,*
- *une assistance juridique, fiscale et marketing, par le biais de nos partenaires.*
- *cet environnement favorable vous permet de porter votre projet à maturité en travaillant en proximité de nos équipes de recherche et en bénéficiant de nos équipements scientifiques.* »<sup>59</sup>

Cet organisme de recherche très finalisé s'attache donc à développer son mode d'incubation propre, sans créer d'entité juridique autonome et en s'appuyant, dans toute la mesure du possible, sur les ressources des incubateurs « régionaux » soutenus par le MENESR. Si les équipes propres de l'IRSTEA préparent les candidats à une incubation à présenter leur dossier, ce sont les comités de sélection des incubateurs de région qui en assurent l'évaluation.

La situation est quelque peu différente avec l'INRIA. Au moment de l'appel à projets de 1999 cet EPST avait envisagé de créer avec sa filiale INRIA-Transfert un incubateur dédié aux entreprises innovantes du numérique, mais il y a finalement renoncé, constatant qu'entre le quart et le tiers des créations d'entreprises innovantes relevaient de ce domaine et qu'ils avaient vocation dès lors, dans le cas le plus fréquent, à être pris en charge par les incubateurs généralistes. La plupart des projets issus de ses centres de recherche sont donc incubés par les incubateurs du MENESR, mais la société IT-Translation créée par l'INRIA détecte et prend en charge en moyenne chaque année huit nouveaux projets à haut potentiel de croissance, souvent déjà incubés dans un incubateur généraliste, mais dont elle prolonge l'incubation classique par un accompagnement plus intense, d'une part et se traduit par la co-fondation d'une entreprise avec IT-Translation avec une participation au capital pouvant atteindre 300 K€ d'autre part.

Enfin l'IRD a créé un incubateur spécifique, Bond'Innov, avec des partenaires locaux (collectivités locales et université Paris 13) prenant en charge des projets correspondant à sa mission en direction du Sud : implanté sur le campus IRD France Nord de Bondy, il accompagne des projets innovants en Seine-Saint-Denis et/ou implantés dans les pays du Sud

<sup>59</sup> <http://www.irstea.fr/linnovation/valorisation-et-transfert/creation-dentreprises>.

autour de problématiques de co-développement, de collaborations scientifiques croisées ou d'import/export. Cet incubateur offre durant deux années aux jeunes entrepreneurs ou porteurs de projets innovants une avance, remboursable en cas de succès, et intégrant les principaux services d'incubation : accompagnement individualisé, animations collectives d'entrepreneurs, bureaux privatisés et laboratoires, proximité avec les réseaux de l'innovation du Sud et l'accès à des financements d'amorçage.

*2-Dans l'esprit des promoteurs de l'appel à projets et de la loi de 1999, les incubateurs devaient être en premier lieu des incubateurs d'universités. Toutefois, selon leurs représentants, les universités ne se sont pas vraiment saisies des incubateurs<sup>60</sup>*

De fait les universités jouent un rôle limité dans les incubateurs issus de l'appel à projets de 1999 même quand elles sont membres fondateurs de ces structures. Selon la CPU<sup>61</sup>, elles manifestent toutefois récemment un nouvel intérêt avec la mise en place des SATT. Les universités sont plutôt en amont de la création et mais aussi partie prenante en cours de processus comme fournisseurs de moyens (locaux, services logistiques, « briques technologiques »....).

Toutefois l'utilité des incubateurs s'est concrétisée également par la création de quelques incubateurs d'université nouveaux non reconnus par le MENESR. Ils concernent les universités suivantes : Paris 1, Paris 6, Paris-Dauphine, Paris 10, Lille 1, Artois, Valenciennes et Haut Cambrésis aussi que l'incubateur Descartes correspondant au PRES « université Paris Est ».

Trois de ces incubateurs (Paris 1, Paris 10, Dauphine) sont dédiés aux projets étudiants (Dauphine étant membre par ailleurs de l'incubateur MENESR Agoranov). Quant à Paris 6 (également membre fondateur d'Agoranov), sa participation à l'incubateur de l'institut de la vision, institut porté par une fondation de droit privé, et très spécialisé dans la création d'entreprises sur les questions de handicap sensoriel, relève plutôt du soutien. Les autres incubateurs d'universités se présentent comme assurant des fonctions similaires à celles des incubateurs soutenus par le MENESR.

C'est le cas des deux d'entre eux qui ont été évalués en 2014 dans le cadre de l'évaluation lancée par la région Île-de-France : Incub'13 (université Paris 13) et Incubateur Descartes (Paris Est- Marne-la-Vallée).

Si ces deux incubateurs ont des indicateurs d'activité et de performance souvent nettement moins importants quantitativement que les trois incubateurs franciliens soutenus par le MENESR, cela tient à leurs moyens budgétaires limités, à la faiblesse de leurs équipes et à leur création récente, respectivement 2012 et 2010. Pour autant, tous les indicateurs ne sont pas nécessairement défavorables : ainsi l'évaluation de la région indique que le nombre de projets en stock dans la structure rapporté au nombre d'ETP est légèrement supérieur dans ces

---

<sup>60</sup> Entretien avec M. Guy Cathelineau, président de la commission « recherche » de la Conférence des présidents d'universités, 23 avril 2014.

<sup>61</sup> Idem.

deux incubateurs de création récente à celui constaté dans les trois incubateurs historiques créés il y a quinze ans<sup>62</sup>.

L'analyse comparative mériterait d'être affinée mais il apparaît, au vu des éléments rassemblés, que ces deux incubateurs correspondent bien au modèle prescrit par l'appel à projets de 1999 pour les fonctions assurées et sont même davantage conformes à ce modèle que plusieurs des structures soutenues actuellement par le MENESR, en raison du lien organique fort qu'ils ont avec l'université ou le PRES qui les porte. Leur principale différence tiendrait au fait que la presque totalité de leur financement est assurée par des collectivités locales (région, départements, structures d'agglomérations) sans contribution de l'État dédiée à la création d'entreprises innovantes liées à la recherche publique alors qu'ils justifient l'un et l'autre une activité significative en ce domaine.<sup>63</sup>

On peut s'interroger dans ces conditions sur ce qui amène le MENESR à n'apporter aucun soutien à ces deux incubateurs. L'explication est simple et renvoie à un critère purement chronologique : ces incubateurs sont de création récente ; or l'appel à projets de 1999 a été ouvert une seule fois et les structures lauréates ont bénéficié depuis quinze ans d'une reconduction régulière de leur soutien du MENESR. Même si la forme et le contenu du cadre conventionnel les liant à l'État ont été modifiés à plusieurs reprises au cours de la période, la liste des structures soutenues est demeurée stable, avec seulement une suppression d'une structure de cette liste. Aucune adjonction sur cette liste et même aucun exercice tendant à ouvrir la possibilité d'une adjonction de nouvelles structures créées depuis 1999 n'ont jamais été mis en œuvre.

Les situations de concurrence avec des incubateurs soutenus par le MENESR ne sont pas évidentes : au contraire ce sont plutôt dans des zones sans présence d'incubateurs MENESR que cette nouvelle génération d'incubateurs d'universités est née.

### ***3. Au-delà des incubateurs d'universités, on constate dans le secteur de l'enseignement supérieur l'existence de très nombreux incubateurs d'écoles d'ingénieurs ou de management, publiques ou privées***

Ces structures sont nombreuses : 41 recensées<sup>64</sup>, soit 27,33 % du total des incubateurs d'entreprises innovantes identifiés<sup>65</sup>.

Elles assument souvent un rôle spécifique destiné à donner aux élèves des écoles ou aux jeunes anciens élèves des débouchés d'application ou un cadre pour compléter leur formation en s'aguerrissant dans la création d'entreprise. Toutefois seuls 20 incubateurs d'écoles sur 41

<sup>62</sup> Rapport « Evaluation du dispositif de soutien aux structures d'aide à la maturation de projets innovants en vue de la création d'entreprises » op.cit. p.16.

<sup>63</sup> Ces deux incubateurs sont toutefois également actifs dans la promotion de l'entrepreneuriat étudiant et reconnus et soutenus par l'Etat au titre du programme « PEPITE ».

<sup>64</sup> Il s'agit des incubateurs spécifiques à des écoles, propres à chacune d'entre elle ou éventuellement commun à plusieurs. Ces 41 incubateurs n'épuisent pas l'implication des écoles dans les structures d'incubations puisqu'un certain nombre d'écoles sont membres ou associées d'un ou plusieurs des 29 incubateurs soutenus par le MESR, ou des 24 autres incubateurs qui ont des liens avec l'enseignement supérieur et la recherche publics.

<sup>65</sup> Sous les réserves de méthode de décompte signalées *supra* s'agissant du répertoire « mon incubateur » mais ce nombre donne un ordre de grandeur significatif.

se déclarent expressément réservés aux élèves et anciens élèves de l'école (ou des écoles pour les incubateurs communs à plusieurs écoles).

Plus de la moitié d'entre eux est donc ouverte à l'ensemble de projets. Tel est le cas des incubateurs fédératifs de Paris Tech qui sont un cadre commun d'incubation porté par cet EPSCS groupant douze grandes écoles franciliennes<sup>66</sup> sur trois campus, Paris, Saclay, Marne-la-Vallée avec des projets communs en matière d'innovation. Il en est de même de la structure « grandes écoles Nord Incubation » (GENI) qui groupe cinq écoles du département du Nord<sup>67</sup>, gère une plateforme et trois incubateurs physiques en mutualisant les moyens. Ces deux structures ont des missions et un mode de fonctionnement qui les rapprochent des incubateurs soutenus par le MENESR, à l'exception de l'antenne de Paris Tech implantée à Sophia Antipolis, dont l'animation a été déléguée à un cabinet privé et qui se rapproche du modèle de certains incubateurs privés avec des cycles d'incubation plus courts et un mode de financement fondé sur la rémunération des services rendus.

Dans la majorité des cas, le dispositif des incubateurs d'école complète le dispositif des incubateurs publics, soit en permettant de couvrir des zones dans lesquelles aucun incubateur MENESR n'est présent, soit en apportant des services spécifiques liés notamment aux champs disciplinaires des écoles qui les portent. Une logique de complémentarité est donc à l'œuvre. Là encore, au moins pour certains des incubateurs non dédiés aux étudiants des écoles, la non reconnaissance par le MENESR résulte non d'un choix de celui-ci mais du fait que ces structures ont été créées après 1999. Une des questions soulevées par cet aperçu d'ensemble des structures d'incubation liées à l'enseignement supérieur et à la recherche publique est donc celle de la différence de traitement entre des structures aux fonctions et au positionnement proche, les plus récentes d'entre elles ne jouissant d'aucune reconnaissance du MENESR.

## **B. Le maillage territorial national en structures d'incubation ne fait apparaître aucune situation de doublon ni aucun véritable désert dans le territoire de l'incubation d'entreprises innovantes**

*1-Les structures indiquant participer à l'effort d'incubation d'entreprises innovantes sont de nature et de fonctions diverses, même si les informations les concernant sont assez incertaines*

Sur les 157 structures autres que les incubateurs soutenus par le MENESR et qui se désignent comme « incubateurs », on relève 40 centres européens d'entreprises et d'innovations (CEEI), 85 incubateurs (dont 17 assurant leurs services à titre payant), 17 accélérateurs (dont 4 assurant leurs services à titre gratuit), 8 pépinières d'entreprises et 7 technopoles et parcs d'activités<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> AgroParistech, ENSAM, école des ponts et chaussées, Ecole polytechnique, ENSAE, Chimie Paris, ENSTA, ESPCI, HEC, Institut d'optique, Ecole des mines, Télécom Paristech.

<sup>67</sup> Ecole de management de Douai, ENSAIT, ESC Lille, Ecole centrale Lille, centre ENSAM de Lille.

<sup>68</sup> Il ne s'agit ici que des technopoles répertoriées dans « mon incubateur » comme structure directes d'incubation ; il existe une cinquantaine d'autres technopoles ou technopôles en France, qui sont souvent articulés pour l'accompagnement de porteurs de projets avec des incubateurs.

L'activité d'incubation, qui n'obéit pas toujours à une définition homogène, n'est que rarement l'activité exclusive de ces structures, même pour celles qui se désignent expressément comme incubateurs.

Sous les réserves de méthode indiquées plus haut quant à la fiabilité des données rassemblées, les vérifications par sondages effectuées par la mission pour certaines structures pour lesquelles elle disposait de données plus certaines ont montré l'existence soit de doublons soit d'omissions ou d'inexactitudes, ces différentes structures étaient porteuses en 2013 **d'un stock de 1 249 projets en cours d'incubation**.

Ces différentes données chiffrées et les ratios qui peuvent en être tirés *infra* ne doivent donc pas être retenus comme ayant une valeur scientifique, mais simplement comme des ordres de grandeur indicatifs du développement des dispositifs d'incubation autres que ceux soutenus par le MENESR.

## ***2-La densité importante en Île-de-France, et tout spécialement à Paris, ne révèle pas de « sur-équipement » particulier mais résulte du poids de la région***

Sur le total des 186 structures identifiées, 77<sup>69</sup> sont implantées en Île-de-France, soit 41% et principalement concentrées sur Paris qui en concentre 63, contre 7 dans les Hauts-de-Seine, 4 en Essonne, 2 en Seine-Saint-Denis et 1 en Seine-et-Marne. En excluant les incubateurs soutenus par le MENESR, le ratio est de 73 sur 157, soit 46 %.

Ces proportions sont certes beaucoup plus fortes que celles de la part de la population francilienne dans la population totale (18,7%), ou même que la part de la région dans le PIB (31 %)<sup>70</sup>, en revanche elles sont proches de la part de la région dans la dépense intérieure de recherche développement, légèrement supérieure à 40 %, ainsi que de la part de chercheurs travaillant dans la région (40 %), et de celle des chercheurs publics (36 %) mais supérieure à la part des enseignants-chercheurs dans la région (31 %). La concentration sur Paris et la partie Sud-Ouest de l'Île-de-France correspond à la concentration géographique de la recherche dans la région<sup>71</sup>. Le nombre des projets incubés en Île-de-France dans ces différentes structures est du même ordre de grandeur : 548 sur 1249, soit 44 %.

Cette concentration relative permet toutefois le développement de formes de concurrence, soit négative (effets d'éviction vers d'autres incubateurs) soit positive (incubation parallèle chez deux incubateurs) dont les causes doivent être identifiées. Ce phénomène, de portée limitée, ne concernerait que moins de 10 % des projets. L'étude d'évaluation réalisée pour la région Île-de-France a tenté d'en analyser les causes<sup>72</sup>. Au-delà de situations très marginales (cas de quelques projets inscrits dans un incubateur et ayant obtenu à ce titre une aide mais qui sont effectivement incubés dans une autre structure), ces situations montrent le plus souvent des stratégies maîtrisées de glissements vers des incubateurs positionnés plus en amont ou en plus en aval : projets incubés dans un incubateur MENESR mais réorientés vers un autre

<sup>69</sup> Le nombre aurait donc doublé depuis 2009 puisque le rapport IGAENR de 2009 en signalait 39 ; de nombreuses structures sont des créations très récentes, comme la douzaine d'incubateurs gérés par « Paris-Incubateurs » et une dizaine d'autres structures de Paris *intra-muros*.

<sup>70</sup> Source : INSEE, 2012.

<sup>71</sup> Source : DGRI « Diagnostic territorial Ile-de-France », septembre 2013.

<sup>72</sup> Rapport cité pp.29/30.

incubateur après constat d'une maturation scientifique inaboutie, ou à l'inverse projets incubés dans des incubateurs généralistes puis réorientés vers un incubateur à thématique scientifique afin de bénéficier d'un cycle d'incubation plus long. En Île-de-France environ 6 % des projets bénéficiaient d'une co-incubation en parallèle dans deux, voire trois, incubateurs dans le cadre de procédures que le rapport d'évaluation qualifie de « plutôt informelles et non systématiques ».

Plus que de concurrence, ces phénomènes relèveraient d'arrangements de régulation au sein d'un écosystème relativement dense.

Certains établissements ont adopté eux-mêmes des stratégies en étant membres d'incubateurs MENESR ou autres en parallèle à l'existence de leur propre incubateur : tel est le cas de l'ESSEC et de l'Ecole centrale des arts et manufactures qui sont membres de l'incubateur MENESR « Paris Bio Tech santé » tout en disposant de leur propre incubateur, ou de l'université Paris 13 qui dispose d'un incubateur généraliste propre et participe, avec l'IRD , à un incubateur spécialisé dans les projets vers le Sud. La situation de Paris Tech est encore plus complexe : cet EPCS est membre de l'incubateur MENESR « Agoranov », alors qu'il dispose de son propre dispositif mutualisé d'incubation pour les douze écoles qui sont membres de l'EPCS, que ces écoles disposent pour certaines d'entre elles d'incubateurs internes et que deux de ses écoles sont membres fondateurs à titre individuel de l'incubateur MENESR « Incuballiance ».

### ***3-La situation parisienne a permis l'éclosion de modèles originaux, soit dans l'organisation, soit dans la conception du rôle de l'incubateur***

Comme signalé *supra*, la Ville de Paris concentre un nombre très important de structures d'incubation.

Cette collectivité a mis en place un dispositif original pour assurer l'animation des incubateurs qu'elle entend soutenir. Elle a créé avec la région Île-de-France une structure associative commune « Laboratoire Paris région Innovation » porteuse de nombreuses actions dans le domaine de l'innovation et qui mutualise une partie importante des charges de support.

Au sein de cette structure, un département sans personnalité morale, « Paris incubateurs », est chargé de la politique d'aide aux incubateurs, pour le compte de la seule Ville de Paris. Cette politique repose sur une définition large de la notion d'incubation : au-delà de l' « incubation-amorçage », qui correspond à l'acception classique du vocable incubation, la Ville inclut l' « incubation-décollage » destinée à assurer le développement des entreprises créées et correspond aux services offerts dans des pépinières d'entreprises.

« Paris incubateurs » anime un réseau de dix incubateurs propres, thématiques, dont deux dédiés aux industries créatives, pour lesquels elle mutualise une équipe de 19 ETP, dont 5 chargés de mission projets, l'équipe de direction générale étant commune pour l'ensemble des missions de l'association.

Au-delà de ces incubateurs propres, la Ville a mis en place une labellisation dont treize incubateurs (autres que ses incubateurs propres) sont lauréats. Le label « Paris innovation

amorçage » (PIA) permet à ces incubateurs d'accueillir des projets bénéficiaires de l'aide financière de la Ville. Ces incubateurs ne perçoivent pas d'aide directe de la Ville mais la convention PIA impose aux incubés de rétrocéder une partie de l'aide reçue (12 K€ sur 30 K€ maximum).

#### ***4-En régions, les situations de pluralité de structures sont plus circonscrites sans que des mécanismes de concurrence puissent être identifiés***

Le nombre de structures actives en régions, hors Île-de-France, en dehors des incubateurs soutenus par le MENESR est, en définitive, relativement limité. Il ne concerne quatre-vingt structures de toutes natures, soit moins de quatre en moyenne par région métropolitaine, dont près de quarante sont concentrées dans quatre régions : Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les zones de recouplement sont particulièrement réduites. Par exemple, la carte des structures labellisées CEEI ne recoupe pas celle des incubateurs du MENESR (en Alsace l'incubateur soutenu par le MENESR est implanté à Strasbourg et le CEEI à Mulhouse) et lorsque plusieurs structures coexistent sur un même territoire elles ont souvent des viviers de recrutement de projets distincts en raison de thématiques ou de partenariats spécialisés.

Lorsqu'il existe des recouplements entre les cartes des CEEI ou technopoles avec celle des incubateurs du MENESR, dans la plupart des cas leur intervention dans l'accompagnement des porteurs est articulée. Dans plusieurs régions les chargés d'affaires de l'incubateur sont hébergés dans une de ces structures.

Comme en Île -de-France, plusieurs régions ont mis en place des réseaux d'innovation auxquels les incubateurs sont invités et qui favorisent leur intégration dans l'écosystème régional et la bonne répartition des rôles entre les acteurs de la création d'entreprise qui est par nature spécifique à chaque territoire.

#### ***5-À quelques exceptions près, l'articulation des incubateurs avec les autres structures dédiées à la création d'entreprise est bonne et peut permettre une intégration de l'activité d'incubation***

Le poids réel dans l'activité des incubateurs MENESR dans l'activité totale des structures est plus que proportionnel à leur nombre : sous les réserves de méthodes déjà énoncées, les vingt-neuf incubateurs MENESR, qui représenteraient 15,5 % du nombre total des structures, porteraient 28,5 % des projets.

Lorsque les structures soutenues par le MENESR ne sont pas les uniques structures d'incubation d'entreprises innovantes, elles sont en relation de partenariat avec les autres structures existantes pour compléter leur offre de service (comme en Champagne-Ardenne).

Dans la plupart des régions et à l'intérieur de celles-ci dans les territoires, le travail en relais des structures d'incubation et de post-incubation (CEEI et technopoles) peut permettre l'intégration de l'activité de l'incubateur à celle-ci par simple transfert des chargés d'affaires qui exercent déjà au sein de ces structures. Les raisons pour lesquelles cela n'a pas été fait sont parfois simplement liées à la crainte de la réduction ou perte des subventions nationales

et parfois régionales. Si cette possibilité d'intégration existe et est étudiée dans certaines régions, elle doit faire l'objet d'analyses spécifiques liées à l'écosystème local. Cela impliquerait un accroissement du nombre de structures intervenant en aval des SATT.

## **II. les services apportés et les méthodes sont proches mais dans l'organisation et surtout le mode de financement et le modèle économique s'affirment progressivement des originalités**

### **A. Les services apportés et les méthodes**

Les services apportés et les méthodes sont proches et le critère de la proximité du monde de la recherche n'apparaît pas comme la spécificité des incubateurs soutenus par le MENESR qui résiderait plutôt dans son expérience de l'incubation et dans sa capacité à prendre en charge sur une période plus longue un projet

*Les 157 structures autres que celles soutenues par le MENESR ont des positionnements très divers*

Certaines structures ont une approche de prestations de services sur un cycle très court, qui est en général de quatre à six mois (parfois deux mois seulement). Il s'agit des « accélérateurs » et d'un certain nombre d'incubateurs payants, soit au total une trentaine de structures (20 % de celles qui ont été recensées) qui travaillent dans une perspective de mise sur le marché s'apparentant davantage à une mise en relation avec le premier client qu'à un processus de maturation.

Dans ce cas, l'accompagnement est relativement léger, se limitant à une dizaine d'heures sur les questions juridiques, comptables, relation presse, avec des conseils pris en charge principalement par des mentors spécialisés. Ces structures d'accompagnement léger insistent beaucoup sur l'importance du « co-working » : la présence simultanée des incubés sur des sites communs d'hébergement produirait un effet de formation et d'accompagnement mutuels, informel qui serait, selon les tenants de cette méthode, très efficace.

Dans les autres cas, on retrouve les principaux services offerts par les incubateurs soutenus par le MENESR : coaching individualisé, formation collective à l'entrepreneuriat, hébergement, accès à l'équipement scientifique et technique, expérimentation, essais, veille technologique. Les cycles d'incubation portent alors sur des périodes plus longues de six à trente-six mois<sup>73</sup>, avec par exemple en Île -de-France une moyenne de dix-neuf mois.

Seuls les incubateurs liés à des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche offrent des incubations supérieures à dix-huit mois. Mais le principe d'un cycle d'incubation complet sur vingt-quatre mois est rarement proposé. Dans la même perspective de prise en charge sur le temps long, beaucoup des structures offrent des services de pré-incubation et de post-incubation : c'est le cas respectivement du tiers et de la moitié des structures de la région Île -de-France.

---

<sup>73</sup> Le cycle d'incubation de trente-six mois n'est proposé que par l'incubateur Paris Bio Tech santé soutenu par le MENESR.

Enfin le lien avec le monde académique est loin d'être le monopole des incubateurs soutenus par le MENESR, puisque sur l'ensemble des 186 structures recensées, 65 au-delà des 29 structures soutenues par le MENESR sont adossées ou ont des liens partenariaux avec un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur ou de recherche. La région Île-de-France fait d'ailleurs de l'existence de liens de cette nature un critère de sélection des structures qu'elle soutient.

***Il est difficile, au-delà de l'analyse de l'offre de service elle-même, de faire une évaluation qualitative de l'accompagnement apporté par les « autres » incubateurs***

Les profils respectifs des animateurs permanents des incubateurs soutenus par le MENESR et des autres structures ne révèlent pas de différence notable, les formations et parcours sont proches<sup>74</sup>.

De même le recours à l'expérience de chefs d'entreprise et à des réseaux divers comme viviers de « mentors » est généralisé dans les deux types de structures. La « densité » de l'accompagnement par l'équipe permanente paraît toutefois plus forte pour les incubateurs MENESR, dans lesquels le recours aux mentors est une option proposée à titre complémentaire , alors que dans les autres incubateurs l'intervention des mentors est souvent présentée comme un relais systématique à celle des chargés d'affaires permanents.

L'expérience des équipes des incubateurs MENESR peut toutefois être considérée comme plus forte puisque ces structures ont été constituées en 1999 ou 2000 et disposent donc d'une ancienneté de près de quinze années alors que la grande majorité des autres structures est de création beaucoup plus récente : dans l'ensemble des structures répertoriées, les deux tiers (102 sur 157) de ces structures ont été créées après 2007. C'est le cas particulièrement des structures de la région Île-de-France, dont onze ont été créées après 2007<sup>75</sup>, et des incubateurs de la Ville de Paris, dont le dispositif n'a été constitué qu'en 2009.

***La nature des projets soutenus par les autres incubateurs est similaire à celle des incubateurs du MENESR mais s'inscrit dans une conception plus large de l'innovation***

S'agissant de la qualité des projets soutenus et si l'on excepte les situations très minoritaires des incubateurs privés payants, les « autres incubateurs » ont également des procédures de sélection proches ou comparables à celles des incubateurs du MENESR. Ces comités associent dans certains cas des membres issus des incubateurs soutenus par le ministère.

Le degré de spécialisation des projets soutenus n'est pas non plus un critère de distinction claire entre les structures : parmi les incubateurs soutenus par le MENESR certains sont spécialisés et d'autres généralistes. La même situation se retrouve pour les autres incubateurs. C'est le cas notamment de l'Île -de-France et de Paris qui ont dans la dernière période connu un développement spécifique d'incubateurs thématiques spécialisés.

---

<sup>74</sup> Le tour d'horizon effectué n'a toutefois pas révélé qu'il existerait un « marché du travail des incubateurs » : alors que des situations de passage d'un incubateur public vers d'autres structures de valorisation ont été identifiées au cours de la mission, aucune situation de passage d'un incubateur MENESR vers un autre incubateur ou réciproquement ne semble avoir été relevé.

<sup>75</sup> Trois des quatre structures plus anciennes sont des incubateurs d'écoles : Télécom Paris Tech entrepreneurs (1999), Télécom et management Sud Paris entrepreneurs (2000), Ecole centrale (2001).

Les principales différences avec les autres incubateurs d'entreprises innovantes résident dans le fait que ceux-ci ne sont dédiés ni aux projets technologiques issus de la recherche publique, ce qui était la raison d'être initiale des incubateurs résultant de l'appel à projets de mars 1999, ni aux projets « adossés » à la recherche, ce qui a été considéré comme une évolution possible, mais qu'ils intègrent toutes les formes d'innovation au-delà de la technologie. Il s'agit notamment des technologies affectant les usages et les services, principalement, tant dans la perspective de développement de produits ou services marchands que divers aspects de l'économie sociale et solidaire. Dans la refonte de son système d'aide à l'innovation, la région Île-de-France a officiellement étendu son domaine d'intervention, qui ne concernait de 2005 à 2010 que l'innovation technologique, à toutes les dimensions de l'innovation et le dispositif des incubateurs parisiens est très largement ouvert à ces problématiques, de même que de nombreuses expériences en régions.

Ces orientations ne sont pas contradictoires avec l'existence de liens avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ; elles ont au contraire dans certains cas permis de nouer des rapports avec les secteurs des sciences humaines et sociales qui étaient écartés dans une logique exclusivement technologique.

Par ailleurs, la majorité des incubateurs soutenus par le MENESR accueillent désormais des projets relevant de cette conception élargie de l'innovation, même si ce n'était pas leur vocation.

*La spécificité des incubateurs soutenus par le MENESR ne résiderait ni dans leur ancrage dans le monde académique, puisque beaucoup des « autres » incubateurs justifient également de relations étroites avec les milieux de l'enseignement supérieur et de la recherche publique, ni dans la nature des services qu'ils offrent aux porteurs de projets*

En définitive la principale différence entre les incubateurs « autres » et ceux soutenus par le MENESR ne se situe pas au niveau de la nature des services offerts mais dans leur qualité avec :

- la garantie d'un accompagnement sur un cycle de vingt-quatre mois, que n'offre qu'une minorité d'incubateurs « autres », par exemple seulement six sur les quinze incubateurs soutenus par la région Île-de-France, hors ceux du MENESR (cette situation explique dans cette région certains phénomènes de co-incubation ou de prise de relais de certains projets incubés initialement dans d'autres incubateurs par des incubateurs MENESR) ;
- l'expérience accumulée par ces structures pendant près de quinze ans, avec souvent une relative stabilité de leurs équipes, alors que les autres incubateurs, en majorité de création récente n'ont pu encore faire suffisamment leurs preuves.

## **B. Les « autres » incubateurs fournissent quelques modèles originaux en matière d'organisation et surtout de mode de financement et de modèles économiques**

*1-Les autres incubateurs fournissent des modèles d'organisation en particulier dans la dimension économique parfois originale*

Les incubateurs soutenus par le MENESR sont dans leur grande majorité, dans vingt cas sur vingt-neuf, constitués sous forme d'association loi 1901, indépendantes juridiquement et fonctionnellement. A ce titre ils doivent supporter de manière autonome tous leurs frais de structure. Compte tenu de leur taille limitée, cette charge est importante. C'est également la situation de la majorité des autres incubateurs. Toutefois une partie d'entre eux obéissent à des modèles originaux.

Certaines structures à incubation payante sont constituées en société commerciale. Mais les incubateurs adossés à des écoles sont souvent des services, sans personnalité juridique, d'établissements qui assurent leur support.

Le modèle très original de « Paris incubateurs », déjà signalé *supra*, doit être relevé : il assure une mutualisation à plusieurs niveaux. L'activité d'incubation n'est qu'une des activités de la structure « Laboratoire Paris Région Innovation », commune à la région Île-de-France et à la Ville de Paris, qui assure, pour ces collectivités, le portage de nombreuses initiatives dans le domaine de l'innovation. « Paris Incubateurs » n'est qu'un département sans personnalité juridique de cette structure, d'une part, et il joue un rôle de « fédération d'incubateurs », assurant le support de dix incubateurs à domaines de compétence plus ou moins spécialisés implantés dans divers lieux d'incubation répartis sur le territoire de la Ville, d'autre part. Les chargés de mission d'incubation dépendent du siège de « Paris Incubateurs » et ont la responsabilité des projets hébergés dans un ou deux incubateurs.

La mutualisation porte donc sur les fonctions de direction générale et une partie des fonctions support au niveau de la structure de portage juridique, sur la direction fonctionnelle des incubateurs et les fonctions support dédiées à l'incubation au niveau de « Paris Incubateurs » et au sein de l'équipe de chargés de mission d'incubation, dont chacun des membres est susceptible d'être redéployé de manière souple en fonction des besoins de suivi de projets.

Les modèles de labellisation en Île-de-France et à Paris méritent également attention.

Outre les actions dont elles assurent la gestion directe, ces collectivités mettent en œuvre des appels à projet sur une base compétitive et renouvelés périodiquement. Ces collectivités ne renouvellent donc pas systématiquement leur soutien aux structures qu'elles ont reconnues à un certain moment, à la différence du MENESR qui renouvelle d'année en année de manière systématique son soutien financier à des structures qui ont été reconnues à ‘issue d'un unique appel à projet en 1999.

## **2-Les mécanismes de financement sont très différenciés**

Si la majorité des autres incubateurs sont subventionnés, principalement par différentes catégories de collectivités locales, nombre d'entre eux connaissent des modes de financement dans lesquels les subventions publiques directes sont moins déterminantes.

Cela concerne en premier lieu la trentaine<sup>76</sup> de structures porteuses d'incubateurs à services payants, soit environ 20 % du nombre total. Ce groupe comporte des structures privées à but lucratif qui financent leur activité de manière exclusive en facturant à leurs clients directs

---

<sup>76</sup> Selon le répertoire « mon incubateur ».

leurs prestations de services d'incubation : les tarifs pratiqués et les modes de tarification sont très variés - parfois un forfait pour le cycle d'incubation, de 3000 à 12 000 € ou pour une période ( par exemple, hors hébergement : 400 € pour six mois, 300 € pour dix semaines, 995 € pour quinze semaines ) ou des facturations plus proportionnées au temps d'incubation, de 199 à 325 € par mois par projet, 500 à 650 € par an et par poste de travail etc. Ces politiques tarifaires très disparates recouvrent en fait des situations également très disparates en termes de services rendus. Le prix pivot le plus couramment pratiqué en cas d'incubation payante est de 5000 € par an pour un programme d'incubation complet.

Certaines structures fonctionnant sur la base de l'autofinancement facturent aux incubés le coût complet de leurs prestations, mais elles les assistent dans la recherche de financement pour couvrir tant les charges du projet que la subsistance des porteurs à titre individuel.

Quelques structures associatives fonctionnent également pour des raisons de principe sur le mode de l'autofinancement total, au moins pour le fonctionnement. Certains incubateurs adossés à des écoles, même publiques, appliquent des formules similaires, soit pour l'ensemble des projets accueillis, soit pour les projets non portés par leurs élèves ou anciens élèves, ceux-ci bénéficiant totalement ou partiellement de l'exonération de cette redevance. Quelques structures à incubation gratuite demandent une contribution symbolique aux incubés au titre de cotisation.

L'absence de subvention de l'État garantissant un noyau de financement semble paradoxalement rendre les structures à financement public moins dépendantes puisqu'elle les pousse à diversifier leurs ressources.

Ainsi, toutes les structures aidées par la région Île-de-France ne reçoivent de cette collectivité que de 4 à 30 % de leurs ressources totales. De même une structure liée à un organisme de recherche qui reçoit la majorité de ses ressources financières de plusieurs collectivités locales assure-t-elle son fonctionnement d'une part, par l'apport de moyens logistiques de l'organisme et, d'autre part, par une cotisation de base de 10 000 € versée annuellement par chacun de ses six membres, qui finance ainsi ses charges de structure administratives, les subventions des collectivités servant exclusivement à financer les projets.

Les circuits de financement venant des collectivités obéissent à plusieurs logiques. Ainsi la région Île-de-France finançait en parallèle, avant 2010, les structures d'incubation et les projets, par des instruments différents. Depuis 2010, elle a orienté ses financements exclusivement au profit des structures. A l'inverse, la Ville de Paris ne finance plus les structures, mais uniquement les projets. Dans le cadre de sa labellisation « Paris Innovation Amorçage » (PIA), elle alloue une aide jusqu'à 30 000 € à chaque projet. Mais la convention signée entre le porteur de projet et la Ville prévoit que le porteur doit payer les frais de son incubation, dans la limite de 12 000 € à la structure qui l'accueille qui doit être une structure labellisée PIA.

***3-Dans certains autres incubateurs, il existe une articulation du modèle économique des incubateurs avec celui des incubés sous forme de mécanisme d'intéressement à la réussite du projet***

Le mécanisme retenu dans les incubateurs soutenus par le MENESR et tendant à rembourser en tout ou partie les frais engagés par l'incubateur en cas de succès du porteur de projet est peu développé dans les autres incubateurs: sur 157 structures, un seul cas d'avance remboursable a été relevé, concernant une structure dont deux des membres sont une université et un organisme de recherche. Les incubateurs non autofinancés et dépendant de subventions locales ne connaissent pas de mécanismes similaires.

En revanche, ces mécanismes d'intéressement sont souvent développés avec une rétribution de l'incubateur sous forme d'attribution de part du capital (promesses d'actions de l'entreprise incubée vers l'incubateur). Cette modalité est mise en œuvre tant par des incubateurs privés payants à but lucratif, que par certains incubateurs d'écoles, voire par certains organismes de recherche<sup>77</sup>. Deux types de situation peuvent être distinguées : celles de structures qui facturent en espèces leurs prestations au prix de revient ou à un niveau proche de celui-ci et demandent en complément une participation au capital de 3 à 20 % et celles des structures qui facturent en espèces à un niveau nettement inférieur au coût réel mais demandent une participation à un niveau élevé pouvant atteindre de 20 à 40 %.

Pour favoriser la croissance des fonds propres de l'incubé certains incubateurs permettent l'accès à des fonds d'amorçage maîtrisés par l'incubateur ou à des fonds de capital-risque. Cette aide peut donner lieu également à une contrepartie en participation au capital de l'entreprise créée.

Il résulte de cette revue d'ensemble des structures assurant des activités d'incubation d'entreprises innovantes une diversité marquée par le lancement, depuis 2007, de nombreuses initiatives de portée ou de configuration variable qui complètent le dispositif des incubateurs publics soutenus par le MENESR depuis 1999. Les phénomènes de concurrence existent mais sont, dans les faits, marginaux. La disparition des structures soutenues par le MENESR ne pourrait être compensée, sans risque de fragilisation de la politique publique d'aide à la création d'entreprises innovantes, par les autres structures existantes ; en revanche les autres expériences peuvent servir de terrain de développement d'expériences et de points d'appui à la réflexion pour les structures qui exercent leurs activités autour de la recherche publique.

---

<sup>77</sup> Le CEA, via sa filiale CEA-Investissement ; l'INRIA via sa filiale IT-Translation.

**Label « Centre européen d'entreprises et d'innovation »  
CEEI**

Parmi les labels dont bénéficient un certain nombre de structures d'aide à la création d'entreprises innovantes afin d'être reconnues sur leur territoire, le label « *European community business and innovation centres* » (EC BIC) ou « Centres européens d'entreprise et d'innovation » (CEEI) porté par l'Union européenne est celui qui correspond à la mise en œuvre la plus formalisée, obéissant à un cahier des charges très exigeant. Il est délivré par une organisation non gouvernementale, l'« *European BIC Network* » (EBN), implantée à Bruxelles et créée en 1984 à l'initiative conjointe de la Commission européenne et de responsables d'entreprises, à laquelle la Commission a délégué ce label.

Une structure labellisée CEEI est investie d'une mission d'intérêt public, fondée sur le partenariat entre acteurs publics et privés du développement local et régional (collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie, associations professionnelles, agences de développement, conseillers, centres de recherche, etc.). Elle a un double rôle d'aide à la création d'entreprises innovantes, d'une part, et d'aide à l'innovation pour des entreprises déjà existantes d'autre part. Le CEEI joue un rôle d'interface entre la demande et l'offre de services aux porteurs et projets et aux PME : il rassemble, dans sa zone d'intervention, les compétences spécialisées nécessaires à la modernisation et l'internationalisation des entreprises pour les transférer aux PME.

Le CEEI est à la disposition des créateurs et entreprises pour les missions suivantes :

- accompagnement de projet innovant ;
- aide à l'implantation ;
- conseil juridique ;
- conseil technique ;
- recherche de financement ;
- hébergement en pépinière d'entreprise.

Le label CEEI est présenté par le réseau EBN comme une « certification qualité » ou une « accréditation ». Il est porteur non seulement de standards de qualité mais aussi d'un modèle auquel doit se conformer la structure le sollicitant. Il est attribué à l'issue d'une procédure très formalisée assurée par le directeur d'une CEEI, un expert n'appartenant pas au pays de la structure évaluée, accompagnés d'un membre de la direction générale Entreprise de la commission. Le label peut être attribué à la structure, quel que soit son statut (y compris une société de droit privé), dans son ensemble ou à un département spécifique en son sein.

La procédure inclut le recensement d'informations quantitatives et qualitatives et une visite sur place, destinée à vérifier que la structure respecte un ensemble de standards en termes

d'offre de services, de performance, d'intégration territoriale, d'organisation et de modèle économique . Les critères de labellisation portent ainsi sur cinq domaines<sup>78</sup> :

- *Mission globale* : un CEEI est une organisation professionnelle qui promeut, stimule et développe l'innovation à toutes les étapes du développement des PME, notamment à travers un processus d'incubation. Le CEEI peut travailler avec des entreprises qui ne sont pas innovantes à l'origine afin de leur apporter une gamme de service de services pour les rendre innovantes.
- *Organisation et intégration territoriale* : la structure doit agir sur une zone de compétence bien définie (région, ville...). Si dans cette zone agit déjà un autre CEEI, la nouvelle structure sollicitant l'accréditation doit apporter la preuve qu'elle répond à une demande. Cette structure doit démontrer qu'elle est reconnue et soutenue par les pouvoirs publics et que son activité est en phase avec les politiques de développement économique et d'innovation au niveau national ou régional, qu'elle associe dans sa gouvernance acteurs publics et privés, qu'elle coordonne ou intègre ses activités avec les autres acteurs de l'écosystème d'innovation dans sa zone de compétence. Dans la mesure où son modèle économique doit lui assurer une pérennité suffisante, il lui faut disposer d'un modèle financier soutenable avec un budget et un compte de résultat, d'une stratégie et d'un plan d'action destiné à stimuler la croissance économique et la création d'emplois à travers l'innovation, liés à un positionnement clair et original par rapport aux autres structures d'aide à la création d'entreprises dans la zone. Enfin elle doit être gérée de manière professionnelle et autonome (même si elle est hébergée dans une structure plus large) avec une équipe dédiée, avoir une taille critique, hors fonctions support, d'au moins trois ETP disposant des qualifications et de l'expérience requises.
- *Services aux entrepreneurs et entreprises innovantes* : le CEEI doit assurer un rôle général d'interface avec le réseau des compétences nécessaires à l'innovation et apporter une assistance aux projets innovants des entreprises existantes. S'agissant de l'incubation de nouveaux entrepreneurs individuels et d'entreprises start-up, il doit disposer d'une méthode robuste permettant de fournir une analyse de risque en pré-incubation, un appui et un suivi à la définition d'un modèle d'affaire et business plan, de favoriser l'accès aux financements et aux incitations fiscales. Il doit également fournir des prestations de formation générale ou thématiques appropriées aux projets après avoir identifié les besoins, assurer un coaching par l'équipe dédiée ou des consultants externes, favoriser l'accès à des réseaux, assurer un hébergement dans des locaux dotés des services nécessaires ou orienter vers l'accès à de tels locaux si ceux-ci ne sont pas disponibles sur le site. Enfin le CEEI doit fournir des services d'innovation proprement dite : accès au transfert de technologie, financement de la preuve de concept, service de propriété intellectuelle, accès à des équipements etc.
- *Mesure d'activité et évaluation de la performance* : le CEEI doit produire une série d'indicateurs et notamment le nombre de projets issus du monde académique, le

---

<sup>78</sup> Document « EU/BIC criteria » approuvé par la Commission européenne et le conseil d'administration d'EBN, mai 2008.

nombre de projets reçus et nombre d'entreprises créées, le nombre d'entreprises hébergées, les emplois créés, le taux de survie trois ans après création etc.

- *Qualité* : le CEEI doit disposer d'un système de qualité correspondant aux normes EFQM (*European Foundation Quality Management*) et incluant notamment la mise en ligne d'une auto-évaluation annuelle, faciliter les visites d'évaluation des experts de l'EBN et se soumettre aux règles définies par le *EU/BIC Quality Mark Committee*. Il doit se doter d'un tableau de bord d'indicateurs et mettre en œuvre des enquêtes de qualité pour les « clients » de ses activités.

L'utilisation de ce label, qui est fait demandé par les opérateurs, fait aujourd'hui l'objet de recommandations non seulement au niveau européen (la direction générale régionale recommande aux autorités de gestion des fonds structurels d'en promouvoir l'adoption auprès des structures concernées) mais aussi au niveau des États, notamment de plusieurs pays (Irlande, République Tchèque, Espagne) où les autorités publiques conseillent son adoption.

En France, vingt-huit structures labellisées CEEI (sur environ 160 CEEI dans l'Union européenne) sont membres du réseau RETIS, qui est lui-même un « membre associé » d'EBN, mais certains CEEI ne sont pas membres de RETIS : c'est le cas de dix-sept structures, dont le CEEI des chambres de commerce et d'industrie de Paris, des Hauts-de-Seine et du Val de Marne, les CEEI de Chartres, de Provence et du Gers et la technopole Alimentec ; quatorze CEEI sont simultanément labellisés « technopole »<sup>79</sup>.

Cinq structures ayant une activité d'incubateurs publics du MENESR sont labellisés CEEI : Etincel (Poitiers), Prémice (Dijon), Seinari (Haute-Normandie), ARITT-Centre (Orléans) et Atlanpole (Nantes) qui est en même temps labellisé « technopole ». Il faut relever que trois de ces cinq structures déplient de multiples activités dans le domaine de l'innovation et du développement économique sur lesquelles la labellisation s'est appuyée, mais au sein desquelles l'activité d'incubation ne représente qu'une composante limitée.

---

<sup>79</sup> En France, le label technopole est décerné par l'association RETIS, relais national de l'IASP (*International association of Science Parks and Business Incubators*). Toutefois certaines structures s'intitulant « technopole » ou « technopôle » n'ont pas demandé cette labellisation.

## **Glossaire**

### ***Business plan***

Document qui formalise, par écrit, les projections de création ou d'évolution d'une entreprise; autrement appelé « plan d'affaires ». Il est essentiel pour les investisseurs potentiels que peut solliciter l'entreprise.

### ***Business model***

Le « business model », ou « modèle d'affaires » ou « modèle d'entreprise » ou encore « modèle économique », est une représentation synthétique censée décrire les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités (but, offres, stratégies) que des ressources et moyens déployés (infrastructure, organisations, pratiques de diffusion ou distribution, processus et règles de fonctionnement). Il s'agit de garantir l'existence et le partage d'une valeur ajoutée entre parties prenantes sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifiés.

### ***Contrat de licence***

Contrat qui confère le droit, à un tiers, d'utiliser un titre de propriété intellectuelle; la licence est en général accordée en contrepartie de redevances (en anglais « royalties »).

### ***Chaine de création***

Chronologie des différentes étapes successives depuis le projet de création d'une entreprise innovante jusqu'à l'acquisition de son autonomie avec son équipe, son produit, ses clients et un chiffre d'affaires qui l'amène à l'équilibre. Elle peut démarrer avec la détection dans un laboratoire de résultats valorisables, suivie d'une étape de maturation éventuelle, de l'incubation, d'une phase de post-incubation et se termine quand l'entreprise entre dans une nouvelle phase où elle est en capacité de se développer.

### ***Détection***

Phase la plus « amont » de la valorisation, qui vise à repérer et identifier dans les laboratoires les résultats de recherche susceptibles de donner lieu à valorisation. Réalisée par ou avec l'aide des équipes de recherche à réaliser, ce travail d'identification constitue la première étape qui doit amener à un transfert via essentiellement une cession de licence, une création de « start up » (voir chaîne de création). Elle passe par des études d'antériorité, de liberté d'exploitation, de dépôt de brevets, de faisabilité technique, technologique, d'études de marché, de normes. Elle suppose que les établissements aient établi une procédure stricte de déclaration d'invention qui correspond à une obligation légale de l'employé (ici le chercheur inventeur) de déclarer par écrit à son employeur qu'il est l'auteur d'une invention élaborée dans le cadre de son activité professionnelle ; ce document doit préciser les auteurs de l'invention, être décrite, mentionner les applications éventuelles.

## ***Innovation***

Une innovation est basée sur une « invention » qui trouve une traduction commerciale sur un marché grâce au transfert réalisé sur le secteur privé. Elle prend principalement la forme d'un produit (innovation technologique avec des produits nouveaux ou plus performants) ou de services (ex : méthodes de production ou de distribution).

## ***Incubateur***

Un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement et de soutien à des projets de création (voir *infra*). La structure (indépendante juridiquement ou constituée sous forme de département d'une structure plus large) dispose souvent de locaux propres où elle peut héberger des projets ou jeunes entreprises (incubateur « physique »).

## ***Incubation***

Période (jusqu'à vingt-quatre mois dans le dispositif du ministère) pendant laquelle un ou des porteurs d'un projet de création d'entreprise sont accompagnés par une équipe dédiée qui apporte un suivi individualisé au porteur soutenu par des formations et des prestations spécifiques. Dans le dispositif du ministère, l'incubation se termine généralement par la création de l'entreprise mais souvent cette création intervient pendant l'incubation. Cet accueil s'effectue souvent au sein de l'incubateur qui assure l'hébergement physique des porteurs

## ***JEI (Jeune Entreprise Innovante)***

Jeune Entreprise Innovante; statut fiscal conférant à une entreprise innovante un certain nombre d'avantages fiscaux et des exonérations de cotisations sociales. (Source: [www.industrie.gouv.fr/enjeux/innovation/jei.php](http://www.industrie.gouv.fr/enjeux/innovation/jei.php)).

## ***JEU (Jeune Entreprise Universitaire)***

Extension du statut de JEI à une entreprise dirigée ou détenue à hauteur de 10 % au moins par des étudiants ou des titulaires depuis moins de cinq ans d'un diplôme conférant le grade de master ou de docteur, ou bien par des enseignants-chercheurs. L'activité de la jeune entreprise universitaire concerne la valorisation de travaux de recherche auxquels les dirigeants ou associés ont participé au cours de leur scolarité ou dans l'exercice de leurs fonctions, au sein d'un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer un diplôme conférant au moins le grade de master. (Source: <http://www.industrie.gouv.fr>).

## **« Licensing »**

Concession d'un droit d'utilisation de résultats de recherche protégés par la propriété intellectuelle (brevet, savoir-faire secret, marque commerciale, dessins et modèles). C'est une des voies de la valorisation de la recherche publique, en parallèle à la création d'entreprises.

### **« Market Pull »**

L'innovation est développée en réponse à des besoins identifiés sur un marché. Démarche de l'aval vers l'amont centrée sur le besoin immédiat du client, elle s'oppose à la démarche définie par le « technology push ».

### ***Marketing « technologique »***

Le marketing « technologique » est un marketing spécifique qui consiste à créer de nouveaux marchés et à susciter de nouveaux besoins fondés sur une évolution technologique. Il est utilisé pour des technologies innovantes. Le lien marketing/technologie est généralement assuré entre un responsable marketing produit, qui formalise les attentes des clients et comprend les enjeux des innovations, et le responsable R&D, capable de transformer les demandes fonctionnelles en réponses technologiques et de présenter les innovations sous un angle fonctionnel.

### ***Maturation de projets innovants***

Dans les phases précoce de la vie d'une jeune entreprise, il s'agit de l'étape de développement d'un produit, dont la preuve de concept est acquise, avant son transfert vers le marché. Elle correspond, grâce à des étapes de R&D complémentaires, au développement d'un prototype répondant aux besoins d'un marché.

### ***Plateforme technologique***

Outil d'appui à l'innovation qui se matérialise par un ensemble de ressources mutualisées par des laboratoires de recherche publique (moyens humains et matériels) pour des raisons de synergie visant à diminuer les coûts d'investissement et de fonctionnement liés à ces moyens. Les plateformes technologiques ont pour vocation de promouvoir et de favoriser l'innovation et permettre à des entreprises, notamment à des PME, d'avoir accès à des technologies issues de la recherche publique en impliquant à la fois des enseignants-chercheurs, des industriels et des étudiants. Elles répondent à un besoin d'expertise, donnant accès à des savoir-faire et/ou d'équipements de pointe.

### ***Pré-incubation***

Phase préalable à l'incubation proprement dite, pratiquée par la plupart des incubateurs du dispositif. Elle correspond à un accompagnement léger du porteur de projets, de quelques semaines à un an parfois, par l'équipe d'un incubateur qui permet d'analyser la faisabilité du projet et l'opportunité de son incubation, en vue de l'examen de son dossier de candidature par le comité de sélection de l'incubateur.

### ***Pôle de compétitivité***

Regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'organismes de recherche publics ou privés, qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de recherche collaboratifs innovants afin de rendre l'économie plus compétitive. (Source : <http://www.competitivite.gouv.fr> ).

### ***Post-incubation***

Phase qui suit la période d'incubation (phase de « construction » de l'entreprise) qui est essentiellement ante-création. Elle correspond à un accompagnement plus léger que celui de l'incubation qui porte en particulier sur l'hébergement (par exemple : conditions préférentielles dans une pépinière d'entreprises) et les levées de fonds nécessaires correspondant au « second tour de table » où sont sollicités les fonds d'amorçage et de capital-risque. Elle s'étend jusqu'à la phase de commercialisation/industrialisation du produit de l'entreprise.

### ***Preuve de concept***

Une preuve de concept ou (« Proof of concept », POC) ou encore démonstration de faisabilité, est la première mise en œuvre concrète d'un concept ou d'une méthode ; la preuve de concept est une étape essentielle préalable au développement d'un prototype capable de répondre au besoin d'un marché (voir maturation).

### ***Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies, (SATT)***

Sociétés de droit privé dont l'actionnariat est constitué d'universités, d'écoles d'ingénieurs, d'organismes de recherche (67 %) et de la Caisse des dépôts et consignation (qui gère les participations de l'État, soit 33 %). Elles ont pour vocation d'accélérer le transfert des résultats de la recherche publique et de faciliter leur accès au marché ; leur principale activité est d'investir dans des projets de maturation et de preuve de concept pour créer, par les avancées de la R&D, de la valeur économique et des emplois dans les sociétés qui exploiteront et rentabiliseront les innovations issues du monde académique. Les SATT offrent également des prestations de services aux laboratoires, établissements et organismes de recherche, notamment ceux qui en sont actionnaires.

### ***« Spin-off »***

Une « spin-off » peut désigner une nouvelle entreprise créée par une entreprise existante, dépendante d'un apport original en matière de propriété intellectuelle (via brevet, savoir-faire, « copyright », modèle, ou toute autre modalité), ou une entreprise issue de la valorisation de la recherche d'un laboratoire universitaire ou d'un organisme.

### ***« Start-up »***

Le terme « start-up » est souvent utilisé pour désigner tout type de nouvelle entreprise, originellement il désigne une entreprise qui s'appuie sur une innovation technologique avec un fort potentiel de croissance.

### ***« Technology Push »***

L'innovation est développée sans qu'un besoin préalable ait été identifié chez les consommateurs. Elle est basée sur un avantage potentiel, jusqu'alors inconnu pour le consommateur, avec l'objectif de créer un nouveau marché pour le produit. Démarche de l'amont vers l'aval, généralement très centrée sur la technologie, elle s'oppose au « *market pull* » qui présente une logique inverse

### « *Technology Readiness Level* » (TRL)

L'échelle « *Technology Readiness Level* » (TRL) qui peut se traduire par Niveau de Maturité Technologique est un système de mesure employé à l'origine par des agences gouvernementales américaines et maintenant adopté par de nombreuses entreprises et agences et organismes dans le monde afin d'évaluer en fonction du niveau de maturité d'une technologie les développements nécessaires en matière de R&D pour arriver jusqu'à la commercialisation.

TRL / Niveau de maturité technologique (Source: USA- Département of Defense -DOD (2006), <i>Defense Acquisition Guidebook</i> )	Description
1. Principes de base observés et rapportés	Plus bas niveau de maturité technologique. La recherche scientifique commence à se traduire en recherche appliquée et développement. Les exemples peuvent inclure des études papier des propriétés de base d'une technologie.
2. Concepts et/ou applications de la technologie formulée	L'invention débute. Une fois les principes de base observés, les applications pratiques peuvent être inventées. L'application est spéculative et il n'y a aucune preuve ou analyse détaillée pour étayer cette hypothèse. Les exemples sont toujours limités à des études papier.
3. Fonction critique analysée et expérimentée et/ou preuve caractéristique du concept	Une recherche et un développement actifs sont commencés. Ceci inclut des études analytiques et des études en laboratoire afin de valider physiquement les prévisions analytiques des éléments séparés de la technologie. Les exemples incluent des composants qui ne sont pas encore intégrés ou représentatifs.
4. Validation en laboratoire du composant et/ou de l'artefact produit	Les composants technologiques de base sont intégrés afin d'établir que toutes les parties fonctionnent ensemble. C'est une "basse fidélité" comparée au système final. Les exemples incluent l'intégration 'ad hoc' du matériel en laboratoire.
5. Validation dans un environnement significatif du composant	La fidélité de la technologie s'accroît

et/ou de l'artefact produit	significativement. Les composants technologiques basiques sont intégrés avec des éléments raisonnablement réalistes afin que la technologie soit testée dans un environnement simulé. Les exemples incluent l'intégration 'haute-fidélité' en laboratoire des composants.
6. Démonstration du modèle système / sous-système ou du prototype dans un environnement significatif	Le modèle ou le système prototype représentatif (bien au-delà de l'artefact testé en TRL 5) est testé dans un environnement significatif. Il représente une avancée majeure dans la maturité démontrée d'une technologie. Les exemples incluent le test d'un prototype dans un laboratoire "haute-fidélité" ou dans un environnement opérationnel simulé.
7. Démonstration du système prototype en environnement opérationnel	Prototype dans un système planifié (ou sur le point de l'être). Représente une avancée majeure par rapport à TRL 6, nécessitant la démonstration d'un système prototype dans un environnement opérationnel, tel qu'un avion, véhicule... Les exemples incluent le test du prototype sur un avion d'essai.
8. Système réel complet et vol de qualification à travers des tests et des démonstrations	La preuve a été apportée que la technologie fonctionne sous sa forme finale et avec les conditions attendues. Dans la plupart des cas, cette TRL représente la fin du développement de vrais systèmes. Les exemples incluent des tests de développement et l'évaluation du système afin de déterminer s'il respecte les spécifications du design.
9. Système réel prouvé à travers des opérations / missions réussies	Application réelle de la technologie sous sa forme finale et en conditions de mission, semblables à celles rencontrées lors de tests opérationnels et d'évaluation. Dans tous les cas, c'est la fin des derniers aspects de corrections de problèmes ( <i>bug fixing</i> ) du développement de vrais systèmes. Les exemples incluent l'utilisation du système sous conditions de mission opérationnelle.

## ***Technopole***

Vocabulaire qui ne correspond à aucun modèle juridiquement normé mais désigne depuis les années 80 des structures support de la politique de développement d'un territoire à partir de l'innovation, qui favorisent la fertilisation croisée, l'animation et la mise en réseau des compétences, la création d'entreprises innovantes, et la promotion du territoire sur une zone

circonscrite parfois proche d'un campus universitaire. Le label technopole est décerné en France par l'association RETIS, relais national de l'IASP (*International association of Science Parks and Business Incubators*). Ce label ne donne droit à aucun avantage juridique ou financier direct. Quarante-trois structures (dont un des incubateurs publics soutenus par le MENESR) en France sont labellisées « technopole » (et sont membres de RETIS). Toutefois certaines structures utilisent la dénomination « technopole » sans être formellement labellisées, comme Alimentec, créé en 1992 qui est un syndicat mixte créé par le Conseil général de l'Ain, qui travaille en lien avec la Chambre de commerce et d'industrie et l'Université Lyon 1.

### ***Vallée de la mort***

Phase précoce dans le développement d'une jeune entreprise pendant laquelle un besoin de fonds et d'investissement, potentiellement importants pour arriver à la commercialisation d'un nouveau produit ou procédé, sont nécessaires (Source: *Between Invention and Innovation*.

 An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development

<http://www.atp.nist.gov>)

### ***Valorisation de la recherche ou de la technologie***

Processus réalisé principalement en milieu académique qui consiste à s'appuyer sur des résultats de recherche, des connaissances, une invention ou à une technologie existante en vue de les transformer en produits, procédés, services ou technologies novateurs et économiquement rentables. (Source: Conseil de la science et de la technologie du Québec). Terme utilisé également au plan juridique pour l'exploitation de droits de propriété intellectuelle (PI) des résultats de la recherche; la valorisation interne (vente de produits et services protégés par des droits de PI) se distingue de la valorisation externe (cession ou concession des droits eux-mêmes).

### ***Veille technologique***

Activité qui met en œuvre des techniques d'acquisition, de stockage et d'analyse d'informations, concernant un produit ou un procédé, sur l'état de l'art et l'évolution de son environnement scientifique, technique, industriel ou commercial, afin de collecter, organiser, puis analyser et diffuser les informations pertinentes qui vont permettre d'anticiper les évolutions et faciliter l'innovation.

*Sources, sauf mention expresse : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, CNRS, Université de Rennes 2 (module de formation « valorisation », Bretagne Valorisation).*

## **Annexe 10**

### **Liste des sigles utilisés dans le rapport**

ARI : Agence régionale d'innovation  
BPI : Banque publique d'investissement  
CCI : Chambre du commerce et de l'industrie  
CDT : Cellule de diffusion technologique  
CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives  
CEEI : Centre européen d'entreprises et d'innovation  
CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche  
CIR : Crédit d'impôt recherche  
CNRS : Centre national de la recherche scientifique  
COMUE : Communauté d'universités et d'établissements  
CPU : Conférence des présidents d'université  
CRT : Centre de ressources technologiques  
DGCIS : Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.  
DGRI : Direction générale de la recherche et de l'innovation  
DMTT : Dispositif mutualisé de transfert de technologies  
DRRT : Délégation régionale à recherche et à la technologie  
EBN : *European Business Network*  
EPCS : Etablissement public de coopération scientifique  
EPSCP : Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technologique  
FCS : Fondation de coopération scientifique  
FEDER : Fonds européen de développement régional  
FNV : Fonds national de valorisation  
FUI : Fonds unique interministériel  
GIE : Groupement d'intérêt économique  
GIP : Groupement d'intérêt public  
IGAENR : Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  
IHU : Institut hospitalo-universitaire  
INPI : Institut national de la propriété intellectuelle  
INRA : Institut national de recherche agronomique  
INRIA : Institut national de recherche en informatique et en automatique  
INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IRSTEA : Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture  
IRD : Institut de recherche pour le développement  
IRT : Institut de recherche technologique  
MENESR : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MIRES : Mission recherche et enseignement supérieur  
OCDE : Organisation de coopération et de développement économique  
PCRDT : Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique  
PFT : Plateforme technologique  
PI : Propriété intellectuelle  
PIA : Programme d'investissements d'avenir  
PIB : Produit intérieur brut  
PME : Petites et moyennes entreprises  
PRES : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
R&D : Recherche et développement  
RTRA : Réseau thématique de recherche avancée

SAIC : Service des activités industrielles et commerciales  
SAS : Société par actions simplifiée  
SATT : Société d'accélération du transfert de technologies  
SHS : Sciences humaines et sociales  
SITTAR : Service de l'innovation, du transfert de tecchologie et de l'action régionale (DGRI)  
SNRI : Stratégie nationale de recherche et d'innovation  
TIC : Technologies de l'information et de la communication  
TPE : Très petites entreprises  
TRL : Technology readiness level  
UMR : Unité mixte de recherche  
UPR : Unité propre de recherche