



27 Février 2004

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

POUR LA PERIODE 2004 - 2006

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

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

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

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

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

## La méthode de travail suivie :

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

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



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

**POUR LA PERIODE 2004 – 2006**

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

**II- Adopter un statut juridique adapté**

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

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

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

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

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

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

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

**VII- Evaluer régulièrement la réalisation des objectifs et le respect des bonnes pratiques**

## **Objectif I – Respecter la mission spécifique des incubateurs liés à la recherche publique**

**La mission spécifique de ces incubateurs est :**

- d'aider à l'élaboration de projets de création d'entreprise innovante valorisant les travaux de la recherche publique ou en partenariat avec un laboratoire public,
- en collaboration et avec l'appui des organismes publics de recherche et des établissements d'enseignement supérieur.

Pour cela, le rôle de l'incubateur est principalement de :

- *évaluer et sélectionner* un projet d'entreprise qui développe de nouvelles technologies et présente des applications prometteuses dont le produit final est susceptible de trouver sa place sur le marché. Une équipe compétente et un bon management sont aussi indispensables ;
- *encadrer les créateurs et le suivi des projets* ;
- *déterminer les prestations nécessaires* au projet et aux porteurs, les mettre en œuvre et en assurer le suivi ;
- *qualifier* la faisabilité économique et industrielle du projet avant d'aborder la recherche du premier financement ;
- *savoir arrêter au bon moment* les opérations qui ne paraissent pas viables.

Le périmètre d'action de ces incubateurs doit être respecté. N'en font pas partie :

- la détection de projets dans les laboratoires publics même si l'incubateur y participe : c'est en premier lieu une mission des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche, et en particulier de leur service de valorisation ;
- la phase de « pré-incubation » et notamment les études préalables de faisabilité technique avant sélection du projet ; celles-ci peuvent être nécessaires, de même qu'une maturation préalable du projet dans le laboratoire, mais doivent être assurées par d'autres ;
- la phase de « post-incubation », notamment les phases ultérieures de développement industriel de l'entreprise ou les conseils apportés aux entreprises sorties de l'incubateur : d'autres structures (CEEI, pépinières, ...) peuvent prendre le relais.

## **Objectif II - Adopter un statut juridique adapté**

En 2004, chaque incubateur actuellement constitué en association doit adopter un statut juridique choisi parmi les statuts suivants : la SA (société anonyme), le GIE (groupement d'intérêt économique), le GIP (groupement d'intérêt public) ou l'association avec un commissaire du Gouvernement.

Le ministère a fait voter un article de loi dans la loi de Finances 2004 (Loi n° 2003 – 1311 du 30 décembre 2003, parue au JO n° 302 du 31 décembre 2003) qui permet de neutraliser les incidences fiscales du changement de statut d'association vers celui de SA, GIE ou GIP.

## Objectif III – Définir précisément le rôle et les responsabilités respectifs des acteurs et partenaires de l'incubateur

### III.1- Les fondateurs et les responsables de l'incubateur

Les membres fondateurs sont principalement les organismes de recherche (EPST, EPIC) et les établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles d'ingénieurs, etc.). Les entreprises privées peuvent en faire partie. L'incubateur doit rester au service de tous avec une logique d'intérêt général.

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

En règle générale :

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

### III.2 - L'équipe interne : compétences et rôle

L'équipe interne doit avoir des compétences adaptées et être de taille suffisante au regard du nombre de projets incubés ; elle est sous la responsabilité du directeur de l'incubateur. La qualité de l'équipe est essentielle au succès des missions de l'incubateur et à son bon fonctionnement.

☞ **Le directeur** de l'incubateur doit avoir une expérience du monde de l'entreprise, du management et de la valorisation. Il s'entoure d'une équipe interne et peut solliciter des expertises externes : celles-ci sont consultatives et à l'usage du directeur pour l'aider dans sa prise de décision.

☞ **L'équipe interne** de l'incubateur assure l'accompagnement et le suivi régulier des projets, depuis leur sélection à l'entrée de l'incubateur jusqu'à leur sortie. Ses principales compétences doivent être : l'expérience du milieu industriel et commercial, le management de projets, l'ingénierie financière, la veille technologique, la capacité à constituer et à animer un réseau. Les membres de l'équipe doivent bénéficier de formations régulières.

☞ **Toute personne participant à un titre ou à un autre au fonctionnement de l'incubateur** ne peut prendre de participation, à titre individuel, dans les sociétés incubées (avant, pendant ou dans un délai d'un an à l'issue de l'incubation).

### III.3 – Les partenaires : ouverture nécessaire des incubateurs

Les incubateurs doivent travailler en liaison :

#### ☞ avec des partenaires régionaux et nationaux :

Les incubateurs doivent tisser des relations étroites avec les collectivités territoriales et locales, les délégations régionales du ministère de la recherche (DRRT) et de l'ANVAR, le tissu économique et industriel local, les investisseurs nationaux et locaux (investisseurs providentiels, banques, fonds d'amorçage et de capital-risque).

#### ☞ avec des partenaires industriels :

L'ouverture des incubateurs aux entreprises doit être optimisée et encouragée. Pour cela, *il est souhaité que* :

- du personnel des entreprises soit sollicité en tant qu'expert externe, notamment dans les comités de sélection et de suivi des projets ;
- pour les projets issus de la recherche privée, les critères de sélection doivent être les mêmes que pour les projets issus de la recherche publique. Si l'entreprise n'est pas membre de l'incubateur, l'incubateur devra établir une convention de partenariat avec l'entreprise pour le projet donné.

#### ☞ avec les autres incubateurs :

- au plan national, notamment avec les autres incubateurs soutenus par le ministère et regroupés dans l'association France Incubation : échange de bonnes pratiques, mutualisation de certains outils, etc. ;
- au plan international, et surtout européen : participation à des réseaux d'incubateurs, échange de bonnes pratiques, diffusion du « modèle français » de l'incubation.

☞ avec les investisseurs, notamment les fonds d'amorçage : organisation de contacts réguliers, de journées d'information ou de portes ouvertes.

## Objectif IV – Renforcer le professionnalisme des incubateurs à chacune des étapes

### IV.1 – La détection des projets

#### ☞ le rôle des services de valorisation des établissements :

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

Le rôle du service de valorisation est de :

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

Pour les projets liés à la recherche, une convention entre le laboratoire partenaire et le porteur de projet précisera les moyens mis à disposition par le laboratoire et les droits de propriété intellectuelle.

### ☞ le rôle de l'incubateur :

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

## IV.2 - Sélection des projets

### ☞ Nature des projets pouvant être accueillis dans les incubateurs :

- Deux types de projets sont prioritaires :

- *les projets innovants issus de la recherche publique*, c'est-à-dire valorisant les résultats des travaux d'un laboratoire public (mais le chef de projet n'est pas nécessairement issu d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche) ;

- *les projets innovants liés à la recherche publique*, c'est-à-dire issus du milieu économique mais ayant établi une réelle collaboration avec un laboratoire public et bénéficiant de l'appui du laboratoire.

- Peuvent également être accueillis à partir de 2004 :

- *les projets lauréats du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes du ministère chargé de la recherche, même sans lien à l'origine avec la recherche publique, à la condition* d'avoir obtenu la validation technique ou scientifique avant l'entrée en incubation.

- *les projets valorisant les résultats de la recherche privée*, via des conventions de partenariat (cf. paragraphe III-3).

Pour ces deux types de projet, une collaboration avec un laboratoire public sera recherchée dans la mesure du possible.

### ☞ Critères de sélection prioritaires des projets :

- *le caractère innovant de la technologie ou du service* (avantages concurrentiels liés à cette innovation) ;

- *le degré de maturité des projets* : ils doivent être suffisamment mûrs, c'est-à-dire avoir atteint le stade de la « preuve du concept » scientifique et technique, ou de la « faisabilité technique ». La maturation préalable se fait dans l'établissement d'origine ;

- un degré d'appréhension suffisant de la *faisabilité économique* (*segment cible, accès au marché,...*) et financière ;

- *l'état de la propriété intellectuelle* (liberté d'exploitation).

### ☞ Modalités :

- chaque incubateur doit se doter d'un *comité de sélection et de suivi composé majoritairement de professionnels extérieurs à l'incubateur* : représentants des organismes publics de recherche et des universités, des services de valorisation, et surtout du monde de l'entreprise, de l'économie et de la finance, de spécialistes des propriété intellectuelle ; ses membres sont fixes et indépendants des organes de direction ;

- il doit s'appuyer sur une grille de sélection avec des critères précis, pour sélectionner les projets de façon formalisée ; il peut s'appuyer si nécessaire sur des expertises externes ;

- l'indépendance entre la sélection des projets et les différentes sources de financement de l'incubateur doit être de règle.

### **IV.3 – Le nombre de projets : objectifs**

- les incubateurs doivent se concentrer sur l'accompagnement d'un nombre plus limité de projets en privilégiant ceux qui ont un meilleur potentiel de croissance ;
- le nombre total de projets re-financés par le ministère de la recherche sur la période 2004-2006 devrait se situer autour de 800. Ce nombre tient compte du taux de réalisation des projets sur la période 2000 / 2003, du potentiel local et des capacités de l'incubateur indiquées par l'audit ;
- pour chaque incubateur, le nombre de projets à incuber et le montant de la subvention attribuée par le ministère seront déterminés à partir de la demande de l'incubateur, révisée en fonction de l'évaluation, du potentiel régional et des moyens budgétaires de l'Etat.

### **IV.4 - L'accompagnement et le suivi des projets incubés**

#### **☞ Modalités : conventions et contrats**

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

#### **☞ Les bonnes pratiques recommandées**

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

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

Les incubateurs se reporteront à ce sujet aux recommandations sur le dispositif d'incubation développées dans le rapport de synthèse de l'évaluation.

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

## Objectif V – Bien préparer la sortie des projets

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

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

☞ **Une bonne préparation :**

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

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

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

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

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

☞ **Ne sont pas éligibles à la subvention du ministère :**

(cf. I- § sur le périmètre d'action des incubateurs)

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

**Objectif VII – Evaluer régulièrement la réalisation des objectifs et le respect des bonnes pratiques**

Une évaluation régulière de l'activité des incubateurs sera réalisée par le ministère de la recherche et des nouvelles technologies, en collaboration avec les collectivités territoriales qui le souhaitent, sur la base de :

- un suivi périodique de l'activité de chaque incubateur (indicateurs à renseigner) ;
- un bilan à mi-parcours fourni par chaque incubateur ;
- une évaluation complète de l'activité menée par les incubateurs sur la période 2004-2006, sur le modèle de celle réalisée en 2003.

βββ