



**COOPERATION FRANCAISE - MINESUP CAMEROUN**  
**Appui à l'Enseignement Supérieur**

**Mission d'assistance technique sur le projet de création d'incubateurs  
d'entreprises au sein des établissements d'Enseignements Supérieurs  
Camerounais**

**2 au 9 Juin 2008**

**Claude COUSTAN Conseiller d'entreprises, Ingénieur en organisation,  
Chargé de mission valorisation & développement économique**



Cette mission est consécutive au séminaire international des 21 et 22 novembre 2007 qui s'est déroulé à Yaoundé CAMEROUN sur la thématique : Les incubateurs d'entreprises en milieu universitaire.

Ce séminaire était organisé à l'initiative de la coopération Française avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur du CAMEROUN sous l'égide du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France.

L'expertise requise à présent, consiste à accompagner les universités de Douala, Yaoundé I, Ngaoundéré, et l'École Supérieure Polytechnique de Yaoundé dans leurs projets de création d'incubateur d'entreprises.

Les phases de mûrissement de leurs projets, auront pour objectifs principaux de leur permettre:

- L'acquisition de connaissances nouvelles (apprentissage du métier de responsable de conduite de projets de création d'entreprise) et d'outils spécifiques destinés à accompagner des initiatives entrepreneuriales et la construction des plans d'affaires (business plan),
- L'étude d'un positionnement pour leur structure d'accompagnement (adéquation prestations/marché)
  - de leur organisation, de leurs modalités de fonctionnement et de financement,
  - de leur création sous la forme juridique la plus appropriée.
- Le montage et la gestion de programmes de formations spécifiques pour mise à niveau les porteurs de projets,
- La construction de partenariats avec les composantes de leur environnement sur les plans, technique, commercial, économique, juridique, industriel, financier, institutionnel ...

L'expert propose d'apporter son concours à toute étape des projets en transposant et adaptant aux conditions spécifiques rencontrées, son expérience acquise dans la pratique du métier de conseiller d'entreprises, responsable de conduite de projets d'entreprises innovantes, de valorisateur de résultats de recherches, notamment par la création d'entreprises et le transfert de technologie, la modélisation de ces pratiques, leur mise en application et leur enseignement universitaire.

Il présentera et transférera des méthodes et des outils performants<sup>1</sup>, ayant fait l'objet d'adaptation et de perfectionnement dans l'usage de la gestion des relations entre une structure d'accompagnement à la création d'entreprises (Incubateur) et des porteurs de projets, entre structures partenaires, au service de la conduite de projets et de construction de business plans d'entreprises.

---

<sup>1</sup> Documents et outils développés par des structures spécialisées, mises en place en Région Languedoc Roussillon France pour accompagner la création d'entreprises innovantes (BIC Business and Innovation Center, Pépinières d'entreprises) et valoriser les résultats de recherche publique par la création d'entreprises (LRI Languedoc Roussillon Incubation – l'incubateur Régional issu de la loi sur l'innovation et la recherche de 1999)

## COMPTE RENDU DES ECHANGES

Le compte rendu traitera par entité les problèmes spécifiques rencontrés et compte tenu que le tronc commun des attentes et quasiment identique dans les quatre structures d'enseignement supérieur rencontrées il prendra la forme d'un développement principal répondant d'une manière plus générale à ces attentes.

### Université DOUALA

3 juin 2008

#### Personnes rencontrées

Pr Blaise MUKOKO	Vice-recteur chargé des Enseignements et de la Professionnalisation
Pr Paul BILLONG	Doyen de la faculté des Sciences
Dr Robert NZENGWA	Doyen de la faculté de Génie Industriel
Dr Joseph MVOGO	Responsable académie Internet/DSI
Dr Victor TAFFOUO	Chargé de cours faculté des Sciences
M Samuel BATAMBOCK	Enseignant faculté de Génie Industriel
Dr R NKAKLEU	Enseignant ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et du Commerce)
M Gilles ETOUNDI ELOUNDOU	Directeur Adjoint ESSEC
Dr Jean Pierre NGOMA	Enseignant FGI
M Lucien BTONG ABEL	Etudiant ESSEC
M Gaël NANA LOWE	Etudiant ESSEC
Dr Bertrand TAMUKWE	Enseignant Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
M Gilles LEWAT	Directeur exécutif de Youth Business Cameroon
Mme Odette NGIBIDIGA	Cadre au cabinet du vice-recteur chargé des enseignements
Mme Anita BOLO	Secrétaire de direction du vice-recteur chargé des enseignements
M Michel CHEVALIER	Projet COMETES

#### Problématique

Après avoir identifié des projets d'entreprises susceptibles de mobiliser des partenaires extérieurs à l'université et devant faire appel pour leur mise au point technologique aux laboratoires de l'université (Création de

microcentrales, production de panneaux solaires, récupération et recyclage des plastiques en vue de fabriquer des toilettes publiques, recherche et production de semences agricoles et forestières, centre de production de TIC, réalisation de structures universitaires), sous la coordination de M. Blaise MUKOKO, Vice Recteur de l'Université, un groupe de travail essentiellement composé d'universitaires, s'est engagé dans un projet de création d'un incubateur (structure d'accompagnement de projets d'entreprises technologiques) porté par l'université de DOUALA.

### **Problème spécifique**

Deux études sont en cours :

L'une concerne le choix de la structure juridique, l'autre ses modes de financement.

Une structuration est envisagée sous la forme d'un GIE, une réflexion est engagée sur un mode de financement particulier : le capital risque.

### **Recommandations spécifiques**

#### Le choix de la structure juridique

Le choix envisagé d'une structure porteuse du projet d'incubateur sous la forme d'un GIE, paraît avoir été guidé par une vision idéalisée à savoir que ce type de structure peut permettre de dégager des profits et qu'il faille mettre en place une structure susceptible de les redistribuer.

Dès lors que les expériences décrites tendent à démontrer le retour sur investissement très aléatoire de ce type de structures par l'autofinancement, et l'impératif besoin de finances publiques pour équilibrer leur fonctionnement, la forme juridique du GIE ne se justifie plus.

Sur un tout autre plan, la responsabilité juridique et pénale solidaire de l'ensemble des membres paraît être un frein important pour fédérer des volontés.

Le statut le mieux adapté semble être celui de l'association.

#### Le financement envisagé

Dès lors qu'il n'existe pas encore de politique nationale instituant les incubateurs en milieu d'enseignement supérieur et leurs modes de financement, considérant également la très faible capacité d'autofinancement des créateurs potentiels au départ de leurs projets, il peut être retenu de faire appel à une forme de financement particulier mobilisant l'épargne populaire : celui des business angels.

Ce sont des personnes physiques qui capitalisent une partie de leur épargne en un fonds commun destiné à participer au financement de projets d'entreprises auxquels ils reconnaissent du devenir, et qui sont susceptible de

se transformer en entreprises prospères qui les rembourseront à terme de leur investissement et leur feront réaliser une plus-value.

Ce sont pour la plupart d'entre eux des fonds de proximité dont les investisseurs s'intéressent au développement économique local, plus qu'au profit qu'ils pensent à terme en retirer, notamment parce que les pouvoirs publics en France incitent par des mesures de défiscalisation la prise de participation des personnes physiques dans ces fonds (au titre de l'impôt sur le revenu réduction d'impôt de 25% de la somme investie dans la limite de 20.000 € pour une personne seule 40.000 € pour un couple, au titre de l'ISF Impôt de Solidarité sur la Fortune déduction d'impôt de 75% de la somme investie dans la limite de 50.000 € par foyer fiscal).

Une forme juridique usitée est la SAS<sup>1</sup>

---

#### <sup>1</sup> Statut Juridique : La SAS

La SAS ou Société par Actions Simplifiée concerne des créateurs d'entreprises d'une certaine taille ne désirant pas faire un appel public à l'épargne.

Ses principales caractéristiques sont : une grande souplesse de fonctionnement et la possibilité pour les associés d'aménager dans les statuts les conditions de leur entrée et de leur sortie de la société.

Une SAS peut être constituée d'un ou plusieurs associés, personnes physiques ou morales.

Un capital minimum de 37 000 euros est à constituer. La moitié au moins doit être libérée à la constitution, le reste dans les 5 ans (soit un montant libéré au jour de la création de 18 500 euros minimum).

La SAS peut avoir un capital variable.

Elle ne peut faire publiquement appel à l'épargne.

#### En ce qui concerne la responsabilité:

Simple actionnaires : responsabilité limitée aux apports

Dirigeants : Responsabilité civile du chef d'entreprise (notamment fautes de gestion) et responsabilité pénale du chef d'entreprise.

#### Les principaux avantages sont:

Souplesse contractuelle : liberté accordée aux associés pour déterminer les règles de fonctionnement et de transmission des actions

Responsabilité des actionnaires limitée aux apports

Structure évolutive facilitant le partenariat

Possibilité de constituer une SAS avec un seul associé (et donc de créer une filiale à 100 %)

Possibilité de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants et/ou aux salariés de la société

Crédibilité vis à vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs...)

#### Les principaux inconvénients sont:

Frais et formalisme de constitution

Obligation d'être très rigoureux dans la rédaction des statuts

Obligation de désigner un commissaire aux comptes.

Dans le contexte camerounais le recours aux tontines ne doit pas non plus être négligé<sup>1</sup>.

La motivation de l'Université de Douala est forte à s'engager dans un projet d'incubateur, M le vice Recteur propose de mettre en projet un fonds de business angels en appelant chacun des 300 enseignants de l'université à capitaliser sur 3 ans une somme annuelle de 1.000.000 FCFA chacun pour un objectif de capitalisation total de 300.000.000 FCFA.

Il est précisé que pour motiver les enseignants susceptibles de s'engager financièrement dans cette opération, il s'agit de leur présenter quels risques ils encourent et comment par la gestion pertinente de ce fonds, seront minimisés les risque et maximisées les conditions d'une sortie bénéficiaire (leur remboursement avec plus-value).

Dans cette éventualité, l'incubateur universitaire projeté est peu susceptible d'apparaître comme l'outil de lutte contre le chômage des jeunes diplômés destiné à accompagner tout jeune diplômé porteur d'un projet d'entreprise, mais plutôt comme un outil plus élitiste sélectionnant sur des critères d'innovation, de potentiel de développement, d'attractivité de capitaux, de qualification de l'équipe dirigeante, de partenariat industriel... des projets d'entreprises où la notion de risque sera présente, mais où les perspectives de profit seront plus grandes.

Il est rappelé concernant le capital risque en France que sur 10 dossiers accompagnés, 7 sont des échecs en terme de retour d'investissement (ils n'ont qu'une très faible croissance par rapport aux perspectives projetées à la création), 2 permettent d'équilibrer l'investissement du fonds, 1 affiche une belle réussite et permet une plus-value conséquente.

---

<sup>1</sup> **Les tontines** sont des associations basées sur la confiance mutuelle de leurs membres. On distingue trois formes de tontine : la tontine simple, la tontine avec caisse d'épargne et la tontine avec caisse de prêt et de secours.

- La tontine simple est la forme la plus élémentaire que l'on puisse rencontrer. Le nombre de membre est fixé et chaque membre est tenu de verser un montant fixé à l'avance selon une périodicité définie d'un commun accord. Après un certain temps la somme ainsi accumulée est entièrement versée à l'un des membres de la tontine.

- La tontine avec caisse d'épargne et de prêt permet aux membres d'épargner un montant fixe par séance et de verser dans une autre caisse un montant selon ses possibilités qui constituera à la fin de la collecte le montant du prêt consenti. Ce montant sera accordé avec intérêt à une ou plusieurs personnes.

- La tontine avec caisse d'épargne et de secours. Dans cette tontine, l'individu a la possibilité d'épargner son argent et de se payer une sorte de police d'assurance pour lui et sa famille : c'est la caisse de secours. Cette caisse de secours permet à l'association de vous venir en aide lors d'un évènement malheureux ou heureux.

Afin d'accompagner la réflexion du groupe de promoteur du projet d'incubateur, il est proposé de fournir des références et de faciliter la relation avec des fonds régionaux du Languedoc Roussillon (voir annexe 1)

### **Aide à la construction structurée de l'incubateur**

Afin d'accompagner l'Université dans la structuration de son projet d'incubateur à construire, il a été présenté une méthode éprouvée de conduite de projets (voir synoptique Power Point joint) et par la discussion qui a suivi un catalogue non exhaustif de recommandations en réponse aux questions posées (se reporter aux recommandations communes à l'ensemble des quatre projets).



# Université YAOUNDE I

4 juin 2008

## Personnes rencontrées

Pr Guy TSALA NDZOMO

Vice Recteur chargé de la Recherche et de la Coopération et des Relations avec le Monde des Entreprises.

Pr Chrispin PETTANG

Directeur des Infrastructures, de la Planification et du Développement.

M Jean Pierre ETO'O MNDO

Chef de Division de la Planification et du Développement.

M Georges KOUAMOU

Chef de Service de la Planification et de la Statistique.

M Raymond Guy OKALA

Chef du Service de l'Orientation Professionnelle et Appui au Développement, Adjoint au Chef de Projet Incubateur.

M SEÏDOU NCHOUWAT

Chef de Service de la Traduction.

Mme Félicitas NDIKUM

Chef de Bureau des Emplois et Carrières. Assistante aux Chefs de Projet

M Célestin Parfait BESSALA BESSALA

Cadre Informaticien à la DIPD assistant aux Chefs de Projet

M ATANGANA ATANGANA

Attaché du Directeur. Assistant aux Chefs de Projet

M Bernard BRES

Projet COMETES

## Problématique

Souhaitant contribuer encore plus à l'insertion professionnelle de ses jeunes diplômés, l'université a décidé de les encourager à générer par eux même leur emploi en créant leur entreprise.

Un appel à projets lancé par l'université a permis de retenir 47 intentions de création d'activités et d'entreprises.



Des partenariats sont établis notamment l'hébergement de l'incubateur projeté au sein de l'École Nationale Supérieure Polytechnique de Yaoundé et d'autres avec des structures professionnelles Chambre d'Agriculture, GICAM, GFAC... L'incubateur projeté doit permettre d'accompagner des jeunes diplômés vers la création de leur propre emploi.

### **Problème spécifique**

La complexité du problème réside :

- Dans le fait que l'action est lancée et que les structures opérationnelles, et les moyens mis en place, paraissent disproportionnés pour accompagner en toute connaissance de cause et dans des conditions optimales des projets de création d'entreprise
- Dans l'hétérogénéité des projets et leurs finalités différentes.

### **Recommandations spécifiques**

A l'occasion du Séminaire de novembre 2007 à Yaoundé il avait été avancé que créer une structure d'accompagnement de projet d'entreprises (un incubateur) devait procéder de la même méthode que celle préconisée pour créer une entreprise, notamment tenter d'adapter le produit (l'incubateur) au marché (le type de projet).

Il avait été proposé une typologie de projets d'entreprise qui faisait appel à une typologie de structures d'aide à la création.

Il semble que cette considération préalable n'a pas été prise objectivement en compte et que c'est avec beaucoup d'enthousiasme mais sans doute dans la précipitation que le projet à été lancé.

En conséquence, tous conseils d'organisation et de structuration pour construire un projet pérenne, seront quelque peu décalés par rapport au contexte ainsi créé.

Cependant la démarche envisagée qui consiste à engager rapidement un cycle de formation, ne peut être considéré que comme bénéfique si elle permet de faire appréhender aux porteurs de projets la dimension du problème auquel ils s'attaquent.

A noter cependant dans le programme ébauché qu'aucun des 5 modules ne parle du marché, de la manière de l'appréhender, d'évaluer la concurrence, de mettre son produit en adéquation avec le marché, d'organiser sa promotion et sa commercialisation.

Le contexte actuel paraît être plus favorable à une opération d'insertion qu'à la promotion tout azimut de la création d'entreprise. Aussi à toute fins utiles, il a été décrit un type d'opération développé expérimentalement sur le Département de l'Hérault et qui pourrait répondre en partie à la situation vécue.

### **Opération : « 100 jeunes diplômés – 100 entreprises ».**

Préparer puis permettre à un jeune diplômé de l'enseignement supérieur de réactiver au sein d'une entreprise un projet dormant pour tenter d'y faire naître les conditions de son emploi.

#### **La méthode :**

Il s'agit d'offrir à des groupes d'une quinzaine de jeunes diplômés motivés et entreprenants, un accompagnement de spécialistes pour leur faire découvrir le fonctionnement des PME-PMI, les problèmes qu'elles rencontrent dans leur croissance, les critères à partir desquels on peut cibler celles qui sont en situation de développement.

Les jeunes diplômés vont travailler à la définition de leur projet personnel pour qu'ils soient à même de l'exprimer plus en termes de savoir-faire qu'en termes de niveau d'étude. Ils vont apprendre à communiquer, dans un seul objectif : se valoriser et se « vendre ».

L'apprentissage est intense et rapide, quelques semaines très encadrées.

Ensuite, mettant en avant le label fort que représente la structure qui les accompagne dans cette opération (en la circonstance le Pôle Universitaire Européen de Montpellier, vecteur de savoirs, déconnecté de préoccupations commerciales), ils établissent le premier contact avec leur prospect : une entreprise qu'ils ont à priori sélectionnée pour obtenir un rendez-vous.

Ils ne recherchent pas un emploi, ils viennent se faire expliquer l'entreprise par son dirigeant et identifier les problèmes que celui-ci va exprimer, dès lors qu'il se raconte.

Rares sont les cas où ce premier entretien tourne court.

Bien au contraire, la richesse des informations recueillies demande dans la plupart des cas une synthèse pour faire émerger le ou les problèmes principaux rencontrés, car il y a toujours un problème à solutionner que le dirigeant souligne comme important, mais dont il n'a pas le temps de s'occuper, pour lequel il faudrait faire une évaluation de coût, pour lequel il faudrait quelqu'un pour instruire le projet...

Cette rencontre se fait en binôme, ce qui permet une plus large possibilité de perceptions.

A la suite de cette visite, et c'est là le point fort de la démarche, un des problèmes soulevés par le chef d'entreprise est retenu et une solution est étudiée en rassemblant autour du problème l'ensemble des compétences (jeunes diplômés et encadrement) afin d'élaborer une solution crédible.

Le jeune diplômé qui se sent en capacité de s'atteler à la mise en œuvre de la solution au problème révélé, est renvoyé vers l'entreprise pour exposer la solution.

Dans la plupart des cas, l'entreprise trouve pertinente la solution et adhère à la demande qui lui est faite, prendre le jeune diplômé comme stagiaire gratuitement pendant 6 mois pour la mettre en œuvre.

Cette démarche débouche dans près de 80% des cas sur une création de poste.

(C'est en grande partie la méthode qu'utilise la fondation AGRO-PME, basée à Yaoundé, dans le cadre du Programme d'Insertion Socio-Professionnelle PISP.)

### **Aide à la construction structurée de l'incubateur**

Afin d'accompagner l'Université dans la structuration de son projet d'incubateur à construire, il a été présenté une méthode éprouvée de

conduite de projets (voir synoptique Power Point joint) et par la discussion qui a suivi un catalogue non exhaustif de recommandations en réponse aux questions posées (se reporter aux recommandations communes à l'ensemble des quatre projets).

# **ECOLE NATIONALE SUPERIEURE POLYTECHNIQUE, YAOUNDE**

5 juin 2008

## **Personnes rencontrées**

Mme Claude Marie NGABIRENG  
M Eustache AWONO ONANA

Chef de Département  
Ingénieur d'affaire, expert en  
entrepreneuriat et gestion des  
organisations,  
enseignant chercheur  
Enseignant au Département Génie  
Electrique et Télécommunication  
Projet COMETES

Dr Olivier Vidémé BOSSOU

M Bernard BRES

## **Problématique**

L'incubation de projet envisagée par l'École Polytechnique, s'adresse principalement à ses élèves ingénieurs, notamment les désœuvrés des anciennes promotions, qu'elle souhaite initier à l'entrepreneuriat dans le cadre de leur formation ou pour apporter une solution à leur problème d'inactivité.

La connaissance technologique, prédispose certains d'entre eux à vouloir et pouvoir mettre en valeur par la création d'entreprises, des savoir-faire acquis dans le cadre de leurs études, si on sait faire naître en eux le goût d'entreprendre.

La mise en œuvre du projet d'incubateur et d'autant plus pressante qu'une structure d'hébergement est dorénavant déjà dédiée au projet et a fait l'objet d'une inauguration officielle.



## **Problème spécifique**

Le modèle Incubateur Nord Sud présenté à l'occasion du colloque sur l'incubation en milieu universitaire en Novembre 2007 à Yaoundé, intéresse l'ENSP.

### **Recommandations spécifiques**

En ce qui concerne le projet Incubateur Nord Sud, l'ENSP sera retenue comme structure interlocutrice prioritaire dès lors qu'elle se sera mise en « ordre de marche » et que pourront être analysés au Nord et au Sud des projets communs. Il est à souligner que deux structures porteuses du projet Incubateur Nord Sud au sein d'Agropolis International CIRAD et IRD ont une représentation décentralisée au CAMEROUN à Yaoundé.

### **Aide à la construction structurée de l'incubateur**

Afin d'accompagner l'ENSP dans la structuration de son projet d'incubateur à construire, il a été présenté une méthode éprouvée de conduite de projets (voir synoptique Power Point joint) et par la discussion qui a suivi un catalogue non exhaustif de recommandations en réponse aux questions posées (se reporter aux recommandations communes à l'ensemble des quatre projets).

# Université NGAOUNDERE (rencontre à l'ENSP de Yaoundé)

6 juin 2008

## Personnes rencontrées

Pr Martin NGASSOUM

Responsable Formation Doctorale Chimie Industrielle et Environnement ENSAI

M Constantin MENGUE

Chef du Bureau des Stages IUT

M Bernard BRES

Projet COMETES

## Problématique

L'Université dispose dans ses établissements ENSAI et IUT, d'infrastructures techniques de formation pour ses étudiants (véritables PFT- Plates Formes Technologiques-) et les ouvre opportunément aux entreprises locales en recherche de conseil et de prestations technologiques spécifiques.

Formant des ingénieurs et des techniciens supérieurs, c'est dans cette population que l'université pense trouver le potentiel principal de motivations entrepreneuriales et d'idées novatrices pour mettre en œuvre son projet d'incubateur d'entreprises technologiques nouvelles, qui s'appuiera également sur les savoir-faire acquis par certains de ses professeurs dans leurs expériences concrètes de relations



industrielles. Le projet de l'ENSAI vise clairement à résoudre le problème du chômage des ingénieurs agroalimentaires qui, malgré l'importance de ce secteur, peinent beaucoup à trouver un emploi (chaque année 1/3 de la promotion entre dans un chômage de longue durée).

## Problème spécifique

La transmission des savoirs et des savoir-faire se réalise à un bon niveau de résultats au sein de l'Université dans ses départements ENSAI et IUT.

Les transferts de technologie ne s'opèrent pas dans les meilleures conditions souhaitées vers les entreprises de l'environnement de l'Université.

Les fiches actions réalisées présentent deux projets d'incubateur distincts ENSAI et IUT au sein de la même université.

Il existe un club de créateurs en panne. (Une meilleure animation serait sans doute possible s'il y avait un club unique pour les étudiants des 2 établissements).

## **Recommandations spécifiques**

La mise en valeur (valorisation) au service de l'économie locale des résultats d'études ou de recherche semble devoir passer par une organisation de la valorisation au sein de l'Université.

C'est un problème fondamental que révèle le projet de création d'incubateur d'entreprises au sein de l'université, dès lors que se pose pour cette dernière de savoir quel sera son retour d'investissement. Si elle communique des savoirs ou des savoir-faire, si elle transfère de sa propriété intellectuelle, l'université peut prétendre obtenir en échange une contrepartie.

Il lui faudra s'organiser pour transférer et pour gérer ses transferts au mieux de ses intérêts.

Cependant la création d'entreprises par l'incubation de projet n'est pas le moyen le moins risqué que choisira l'université pour valoriser ses résultats de recherche.

C'est donc sur d'autres appréciations, qu'elle s'engagera dans ce projet et notamment celui de créer de la richesse localement et d'œuvrer à la création d'emplois pour ses étudiants au moment où ils entreront dans leur vie active.

Les problématiques de valorisations sont complexes et ne peuvent s'envisager sans des directives et des moyens appropriés mis en place par les Pouvoirs Publics.

Concernant le projet d'incubateur, il semble nécessaire de souligner que la force du projet Universitaire, résidera dans la complémentarité des formations dispensées, dans la volonté de mutualiser des outils technologiques, dans la nécessité de faire converger les compétences présentes (il est assez incompréhensible de voir naître en parallèle au sein d'une même université deux projets de ce type).

**Dans une finalité de création d'une structure d'accompagnement de projets d'entreprises la pluridisciplinarité est un avantage distinctif très important** (Ingénieurs, techniciens même combat : celui de la création de leurs emplois dans des entreprises pérennes).

Concernant le club de créateurs, c'est une expérience à suivre, à poursuivre, à mutualiser et à encourager : (il faut trouver les moyens de pérenniser l'emploi de son animateur).

Ce club devra être associé au projet d'incubateur notamment dans la phase amont d'identification de projets et de porteurs de projets.

Pour le secteur agroalimentaire l'ENSAI et l'IUT devraient être des partenaires majeurs de l'opération "Création de 150 PME agroalimentaires" soutenue



depuis fin 2007 par le Ministère en Charge des PME/PMI, et largement financée.

### **Aide à la construction structurée de l'incubateur**

Afin d'accompagner l'Université dans la structuration de son projet d'incubateur à construire, il a été présenté une méthode éprouvée de conduite de projets (voir synoptique Power Point joint) et par la discussion qui a suivi un catalogue non exhaustif de recommandations en réponse aux questions posées (se reporter aux recommandations communes à l'ensemble des quatre projets).

# RECOMMANDATIONS COMMUNES A L'ENSEMBLE DES PROJETS

## Structuration forme juridique

Un projet d'incubateur doit être un projet qui fédère des compétences et des moyens, il faut tenter de le faire porter par un ensemble de promoteurs qui se rassemblent dans un objectif commun.

Aussi, il pourrait être défini de ne faire naître qu'une seule structure fédérative d'incubation par territoire (Yaoundé, Douala, Ngaoundéré). Cependant pour des raisons de proximité ou de disponibilité d'espaces destinés à l'hébergement, il pourra être envisagé qu'une structure commune d'incubation puisse disposer au sein des établissements membres ou partenaires de sites d'incubation différents.

Le statut associatif paraît être celui qui convient le mieux, de part sa souplesse d'utilisation et de modification

Afin de ne pas alourdir le budget de la structure d'incubation il est souhaitable que l'équipe opérationnelle soit composée de personnels détachés des établissements fondateurs.

Une bonne structure d'incubation doit être en capacité de faire des apports méthodologiques à ses porteurs de projets et d'être une interface facilitant leur accession aux ressources de leur environnement à toute étape de la vie du projet et pendant les 3 premières années suivant la création de l'entreprise.

Passée la période d'incubation, au moment de la création de la société ou au moment où elle accède à son marché, il s'agit de la localiser, de préférence (selon la nature de son activité) dans une entité qui permette à la fois de l'héberger et d'accompagner son développement (conseil et

formation) pendant ses 3 premières années d'activité (fonction pépinière d'entreprises).

Statistiquement c'est dans les trois premières années d'existence, qu'une entreprise est la plus vulnérable (2 entreprises sur 3 disparaissent dans les 3 ans qui suivent leur création, lorsqu'elles sont accompagnées - incubateur, pépinières - le taux de survie est de 80% à 5 ans et de 70% à 7 ans).

Il doit être souligné que la création d'un incubateur est un investissement coûteux dont la rentabilisation ne s'opère pas par un résultat d'exploitation. (C'est ce qu'il convient d'appeler une structure budgétivore).

Le retour d'investissement dans une structure d'incubation s'apprécie par :

- 1/ La création d'activités et les emplois qu'elles génèrent (lutte contre la précarité et le chômage)
- 2/ Les impôts que payent les entreprises
- 3/ La contribution des développements induits à la structuration territoriale

Conséquence : seules les collectivités territoriales et les Pouvoirs Publics sont susceptibles de pérenniser ce type de structure.

### **L'accompagnement des porteurs de projet**

L'accompagnement des porteurs de projets nécessite une organisation spécifique et une qualification des responsables de conduite de projet (voir annexe 2)

Une équipe pluridisciplinaire permet de rassembler les compétences principales nécessaires à l'accompagnement de projet en faisabilité commerciale, économique et financière.

La création de l'incubateur en milieu scientifique apporte un certain nombre de réponses en matière de faisabilité technique des projets.

## **Les responsables de conduite de projet (chargé d'affaires)**

Les responsables de conduite de projet sont les supports principaux de l'édifice.

Le responsable de conduite de projet pourra émaner de l'établissement d'enseignement supérieur (un enseignant motivé par ce nouveau métier présentera une grande capacité d'apprentissage et des dons pédagogiques éprouvés).

Il pourra recevoir une formation spécifique.

S'il n'est pas affecté à temps complet à cette fonction, un responsable de conduite de projet ne pourra pas accompagner dans de bonnes conditions plus de 2 à 3 projets à la fois.

### **La conduite de projet**

La conduite de projet est un métier d'apports méthodologique et d'interface entre le porteur de projet et tout ce qui constitue son environnement qui lui nécessite de mobiliser au cours du parcours d'incubation de son projet (institutions, industriels, secteur commercial, juristes, banquiers, laboratoires universitaires...).

### **Expression de la conduite de projet.**

S'engager dans un projet d'entreprise c'est prétendre apporter une solution nouvelle à un problème parfaitement identifié (de préférence une solution qui permette de se démarquer des solutions existantes –innovation, différenciation – et qui s'inscrive dans la durée).

En effet le dit problème n'est pas mathématique (à solution unique), mais peut en recevoir plusieurs sinon de nombreuses dont une seule est la meilleure.

Conduire un projet d'entreprise innovante, c'est accompagner son porteur dans la recherche de cette meilleure solution.

Il va s'agir de le faire avancer dans les faisabilités techniques, commerciales, économiques et financières en le formant au métier de « patron décideur », et en lui faisant des apports méthodologiques pour guider sa démarche.

Selon sa sensibilité il pourra à sa convenance entrer dans le sujet par le produit ou par le marché (ne pas perdre de vue que sans marché il n'y a pas de produit et qu'il faut en permanence travailler sur le couple produit/marché).

Chaque fois que de besoin, le responsable de conduite de projet lui facilitera l'accès aux ressources de l'environnement du projet dont il aura besoin.

A chaque étape de décision, après l'avoir instruit de tout ce qu'il devra savoir pour décider, le porteur de projet devra être le seul maître de ses choix et le responsable de conduite de projet devra considérer que le choix ainsi fait est le meilleur.

Conduire un projet consistera cependant à vérifier que les choix qu'aura faits le porteur de projet seront cohérents entre eux, c'est-à-dire qu'ils participeront à la construction harmonieuse de la solution recherchée.

En finalité selon cette démarche, une solution cohérente sera proposée à la résolution du problème posé.

Ce n'est que 3 à 4 ans après création et développement de l'entreprise qu'on pourra dire si la solution mise en œuvre était une bonne solution sinon la meilleure.

### **La formation des porteurs de projets**

La formation a pour objectif de conduire le porteur de projet à un niveau de connaissances et de compréhension nécessaire pour recevoir les conseils du responsable de conduite de projet, s'emparer des outils d'aide au montage de son plan d'affaire, appréhender la ressource partenariale de son environnement, constituer une équipe, créer son entreprise et la développer

**Il est suggéré de différencier les personnes exerçant les fonctions de responsable de conduite de projet et les formateurs afin d'éviter une dissonance susceptible de troubler le porteur de projet.**

La formation à destination des porteurs de projet ne relève pas de l'enseignement à destination d'étudiants, elle doit faire appel à l'exemple vécu ou démontré, et prendre comme support d'explication le plus souvent possible les projets des porteurs de projet (on fait travailler le groupe des porteurs de projet sur le cas de l'un d'entre eux, sur un aspect particulier (par exemple : le calcul du prix de revient d'une prestation ou d'un produit de l'un, la stratégie commerciale d'un autre, la démarche de protection industrielle d'un troisième...)).

**Il est conseillé de confier la formation à des professionnels non enseignants et de les sélectionner parmi des conseillers d'entreprises, fiscalistes, experts comptables, banquiers, conseillers en marketing, conseiller OAPI en propriété industrielle...**

Il convient de bien comprendre comment ils abordent leurs clients chef d'entreprises, comment ces chefs d'entreprises, expriment leurs problèmes et comment ils y répondent efficacement.

Cependant c'est l'assistance technique à la conduite de projet qui élaborera le plan de formation et pilotera la formation.

La formation doit servir la conduite de projet.

**La conduite de projet peut s'effectuer sur environ 18 mois, l'expérience montre qu'un projet qui ne se concrétise pas par une création aux termes de 24 mois a peu de chance d'aboutir.**

### **Le parrainage**

Un autre type de relation est à favoriser : celle d'un parrain, de préférence un professionnel d'un secteur d'activité proche de celui dans lequel s'engage le porteur de projet, qui lui ouvrira opportunément ses réseaux et le fera bénéficier de son expérience de chef d'entreprise. (Il devra être moralement irréprochable.)

### **Les principaux critères de sélection**

Les critères qu'il est souhaitable de retenir pour sélectionner des projets sont :

- l'innovation caractérisée (qui donnera au projet des éléments de différenciation),
- l'existence d'un marché accessible et solvable,
- le potentiel de développement exprimé en croissance potentielle et en création d'emplois,
- la capacité d'apprentissage du porteur de projet.

## Conclusions et propositions

L'assistance technique proposée, propose de prendre en compte les problématiques spécifiques aux structures d'enseignement supérieur du CAMEROUN, telles qu'elles ont été exposées et perçues, et n'envisage pas d'appliquer des « recettes » mises au point en France ou en Europe dans des contextes assez différents.

Cependant, il est tout à fait possible par analogie de situation et ajustements de faire bénéficier les structures porteuses de projets d'incubateurs, des expériences acquises, notamment, de les mettre en garde sur les erreurs à ne pas commettre (considérer que les structures envisagées puissent trouver à terme une rentabilité d'exploitation, envisager la formation des porteurs de projets d'une manière académique, se mettre à la place du porteur de projet et « décider » à sa place, ne pas prendre la dimension temporelle de l'accompagnement de projet d'entreprise...)

Il pourrait être opportun et utile d'organiser **une formation spécifique au métier de conducteur de projets** (une consultation va être conduite auprès des réseaux français et régionaux partenaires afin d'en déterminer le contenu ainsi que les possibilités d'intervention au Cameroun ou bien d'accueil des stagiaires – enseignants de l'enseignement supérieur camerounais – dans des structures d'accompagnement en France.

**Le financement de cette opération devra s'envisager avec la coopération Française et les établissements d'enseignement supérieur concernés.**

La version numérique des supports des exposés sur la conduite de projet dans une finalité de construction de business plan a été remise aux quatre structures et à la coopération Française (M Bernard BRES), ainsi que les modalités d'accès au Montpellier Business plan.

Ci-joint une liste de sites à visiter sur lesquels des outils gratuits d'aide peuvent être téléchargés. (voir annexe3)

Il a été proposé de fournir au service de coopération français d'autres supports (modèles de contrat, guides opérationnels, statuts...) qui pourront être mis en ligne sur un serveur commun à créer et dont l'accès sera réservé.

Il sera également répondu aux sollicitations directes : [coustan@agropolis.fr](mailto:coustan@agropolis.fr)

## ANNEXES

### Annexe 1

#### Site référents en matière de business angels

**Sud Angels** - Société de Capital Risque dédiée à l'amorçage

**Sud Angels** soutient et finance vos projets de création d'entreprise en Languedoc Roussillon.

[www.sud-angels.fr/](http://www.sud-angels.fr/) - 7k - En cache - Pages similaires

Entreprises citoyennes - **Créalia**

**CREALIA** est le premier fonds français, soutenu par l'Union Européenne, qui intervient avant la création de l'entreprise. Il se situe au moment crucial de la ...

[www.entreprise-citoyenne.org/site\\_acces.asp?IdPage=2154&ccf=](http://www.entreprise-citoyenne.org/site_acces.asp?IdPage=2154&ccf=) - 9k - En cache - Pages similaires

Autres résultats, domaine [www.entreprise-citoyenne.org](http://www.entreprise-citoyenne.org) »

Investissement dans les entreprises du Languedoc-Roussillon - **MELIES**

Melies est une association basée à Montpellier. Nous proposons de mettre en relation des personnes souhaitant investir dans des PME régionales et les ...

[www.melies.fr/](http://www.melies.fr/) - 20k - En cache - Pages similaires

**Soridec** : Accueil

**SORIDEC**. Résidence l'Acropole 954, Avenue Jean Mermoz 34000 **MONTPELLIER** ...

**Soridec** vous accompagne dans le financement de vos projets de développement ...

[www.soridec.fr/](http://www.soridec.fr/) - 22k - En cache - Pages similaires

**Business Angels**

[ReseauFinancierFrancais.com](http://ReseauFinancierFrancais.com) Grand Communauté de **Business Angels** Trouvez des Investisseurs. Adhérez!

Trouver un Investisseur

[www.VentureClass.com](http://www.VentureClass.com) Présentez votre PME Trouvez votre financement

**Business angel** - Wikipédia



## **Annexe 2**

### **Profil de recrutement d'un directeur d'incubateur et d'un responsable de conduite de projets ( chargé d'affaire)**

#### **Emploi : Responsable de l'incubateur régional**

Agence pour la Recherche et l'Innovation en Champagne-Ardenne

Recrutement du responsable de l'incubateur régional

CARINNA (Agence pour la Recherche et l'Innovation en Champagne-Ardenne) recrute le responsable de l'incubateur régional. L'incubateur régional est un outil d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises technologiques et innovantes en lien avec la recherche publique en Champagne-Ardenne.

#### **Missions :**

Sous l'autorité du Directeur de l'Agence, avec l'appui d'une chargée d'affaires au sein de l'incubateur, et en partenariat avec les acteurs régionaux, il assure la gestion et la promotion de l'incubateur. Dans le cadre des objectifs de l'Agence, il contribue à :

- la sensibilisation à la création d'entreprise,
- la détection des projets innovants,
- la préparation et l'animation des comités de sélection et de suivi de l'incubateur,
- l'accompagnement des projets en incubation, et le coaching des projets,
- l'animation du réseau,
- la relation avec les départements thématiques au sein de l'Agence,

afin d'accroître le transfert des activités de recherche de la Champagne-Ardenne vers la production d'activités économiques, en liaison avec les structures d'interface présentes en Région, et afin d'augmenter significativement le nombre de projets incubés.

#### **Profil :**

- Formation : ingénieur grandes écoles ou école de commerce, un diplôme de doctorat accompagné d'une expérience internationale serait un plus ;
- Réelle expérience d'encadrement en PME et en création d'entreprises innovantes
- Expérience en management de projets
- Bonne connaissance du monde universitaire
- animateur de réseau, expérience du dialogue à l'interface entre le monde de la recherche publique et du monde économique ;
- Capacités relationnelles élevées, sens de l'organisation et du travail en équipe ;
- Bonne aptitude à la rédaction et l'expression orale, sens du contact, rigueur de gestion ;

Langue : Connaissance de l'Anglais recommandée

Lieu : Reims + déplacements fréquents en Champagne-Ardenne, occasionnellement en France.

## Emploi : un(e) chargé(e) d'affaires expérimenté(e)

Incubateur PACA OUEST IMPULSE

L'Incubateur PACA OUEST IMPULSE recrute un(e) chargé(e) d'affaires expérimenté(e).

Lieu: Marseille

Salaire: de 27 à 37 k€ brut annuel + (Mutuelle et Ticket Restaurant)

Contrat : CDI.

Mots-clés : accompagnement, écoute, adaptabilité, ingénierie, valorisation de la recherche, propriété industrielle

Doté d'une forte culture d'entreprise, dans un environnement de création d'entreprises innovantes, où les aspects humains sont très souvent les facteurs-clé de réussite ou d'échec, votre expérience opérationnelle et votre pragmatisme vous permettront d'intervenir auprès des porteurs de projet avec une réelle valeur ajoutée, dans un esprit d'équipe primordial au bon déroulement de notre mission.

Vous devrez intervenir sur toutes les tâches constitutives de l'incubation:

- faire de la veille et de la prospection sur des projets innovants
- auditer les projets scientifiques et innovants candidats à une entrée dans l'incubateur
- recevoir les porteurs de projet, et leur présenter l'incubateur
- mettre en œuvre le processus de sélection des projets
- participer à l'accompagnement des projets acceptés
- participer aux travaux d'intérêt général
- Aider à la rédaction de plan de financement/d'affaires, plan stratégique, présentation projet, échéancier de remboursement, etc.

Mais au-delà, nous attendons de vous une implication dans la professionnalisation de nos pratiques d'accompagnement ainsi que dans l'évolution de notre structure.

Vous avez impérativement une double compétence en Management et « Sciences et technologie de l'information et de la communication », vous disposez d'une formation de base en mathématiques & informatique : docteur, ingénieur, ou éventuellement MASTER/DESS/DEA, avec une formation complémentaire en Management et/ou Propriété Industrielle, ou une expérience professionnelle en accompagnement de projets innovants.

Vous avez au moins 2 ans d'expérience professionnelle dans le milieu de la recherche & développement ou de l'industrie.

## Annexe 3

### Sites référents en matière d'accompagnement à la création d'entreprises.

#### Accueil - **APCE, agence pour la création d'entreprises**, création d ...

Propose des informations régulièrement mises à jour pour créer ou reprendre une entreprise.

[www.apce.com/](http://www.apce.com/) - 23k - En cache - Pages similaires

<a href="#">Créateur</a>	<a href="#">Etapes de la création</a>
<a href="#">Nouveau chef d'entreprise</a>	<a href="#">Mon compte</a>
<a href="#">Repreneur</a>	<a href="#">Qui peut vous aider</a>
<a href="#">Professionnel décideur</a>	<a href="#">Enseignant</a>

[Autres résultats, domaine apce.com »](#)

#### Espace Créateur - **APCE, agence pour la création d'entreprises ...**

Patron et 1er exportateur de mon entreprise · S'abonner gratuitement · Flux RSS · youbosstv · La librairie de l'**APCE**. Nouveautés. Photo de Frédéric Mejias ...

[www.apce.com/pid186/espace-createur.html?espace=1](http://www.apce.com/pid186/espace-createur.html?espace=1) - 26k - En cache - Pages similaires

#### **Montpellier Méditerranée Technopole - BIC de Montpellier Agglomération**

Le **BIC\*** (Business and Innovation Centre) de **Montpellier Agglomération** accompagne des ... Le **BIC** de **Montpellier Agglomération** a été nommé « Randall M. Whaley ...

[eco.montpellier-agglo.com/99464183/0/](http://eco.montpellier-agglo.com/99464183/0/)

#### [www.retis-innovation.fr](http://www.retis-innovation.fr) - **Retis**

**RETIS** rassemble les CEEI, technopoles et incubateurs français.

[www.retis-innovation.fr/](http://www.retis-innovation.fr/) - 21k - En cache - Pages similaires

#### **Elan** - Association Nationale des Dirigeants de Pépinières d ...

neeke's blog.

[www.pepinieres-elan.org/](http://www.pepinieres-elan.org/) - 2k - En cache - Pages similaires

#### The **European BIC Network** is the reference point on innovation ...

- [ [Traduire cette page](#) ]

Business Innovation Centers promoted by the EU Commission. Includes member database, publications, and current projects.

[www.ebn.be/](http://www.ebn.be/) - 25k - En cache - Pages similaires

<a href="#">About EBN</a>	<a href="#">The Network</a>
<a href="#">About the BICs</a>	<a href="#">Publications</a>
<a href="#">Full Members</a>	<a href="#">Latest News</a>
<a href="#">EBN Projects</a>	<a href="#">B2Europe initiative</a>

[Autres résultats, domaine ebn.be »](#)

#### Portail **Synersud** - Téléchargements : Réseau **Synersud**

Portail **Synersud** - Téléchargements : Réseau **Synersud**.

[www.synersud.com/index.asp?idpage=6771](http://www.synersud.com/index.asp?idpage=6771) - 26k - En cache - Pages similaires

[Autres résultats, domaine www.synersud.com »](#)