



**ASCO***fi*  
Association Syndicale  
Conseils Financement  
et Innovation



# Les PME dans le programme de financement de l'Agence Nationale pour la Recherche



ASCOFI EST L'ASSOCIATION SYNDICALE PROFESSIONNELLE DES  
CONSEILS EN ORGANISATION ET EN FINANCEMENT DE L'INNOVATION

Son objectif est de promouvoir à l'échelle européenne, le métier français du conseil en stratégie de l'innovation auprès des acteurs privés et publics, en appuyant les politiques publiques et leurs opérateurs supports .

Réunissant de nombreux membres, l'association a reçu, dès sa création, un appui de la part de la Direction Générale des Entreprises (DGE).

ASCOFI s'engage sur une approche qualité au travers de méthodologies et de mises en oeuvre de prestations appropriées, dont la collection des guides ASCOFI représente l'une des vitrines.

Rédaction /Nicolas BONNET  
hlp@hlpdeveloppement.fr  
Estelle MOUGEOT-LEROY  
mougeot-leroy@efficient-technology.com

**HLP DEVELOPPEMENT**  
8 rue Notre-Dame de Lorette  
75 009 PARIS  
Tel : +33 (0)1 44 71 93 93  
[www.hlpdeveloppement.fr](http://www.hlpdeveloppement.fr)



**EFFICIENT TECHNOLOGY**  
2460 Avenue A. Einstein  
34 000 MONTPELLIER  
Tel : +33 (0)4 67 13 82 40  
[www.efficient-technology.com](http://www.efficient-technology.com)



<b>INTRODUCTION</b>	P 2
<b>L'AGENCE NATIONALE POUR LA RECHERCHE</b>	P 3
> les appels à projets	P 4
> Qui peut participer ?	P 4
> Les modalités de financement des projets	P 5
- Comment calculer son budget? (assiette des dépenses éligibles)	
- Le taux de financement	
- Les subventions	
<b>LA PRÉPARATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE</b>	P 7
> Le contexte	P 7
> Le texte d'appel à projets	P 7
> Pourquoi participer ?	P 7/8
> La concurrence	P 9
> Se préparer	P 9
> Etre coordonnateur ou partenaire d'un projet	P 10
<b>PARTICIPER À UN PROJET COMME PARTENAIRE</b>	P 11
> Recherche de consortium	P 10
> Contribution au montage du projet	P 11/12
<b>MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR</b>	P 13
> le déroulement	P 13
> les différentes étapes d'un montage	P 13
Faisabilité	
Consortium	
> Préparation de la proposition	P 14
Critères d'éligibilité	
Critères d'évaluation	
La proposition	
La rédaction	
> En cas de non financement	P 17
> La négociation	P 18
<b>SE FAIRE AIDER</b>	P 19
<b>CONCLUSION &amp; ANNEXES</b>	P 20

## INTRODUCTION



L'agence Nationale de la Recherche (ANR) est un établissement public à caractère administratif (décret n° 2006-963 du 1er août 2006) chargé de financer des projets de recherche. Elle a été créée dans le cadre de la réforme de l'effort français de recherche et se donne comme objectif de devenir un acteur de premier plan de la recherche française, transversal aux organismes de recherche publique, comme le CNRS, l'INSERM, l'INRA, le CEA et les universités. Son but est de financer la recherche en partenariat tant publique que privée.

### **L'ANR s'est donné trois missions principales :**

- promouvoir la production de connaissances, d'idées originales et de concepts novateurs pour répondre aux besoins de notre société,
- développer le partenariat entre la recherche publique et la recherche en entreprise,
- amplifier les actions de la France dans l'espace européen de la recherche EER et plus largement, contribuer à un meilleur positionnement de la recherche française dans le contexte international.

Les principaux domaines d'intervention correspondent à des problématiques majeures pour l'avenir de notre pays : la santé et les biotechnologies, l'énergie, les écosystèmes et le développement durable, les technologies de l'information et de la communication.

La démarche de l'agence s'accompagne d'une très importante mobilisation des différentes communautés scientifiques qui ont soumis de nombreux projets ou fourni les experts pour les évaluer.

Ses métiers sont les suivants :

- la programmation, via la consultation de la communauté scientifique et des entreprises et la traduction de leurs besoins en programmes scientifiques,
- la sélection de projets (procédure ISO 9001),
- le suivi de projets (restitution, organisation de manifestations etc.).

La participation des Petites et Moyennes Entreprises (PME), bien que fortement encouragée par l'ANR, n'est toutefois pas évidente pour une PME.

### **Le but de ce guide est de proposer des éléments concrets de réflexion et d'organisation pour les PME souhaitant participer aux programmes de financement de l'ANR.**

L'objectif est d'amener les candidats potentiels à :

- Comprendre les mécanismes de montage des dossiers et l'essentiel du fonctionnement de ces projets,
- Se poser les bonnes questions relatives à leur participation,
- Comprendre et planifier le travail à accomplir,
- Être conscient des bénéfices potentiels, mais aussi des difficultés et des risques.

## L'ANR

Les programmes ont été définis comme devant être à la conjonction de trois grands objectifs :

- répondre à des enjeux importants du point de vue de la société : enjeux économiques et sociaux (compétitivité, productivité, emploi, sécurité, enjeux industriels, politiques publiques), enjeux écologiques et environnementaux (pollution, dégradation des écosystèmes, lutte contre l'effet de serre....).
- répondre à des enjeux de science (avancement des connaissances, nouveaux domaines disciplinaires et nouvelles thématiques, nouveaux outils) et des enjeux technologiques (nouvelles technologies),
- accélérer significativement la production scientifique et technologique dans un secteur déterminé en s'assurant des capacités de réalisation des chercheurs des secteurs publics et privés.

La sélection des projets retenus **dans le cadre d'appels à projets (AAP)** est effectuée sur des critères de qualité pour l'aspect scientifique auxquels s'ajoute la pertinence des retombées économiques pour les entreprises.

En moyenne, l'ANR traite environ 7 000 dossiers par an, évalués par plus de 10 000 experts dont 20% sont étrangers. Les comités d'évaluation impliquent 1 200 spécialistes, dont environ 200 issus du secteur industriel et le même nombre d'organismes étrangers.

**La plupart des projets financés par l'ANR ont un budget compris entre 0,5 et 2 Millions d'euros avec une durée qui se situe entre 2 et 4 ans. Ils rassemblent en moyenne 3 partenaires et bénéficient d'un soutien financier sous forme de subvention compris entre 0,25 et 0,6 Millions d'euros. Le taux de réussite moyen, tous secteurs confondus, s'établit à 25%. Ce chiffre peut néanmoins varier selon les appels et la qualité des propositions soumises.**

## L'ANR

## LES APPELS A PROJETS

Une des particularités de l'ANR est d'apporter un financement à un projet porté par un consortium formé d'au moins deux structures distinctes. Les contraintes imposées sur la nature des partenaires du consortium conduisent à l'existence de deux grandes familles d'AAP :

- « ouverts », dans lesquels il n'existe pas de contraintes sur la nature des partenaires du consortium.
- « partenariaux », dans lesquels la participation d'un acteur autre qu'un laboratoire public de recherche est obligatoire (entreprise, association, etc.).

Les thématiques des appels à projets de l'ANR s'articulent autour de sept départements scientifiques :

- > Energie durable et environnement,
- > Sciences et techniques de l'information et de la communication,
- > Ecosystèmes et développement durable,
- > Biologie – Santé,
- > Sciences humaines et sociales,
- > Ingénierie et procédés,
- > Programme non thématique.

Chaque année, l'ANR lance des appels à projets sur chacune de ces thématiques. Le fonctionnement de chacun de ces appels à projets est décrit de façon détaillée dans un document intitulé « texte de l'appel à projets », disponible sur le site de l'ANR (cf. annexe). Ce document décrit en particulier :

- le champ de l'appel à projets (pour les appels thématiques) avec ses sous-axes thématiques (les objectifs qui devront être visés par les participants),
- les critères de financement et d'éligibilité,
- les modalités de soumission,
- et toute information pratique nécessaire à la préparation d'une proposition pour les participants.

**Il est donc essentiel pour les participants de consulter le site de l'ANR et de télécharger ce document avant de soumettre une proposition.**

## QUI PEUT PARTICIPER ?

Toute entité (française ou étrangère) peut participer aux programmes de l'ANR (les personnes physiques ne sont pas éligibles).

On notera que les partenaires résidant en France, ainsi que les laboratoires associés internationaux des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche français, ou les institutions françaises implantées à l'étranger peuvent bénéficier des financements de l'ANR, contrairement aux partenaires étrangers, qui devront assurer leur propre financement dans le projet.

## L'ANR

LES MODALITES  
DE FINANCEMENT DES PROJETS

## COMMENT CALCULER SON BUDGET (« L'ASSIETTE » DES DÉPENSES ÉLIGIBLES) ?

Pour calculer son budget, il est important de comprendre la nature des coûts imputables à un projet. Tous les coûts ne sont pas éligibles. Pour être éligibles, les coûts doivent être :

- réels ,
  - encourus par le participant et prévus dans le budget indicatif,
  - encourus pendant la durée du projet,
  - déterminés en conformité avec les principes et pratiques comptables et de gestion habituels du participant,
  - utilisés pour le projet dans le respect des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité,
  - enregistrés dans les comptes du bénéficiaire conformément à sa réglementation comptable nationale.
- Les coûts non éligibles sont les intérêts, les provisions pour pertes, les coûts déjà déclarés ou financés dans le cadre d'un autre projet, les dettes et dépenses excessives ou imprudentes.**

L'ANR utilise la méthode du coût complet pour déterminer le budget total des projets. Cette méthode prend en compte l'intégralité des coûts imputés à la réalisation du projet. Les postes retenus sont définis ci-dessous :

- les frais du personnel employé pour le projet et leurs frais de déplacements,
- le coût des instruments et matériels utilisés pour le projet (amortissement correspondant à la durée du projet et proportionnel au taux d'utilisation pour le projet),
- les coûts de recherche contractuelle, conseils, connaissances techniques, brevets, licences, acquis au prix du marché et utilisés exclusivement aux fins du projet,
- les achats de consommables,
- les coûts de sous-traitance – ces derniers sont très encadrés et doivent être parfaitement justifiés : pas de travaux de R&D sous-traités, réduits au minimum et négociés au meilleur rapport qualité/prix après consultation de plusieurs offres.

L'addition des frais de structures (frais généraux, frais de fonctionnement) aux montants des postes présentés ci-dessus permet d'obtenir le montant du coût complet de l'opération. Ce calcul doit être réalisé partenaire par partenaire puis consolidé au niveau du projet.

## LE TAUX DE FINANCEMENT

Pour les bénéficiaires qui ne relèvent pas de la catégorie des organismes publics de recherche, le taux de financement appliqué à l'assiette éligible dépend :

- de la nature des activités de recherche,
- du type de structure (PME ou non PME) :

CATÉGORIE DE RECHERCHE *	TAUX MAXIMUM D'AIDE POUR LES PME**	TAUX MAXIMUM D'AIDE POUR LES BÉNÉFICIAIRES AUTRES QUE PME
Recherche fondamentale	75 % des dépenses éligibles	50 % des dépenses éligibles
Recherche industrielle	75*** % des dépenses éligibles	50 % des dépenses éligibles
Développement expérimental	50**** % des dépenses éligibles	25 % des dépenses éligibles

(\*) Les « catégories de recherche » sont au nombre de trois (leur description détaillée est présente en annexe de ce document).

(\*\*) Une PME doit respecter les critères suivants : ► avoir moins de 250 salariés, ► avoir un chiffre d'affaires annuel de moins de 50 millions d'euros, ► avoir un total de bilan annuel de moins de 43 millions d'euros, ► en principe, ne pas être liée sur le plan capitalistique à une ou plusieurs entreprises qui ne sont pas des PME.

(\*\*\*) Pour les projets ne faisant pas appel à une coopération effective entre une entreprise et un organisme de recherche, ce taux maximum est de 60 %.

(\*\*\*\*) Pour les projets ne faisant pas appel à une coopération effective entre une entreprise et un organisme de recherche, ce taux maximum est de 35 %.

## L'ANR

Il y a «collaboration effective entre une entreprise et un organisme de recherche» lorsque l'organisme de recherche supporte au moins 10 % des coûts entrant dans l'assiette de l'aide et qu'il a le droit de publier les résultats des projets de recherche, dans la mesure où ces résultats sont issus de recherches qu'il a lui-même effectuées.

## LES SUBVENTIONS

Le financement attribué par l'ANR à chaque partenaire sera apporté **sous forme de subvention**, selon les dispositions du «Règlement relatif aux modalités d'attribution des aides de l'ANR», disponible sur le site internet de l'Agence.

A noter que l'ANR n'attribue pas d'aides inférieures à 15 000 € aux partenaires d'un projet.

Par ailleurs, les partenaires d'un projet labellisé par un (des) pôle(s) de compétitivité et retenu par l'ANR dans le cadre de cet appel à projets, pourront se voir attribuer un complément de financement de l'ordre de 10%.



Dans ce cas de figure, il conviendra :

- au coordinateur de transmettre un formulaire d'attestation de labellisation à la structure de gouvernance de chaque pôle de compétitivité sollicité.
- puis, en cas de labellisation, à la structure de gouvernance du pôle de compétitivité sollicité de transmettre à l'ANR le formulaire d'attestation de labellisation.

Ces formulaires d'attestation sont également disponibles sur le site de l'ANR, au moment où ce guide est rédigé. Il convient néanmoins d'avoir à l'esprit que les procédures évoluent d'année en année.

## LA PREPARATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Pour bien répondre à un appel à projets, il est important de comprendre le processus complet de la préparation des appels jusqu'à la signature des contrats.

### LE CONTEXTE

Un appel à projets est défini dans la majorité des cas par un plan de travail organisé en «axes thématiques». Les projets déposés doivent donc répondre à des objectifs précis décrits dans ces axes thématiques et ne peuvent pas être soumis en dehors de ceux-là.

### LE TEXTE DE L'APPEL A PROJETS

Un projet est avant tout une réponse à un appel à projets de l'ANR ; il convient de noter que l'ANR publie en fin d'année (généralement vers septembre) les grandes lignes des sujets thématiques qui vont « sortir » l'année suivante. Il est donc indispensable de faire une veille active et de vérifier que les sujets généraux identifiés vous concernent, afin que vous puissiez vous préparer le plus tôt possible.

Dès la parution de l'appel en fin d'année, toutes les informations sont disponibles afin de vérifier que votre projet «cadre» bien avec les thématiques proposées dans le texte de l'appel.

Sa structure est généralement la suivante :

1. Contexte et objectifs de l'appel à projets.
2. Champ de l'appel à projets.
3. Critères d'éligibilité et d'évaluation.
4. Dispositions relatives au financement.
5. Pôles de compétitivité.
6. Modalités de soumission.
7. Annexes.

À partir de ce document, la première question à se poser est de savoir si on peut ou non déposer un projet. C'est l'objet du paragraphe suivant.

### POURQUOI PARTICIPER?

Avant de démarrer, une première réflexion est de savoir précisément pourquoi une PME a intérêt à participer. La liste des arguments pour une participation est assez longue. Elle est par ailleurs valable pour toute forme de projet de R&D collaboratif.

- **Développer de nouvelles technologies ou accéder à de nouvelles technologies.**
- **Collaborer avec des acteurs clés du secteur – instituts de recherches, partenaires industriels, clients ou clients potentiels, etc., dans un cadre contractuel prédéfini.**
- **Faire un effet de levier via l'obtention d'un financement.**
- Accéder à de nouveaux marchés ou à de nouvelles zones géographiques.
- Développer des normes.
- Comprendre les marchés, observer la concurrence.
- Développer les compétences de ses équipes.
- Maintenir ses équipes techniques pendant des baisses de marché.
- Ne pas laisser le champ libre à la concurrence, voire bloquer certains développements.

## LA PRÉPARATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Il y a aussi des raisons de ne pas se lancer dans ce type de projets :

- Votre motivation est exclusivement financière – malgré des subventions importantes, ces projets restent avant tout des investissements.
- Votre projet ne rentre pas ou mal dans les axes proposés par l'ANR – dans ce cas-là, les chances de réussite sont minimes et ne justifient pas l'investissement nécessaire au montage du projet – le programme «blanc» peut néanmoins pallier ce problème.
- Le calendrier de l'appel à projets ne convient pas : trop tôt ou trop tard.
- Le plan de développement de ce type de projets ne correspond pas à votre propre agenda ou celui du marché.
- Vos ressources financières et humaines et vos capacités de R&D sont insuffisantes.
- Le projet est trop secret pour être révélé dans le cadre d'un appel à projets et soumis au regard de ses partenaires et des évaluateurs, ceci malgré les règles strictes de confidentialité qui s'appliquent.



Si vous pensez avoir des arguments solides pour participer, la question suivante est de savoir si votre projet rentre ou pas dans les critères de sélection de l'ANR :

- Le thème rentre parfaitement dans les objectifs du programme visé et dans ceux de la ligne d'action visée,
- Le projet correspond au type de financement visé, aux budgets moyens pour ce type de projet et à leur durée,
- Les objectifs du projet représentent une avancée importante par rapport à l'état de l'art, présentent des risques technologiques et ne visent pas à refaire ce qui a déjà fait ou ce qui est en cours,
- L'impact du projet sera important avec un retour sur investissement évident,
- Les retombées potentielles du projet doivent porter un bénéfice au-delà du consortium.

Si votre projet ne rentre pas dans tous ces critères, mieux vaut vous orienter vers d'autres types de projets sous peine de fortes désillusions.

Il est nécessaire quoi qu'il en soit de formuler formellement les attentes du projet en se posant la question suivante : quels indicateurs vont me permettre de mesurer le niveau de succès de ma participation au projet ?

Pour être sûr de vous sur ces aspects, un diagnostic externe effectué par des spécialistes (comme par exemple, un membre de l'association ASCOFI – [www.ascofi.fr](http://www.ascofi.fr)) et comprenant un plan d'action détaillé pourra être un élément clé dans votre décision et pour un démarrage sur de bonnes bases.

## LA PRÉPARATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

### LA CONCURRENCE

Vous avez répondu positivement aux questions et vous êtes prêt maintenant à vous lancer comme partenaire ou chef de file mais, il reste encore quelques doutes à lever, notamment vis-à-vis de la concurrence.

Le taux de succès des appels à projets de l'ANR peut être relativement faible et peut varier selon les appels. A titre indicatif, on notera les taux de sélection suivants sur les appels à projets passés :

- > 22% pour les sciences humaines et sociales.
- > 24% pour écosystèmes et développement durable.
- > 27% pour biologie et santé.
- > 26% pour sciences de la matière, de l'information et de la communication.
- > 27% pour énergie et environnement.
- > 24% pour les axes non thématiques.

Sans se garantir un taux de succès de 100%, il faut évaluer ses chances et chercher à les améliorer : si on pense ne pas être capable d'atteindre tous les seuils d'évaluation ou ne pouvoir entraîner que des acteurs de « second plan », il faut se poser la question d'y aller ou pas, et en tout cas se positionner vis-à-vis de la concurrence.

Enfin, deux sources de renseignements pour identifier des partenaires potentiels sont à examiner :

- les projets en cours de financement : une étude à partir du site de l'ANR peut permettre de trouver certains projets dont les activités sont proches de la vôtre. Les participants à ces projets sont souvent des candidats pour les futurs appels à projets.
- les événements organisés par l'ANR : conférences, workshops, réunions, etc., sont souvent des lieux de rencontres et de discussions de nouvelles idées. Y participer permet aussi de bien appréhender le contexte de l'appel à projets.

### SE PRÉPARER

Comme on peut déjà l'appréhender dans les paragraphes précédents, le succès passe en tout premier lieu par **un réseau de partenaires**. Une PME totalement isolée aura de grandes difficultés à monter un projet même si elle dispose de la technologie la plus innovante.

Le passage indispensable est donc de se constituer un réseau « recherche » en commençant par explorer tous ses contacts et établir avec eux des relations régulières sur des aspects de recherche :

- Ecoles, universités avec lesquelles vous avez des relations (stagiaires, coopérations, etc.),
- Partenaires industriels, fournisseurs, clients, prospects,
- Associations industrielles,
- Centres technologiques de votre industrie s'ils existent.

Le deuxième aspect important est de définir ses objectifs précisément (a priori cela doit être facile...) et surtout de bien identifier ce que vous pouvez apporter aux autres partenaires : vous devez être indispensable ! Pour cela, définissez ce que vous attendez de vos partenaires, déduisez-en un profil et ensuite posez vous la question en retour : pourquoi collaboreraient-ils avec moi ?

Les réponses vous amèneront à rédiger une présentation de votre projet (si vous pensez être le moteur du montage) ou de votre profil (si vous cherchez à participer à un projet). Cette présentation sera ensuite utile dans tous vos contacts : avec des partenaires potentiels mais aussi avec des points de contacts au sein de l'ANR.

## LA PRÉPARATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

### ÊTRE COORDONNATEUR OU PARTENAIRE D'UN PROJET

Un dernier point (essentiel !) est de décider si l'on peut être coordonnateur ou partenaire.

#### **Etre coordonnateur c'est avoir les avantages suivants :**

- Etre le mieux placé pour définir la stratégie,
- Avoir la meilleure visibilité sur l'ensemble des travaux,
- Diriger le projet et contrôler les budgets,
- Etre dans la meilleure position pour assurer l'exploitation et le contrôle des droits,
- Avoir une visibilité externe.

#### **mais aussi des inconvénients :**

- Avoir en général la plus grosse charge du montage du projet (phase préparatoire de rédaction, avant évaluation),
- Mettre à disposition des ressources supplémentaires pour assurer la gestion du projet, en particulier au niveau de la direction du projet et concernant les aspects contractuels et administratifs.

#### **et demande des facultés supplémentaires :**

- Connaître les règles de fonctionnement de ces projets – pratiques et contractuelles,
- Etre attentif au bon fonctionnement du projet,

Si l'idée du projet est la vôtre, si le projet est stratégique pour vous, si vous avez les ressources pour - notamment un chef de projet - si vous avez des ressources financières suffisantes pour garantir la gestion sereine des fonds reçus de l'ANR, si vous avez l'expérience de la gestion d'un projet collaboratif et, si possible, des procédures et le fonctionnement des projets de l'ANR, alors vous pouvez envisager de coordonner le projet.



Si ce n'est pas le cas, vous pouvez toujours être initiateur du projet et éventuellement trouver un autre partenaire pour assurer la coordination.

Dans tous les cas vous pouvez vous faire seconder par un spécialiste comme l'un des rédacteurs de ce guide (HLP Développement ou Efficient Technology) qui vous conseillera dans le déroulement de votre action et prendra en charge les aspects administratifs de la gestion de projet.

## PARTICIPER À UN PROJET COMME PARTENAIRE

Pour une PME n'ayant que peu d'expérience des appels à projets de l'ANR ou peu de ressources à consacrer à un montage, cette approche est certainement la plus facile et la plus économique à mettre en œuvre. **C'est donc a priori le positionnement recommandé par défaut à une PME.**

Elle requiert toutefois d'être méthodique et d'explorer tous les contacts dont on dispose pour réussir.

La démarche est relativement simple et repose sur le travail fait auparavant (avoir identifié les opportunités de l'ANR et disposer de ses objectifs, de son profil, etc.). La suite est décrite dans les paragraphes suivants.

### RECHERCHE DE CONSORTIUM

La première étape est de rechercher un consortium pour collaborer, différents moyens s'offrent à vous :

1. Via des contacts établis dans des projets existants ou passés si vous en avez déjà,
2. Via votre réseau de contacts en France et en Europe – partenaires de recherches, clients, fournisseurs, partenaires industriels – toutes les pistes sont bonnes,
3. Via une participation à des foires ou conférences industrielles et scientifiques ou des associations professionnelles
4. Via les événements liés à l'ANR : conférences organisées par l'ANR de présentation des appels à projets, journées des proposant,
5. Via le support de consultants ; HLP Développement et Efficient Technology - les rédacteurs de cet ouvrage - effectuent ce type de recherches pour leurs clients et notamment les PME.

### CONTRIBUTION AU MONTAGE DU PROJET

Une fois un consortium identifié, il faut prendre contact avec le coordonnateur du projet et surtout bien comprendre les objectifs du projet, les besoins des partenaires et comment vous pouvez contribuer à la réussite du projet, naturellement en vous assurant que vous serez capable d'atteindre vos propres objectifs.

Vérifiez également la qualité du projet, inutile de vous embarquer dans une proposition dont les chances de succès sont voisines de zéro. Un avis extérieur et expérimenté peut être essentiel à ce stade, avis qu'une organisation comme un cabinet conseil membre d'ASCOFI peut fournir.

Cette démarche s'apparente à une démarche commerciale : il faut convaincre le coordonnateur puis les partenaires déjà enrôlés dans le consortium de la valeur ajoutée de votre participation :

- Fournir une brique technologique importante,
- Fournir un support ou une expertise à valeur ajoutée pour ce projet,
- Permettre de valider les développements dans des domaines d'application spécifiques,
- Fournir un canal d'exploitation des résultats du projet,
- Etc.

À cela, le fait d'être une PME et d'afficher (en général) des coûts de main d'œuvre « raisonnables » sont des atouts.

## PARTICIPER A UN PROJET COMME PARTENAIRE

Attention toutefois à ce stade que les négociations avec les partenaires ne vous détournent pas trop de vos propres objectifs : soyez souple mais gardez toujours en tête ce que vous souhaitez obtenir.

C'est souvent le risque le plus important pour une PME : être embarquée dans le mauvais projet, c'est-à-dire un projet qui ne vous apportera rien si ce n'est des coûts importants pendant le projet et une mobilisation stérile de vos ressources de R&D.

Vous rentrez alors dans le processus de montage en tant que partenaire.

Bien géré, c'est un travail assez léger puisqu'il se limite essentiellement à :

- Participer à une ou deux réunions de brainstorming sur la définition du projet et d'organisation du montage,
- Rédiger vos contributions, essentiellement les tâches que vous allez accomplir,
- Vous assurer qu'il y a un accord de consortium avec un contenu compatible avec vos attentes en matière de fonctionnement dans le projet et de gestion des droits de propriété et d'accès,
- Fournir un descriptif en une page de votre société,
- Fournir quelques informations administratives,
- Relire la proposition soigneusement afin de vous assurer de sa qualité et du respect de votre participation – tâche essentielle à ne pas négliger.

Il faut compter un investissement d'environ 3-4 jours de travail pour la préparation d'une telle participation.

## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

### LE DÉROULEMENT

Monter un projet demande un investissement beaucoup plus important que celui nécessaire pour participer à un projet en tant que partenaire. Plusieurs étapes indispensables sont nécessaires et, à chaque étape, se pose la question «continuer ou pas ?». Le fait d'arrêter est souvent une décision douloureuse mais il faut avoir en tête :

- Les efforts vont en augmentant donc continuer sans chance de succès va être considérablement plus coûteux,
- Le partenariat d'un projet doit s'établir sur la durée : repousser une soumission peut créer des déceptions, mais une proposition rejetée avec de très mauvaises notes d'évaluation pourra avoir comme conséquence une rupture du partenariat,
- Les financements et le prestige d'un projet ANR ne sont pas une fin en soi, focalisez-vous sur votre projet, pas sur une proposition, il existe d'autres moyens de mettre en œuvre un projet.

### LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UN MONTAGE

#### FAISABILITÉ

La première étape est essentiellement une étude de faisabilité destinée à :

- **Établir une première définition du projet et s'assurer de son caractère innovant :**
  - comment se situe-t-on par rapport à l'état de l'art ?
  - quels produits/services vont naître de l'innovation technologique ?
- **S'assurer que l'on dispose des ressources nécessaires pour réaliser le projet et le monter :**
  - la personne susceptible de piloter le projet,
  - les équipes techniques nécessaires,
  - les ressources financières.
- **S'assurer que l'on trouvera les partenaires nécessaires :**
  - les «meilleurs» acteurs du secteur, en particulier s'assurer de l'excellence scientifique des laboratoires,
  - la capacité à les entraîner dans son projet ; il est plus difficile pour une PME isolée que pour un grand groupe de convaincre un grand centre de recherche à collaborer.
- **S'assurer que les chances d'acceptation sont élevées – une réunion avec les interlocuteurs de l'ANR est souvent très utile pour répondre à cette question :**
  - comparaison avec les projets déjà existants,
  - adéquation du projet avec l'appel à projets et le type de projet visé.

La réponse positive à tous ces critères va permettre de continuer.

## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

### CONSORTIUM

La deuxième étape est la constitution d'un consortium. La construction se fait suivant une technique de cercles concentriques :

- Les partenaires clés qui vont constituer le noyau dur du consortium. Leur choix et leur implication résultent d'un travail en profondeur qui ne s'improvise pas deux mois avant une soumission. La capacité à trouver ces partenaires viendra de la capacité de la PME à mettre en place un réseau de R&D comme indiqué précédemment.

Ce premier cercle sera utilisé pour affiner la définition du projet pour qu'il ne soit pas simplement votre projet mais un projet commun – pour que la collaboration réussisse, il faut que tout le monde y trouve un bénéfice. Cette définition doit également déboucher sur une première décomposition du projet en lots de travail (« work packages »).

- Ensuite, chaque partenaire clé pourra amener ses propres partenaires stratégiques pour constituer le consortium (quasi-) complet. Il faut à ce stade s'assurer de l'équilibre du consortium :

- Une bonne distribution des tâches entre les partenaires, des ressources et des retombées potentielles (sinon c'est le projet d'une entreprise – donc peu d'intérêt collaboratif - et l'ANR n'a pas de raison de le financer).

Le projet peut alors être défini dans le détail avec l'ensemble des partenaires et la proposition préparée sauf qu'il faut parfois faire d'ultimes ajustements...

- Pour terminer le consortium, il faut quelques fois rechercher des partenaires mineurs pour finaliser la couverture des besoins : université avec savoir-faire très particulier, société capable de prendre en charge la communication et la gestion des utilisateurs, etc.

Dans cette constitution d'un consortium, plusieurs points clés ne doivent pas être oubliés :

- Les partenaires doivent être nécessaires et couvrir complètement les besoins du projet sans redondance : ni trop, ni trop peu ! L'évaluation est en général sévère sur ce point,

- Un préaccord pendant le montage est indispensable : il doit être simple pour être négocié facilement (lettre d'intention) et doit faire référence à un accord de consortium type à utiliser dans le projet. Les points à couvrir sont essentiellement les engagements respectifs et le respect de la confidentialité et des droits de chacun,

- Il s'agit d'une collaboration, pas d'une relation client-fournisseur, placez-vous toujours dans la situation de « l'autre » : quels bénéfices à tirer de ce projet ?

### PREPARATION DE LA PROPOSITION

Le consortium établi et le projet défini, reste à rédiger la proposition. Il s'agit là d'un exercice difficile car la proposition :

- Doit répondre parfaitement aux critères d'évaluation de l'appel à projets (et rien d'autre !),
- Doit respecter le format et la structure imposés pour l'ANR,
- Doit pouvoir être lue et comprise très facilement par des évaluateurs pas toujours « experts » de votre sujet et disposant d'un temps limité,
- Une rédaction en anglais peut être un atout dans le cas d'une évaluation par des experts étrangers.

## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

### CRITÈRE D'ÉLIGIBILITÉ

Avant que votre proposition ne soit évaluée, vous devez vérifier les critères d'éligibilité spécifiés dans le texte de l'appel à projets : généralement au moins 2 participants, maximum de subvention pour le type de projet visé, etc. Vérifiez soigneusement que vous remplissez ces critères, sinon la proposition sera rejetée sans être évaluée.

### CRITÈRES D'ÉVALUATION

On notera que les critères d'évaluation peuvent légèrement varier selon les appels à projets. Néanmoins, on retrouvera de façon quasi-systématique les critères d'évaluation suivants :

#### 1. Pertinence de la proposition au regard des orientations de l'appel à projets :

- adéquation à la catégorie de la recherche visée (fondamentale et/ou industrielle et/ou développement expérimental),
- adéquation aux axes thématiques de l'appel à projets.



#### 2. Qualité scientifique et technique :

- excellence scientifique en termes de progrès des connaissances par rapport à l'état de l'art (en France et à l'étranger),
- caractère innovant,
- levée de verrous technologiques.

#### 3. Méthodologie, qualité de la construction du projet et de la coordination :

- positionnement par rapport à l'état de l'art ou de l'innovation technologique,
- faisabilité scientifique et technique du projet, choix des méthodes,
- structuration du projet, rigueur de définition des résultats finaux (livrables), identification de jalons,
- qualité du plan de coordination (expérience, gestion financière et juridique du projet),
- stratégie de valorisation et de protection des résultats du projet, gestion des questions de propriété intellectuelle,
- stratégie en termes de gestion de la confidentialité des informations, des résultats et des livrables (en précisant les niveaux de diffusion de l'information).

#### 4. Impact global du projet :

- utilisation ou intégration des résultats du projet par la communauté scientifique, industrielle ou la société, et impact du projet en termes d'acquisition de savoir-faire,
- intérêt pour la sécurité globale et ses missions,
- perspectives d'application industrielle ou technologique et de potentiel économique et commercial, plan d'affaire, intégration dans l'activité industrielle. Crédibilité de la valorisation annoncée,
- lorsque la question se pose, approche des questions d'impact sur l'environnement.

#### 5. Qualité du consortium :

- niveau d'excellence scientifique ou d'expertise des équipes (sur la base des CVs, brevets et publications des participants),
- adéquation entre partenariat et objectifs scientifiques et techniques,
- complémentarité du partenariat, association en particulier d'équipes de recherche issues des sciences humaines et sociales,
- implication réelle des utilisateurs finaux (partenariat, comité de suivi ou de pilotage),
- rôle actif des entreprises, en particulier des PME (selon l'appel).

#### 6. Adéquation projet – moyens / faisabilité du projet :

- un calendrier,
- le projet propose une organisation du pilotage des travaux garantissant un démarrage effectif rapide à la notification du projet,
- justification de l'aide demandée selon les lots techniques, par partenaire, et par type de dépenses envisagées.

**On notera que l'évaluation se fait uniquement sur dossier.**

## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

Pour vous assurer que votre proposition répond bien à ces critères, n'hésitez pas à faire relire de manière approfondie votre proposition par un ou plusieurs experts de votre environnement n'ayant pas participé à la proposition. Des avis très critiques vous aideront à l'améliorer.

Vérifiez également que votre proposition répond bien à 100% au thème de la ligne d'action visée, le « hors sujet » est souvent une cause d'échec.

Un autre aspect important est la rédaction : même si vous répondez bien à tous les critères, une mauvaise rédaction sera pénalisante. Les évaluateurs ont peu de temps pour lire votre proposition et en lisent beaucoup, facilitez-leur la tâche. Une aide professionnelle peut alors être d'un grand secours.

### LA PROPOSITION

La proposition se découpe en deux parties, l'une administrative et l'autre technique, et sa soumission doit être faite par le coordinateur du projet :

- par envoi électronique (e-mail),
- **ET par** courrier, généralement dans les 10 jours qui suivent l'envoi électronique.

Une fois l'appel ouvert, le coordonnateur doit télécharger le texte de l'appel à projets ainsi que les documents de soumission « A » et « B ».

**Le document de soumission « A » constitue les informations synthétiques administratives et financières du projet (budget, informations relatives aux partenaires, synthèse des objectifs du projet) ;**

**Le document « B » constitue la trame de rédaction du projet de recherche.**

La partie A est relativement facile à élaborer, deux points doivent toutefois retenir l'attention :

- Le résumé doit en quelques lignes convaincre de l'intérêt de votre projet,
- Le budget doit respecter les règles budgétaires et éventuellement les limites fixées dans l'appel à projets.

La partie B va représenter le plus gros des efforts. Elle se décompose en 2 grandes parties :

#### 1. Programme scientifique et technique/Description du projet .....

- > Problème posé.
- > Contexte et enjeux du projet.
- > Objectifs et caractère ambitieux/novateur du projet.
- > Positionnement du projet.
- > Description des travaux : programme scientifique et technique.
- > Résultats escomptés et retombées attendues.
- > Organisation du projet.
- > Organisation du partenariat.
- > Stratégie de valorisation et de protection des résultats.

#### 2. Justification scientifique des moyens demandés

Pour chacun des partenaires :

- > Dépenses d'équipement.
- > Dépenses de personnel.
- > Dépenses de prestation de service externe.
- > Dépenses de fonctionnement.

+ annexes éventuelles (publications, biographies etc.) .....



## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

### LA RÉDACTION

La préparation de la proposition est un travail qui s'articule autour de différentes phases de préparation :

- Un « brainstorming » avec les partenaires sur tous les concepts abordés dans le projet, les objectifs et principaux résultats,
- La définition d'un plan de travail définissant clairement les livrables attendus, les activités, le rôle de chacun et les ressources affectées,
- Le budget du projet qui – même si cela n'est pas très cartésien – doit être globalement fixé par avance et ensuite reconstruit via le plan de travail. Une approche purement « bottom-up » du budget est souvent extrêmement difficile car les budgets deviennent rapidement trop élevés, nécessitant des allers-retours complexes et freinant le processus de préparation,
- Une distribution des contributions à fournir par les responsables de tâches et par chacun des partenaires,
- La mise en place d'une logistique adéquate afin de vérifier l'avancement, l'arrivée des contributions et les relances nécessaires, l'échange d'informations, l'organisation des réunions, etc.,
- La rédaction de la proposition. Une équipe de rédaction chargée de collecter les contributions, d'identifier les trous ou faiblesses et de réécrire le tout pour en faire une proposition cohérente est nécessaire.

Un professionnel de la rédaction technique est un « plus » important dans cette phase.

Un processus d'assurance qualité pour vérifier la qualité de la proposition et sa couverture des critères d'évaluation est aussi indispensable.

- La collecte des lettres d'engagements et/ou des préaccords.

### EN CAS DE NON FINANCEMENT

Malheureusement, un certain nombre de propositions ne sont pas financées. En effet, la logique de sélection de l'ANR est une logique de concours : les dossiers sont classés du meilleur au moins bon, ceux qui sont « en haut de la liste » sont financés jusqu'à épuisement des fonds disponibles pour l'AAP.

Si vous n'avez pas la chance d'être retenu, ne baissez pas immédiatement les bras : vous avez bâti un partenariat et défini un projet, examinez comment rebondir et essayer de poursuivre le travail dans un autre cadre si cela est possible :

- EUREKA, EUROSTARS, FUI, PCRD etc. peuvent vous donner une opportunité de faire une partie de votre projet initial après reconfiguration.
- Resoumettre : un certain nombre de projets sont finalement acceptés en seconde voire en troisième soumission.

Les contraintes sont d'avoir une nouvelle opportunité dans le plan de travail et suffisamment de temps et de patience pour attendre. **Dans ce cas de figure, ne pas hésiter à prendre contact avec les représentants de l'ANR afin d'en parler de vive voix avec eux.**

## MONTER UN PROJET COMME COORDONNATEUR

### LA NÉGOCIATION

Dernier aspect d'une proposition si tout se passe bien : vous êtes invité à négocier. Cette dernière partie est également à soigner car en règle générale l'ANR vous demandera de revoir votre projet pour tenir compte des commentaires des évaluateurs et, ponctuellement, d'une réduction de budget.

La négociation doit être menée :

- Dans un premier temps, avec l'ANR.
- Dans un deuxième temps avec le consortium pour aboutir à une définition du projet qui reste viable et utile pour tous les participants. Il faut parfois être ferme dans cette négociation et éventuellement prendre des décisions difficiles qui peuvent aller jusqu'à des changements dans le consortium pour s'assurer que le projet ira correctement à terme.

Attention, ce travail peut être assez lourd et complexe en fonction des interactions avec l'ANR et les partenaires : agrément sur les changements mais aussi informations administratives plus ou moins correctes. En parallèle, il vous faut :

- finaliser l'accord de consortium essentiellement en identifiant les apports de chacun, les affiliés (filiales, maison mère, etc.) associés aux partenaires et en réglant les détails de l'accord sur les procédures de prise de décision, de transfert des fonds de l'ANR, de gestion de la confidentialité, etc.,
- faire signer cet accord de consortium par tous les partenaires avant le début du projet,

Vous arrivez ensuite au bout : l'ANR fait signer la convention au coordonnateur, qui fait ensuite signer les formulaires d'accession à la convention à l'ensemble des partenaires. L'ANR contresigne alors la convention et verse le prépaiement, et dans un deuxième temps contresigne les formulaires d'accession des partenaires.

Vous pouvez désormais commencer à travailler !



## SE FAIRE AIDER

Le travail décrit dans ce guide montre

- **la nécessité de connaître la façon dont fonctionne**
  - > l'ANR,
  - > les partenariats de R&D,
  - > les appels à projets de l'ANR.



- **le besoin de disposer des ressources suffisantes et qualifiées pour faire le travail**

Pour bien réussir un montage, une aide peut donc être précieuse et l'utilisation d'un conseil extérieur est souvent indispensable pour réussir.

Dans un premier temps des organismes comme OSEO et un conseil auprès de l'ANR peuvent être d'une aide importante. De par leur expérience, ils peuvent donner un recul utile et fournir de nombreux contacts.

Dans un deuxième temps se faire assister par des sociétés ou des organismes spécialisés dans le montage de projets peut s'avérer d'une grande utilité. En effet, d'une part ces structures amènent un savoir et des équipes qu'il n'est plus nécessaire d'avoir en interne, mais d'autre part le savoir-faire des consultants peut aider considérablement pour élever le niveau d'une proposition et augmenter d'autant ses chances d'être sélectionné dans une compétition difficile.

Les membres d'ASCOFI sont par exemple impliqués pour certains dans le montage et la gestion de projets collaboratifs depuis plus de 10 ans et sont très largement impliqués dans le montage et la gestion de projets de type ANR avec des grands groupes, des instituts académiques et des PME. Cette expérience est un point très important dans le choix d'un conseil. Là aussi, il faut faire preuve de discernement :

- **L'expérience du montage de projet ne s'invente pas : les références et l'expérience doivent être les éléments clés du choix, un contact éventuel avec d'anciens clients peut se révéler utile,**
- **Le consultant ne peut pas « inventer » votre projet, il est indispensable d'avoir identifié un chef de projet portant votre vision du projet,**
- **Le contenu de la prestation doit être défini avec soin : planning, livrables et limites de la prestation,**
- **Le mode de rémunération doit aussi être en accord avec vos objectifs :**

> Un paiement entièrement fixe ou assorti d'une prime de succès vous permettra d'avoir un service entièrement contrôlé.

> Un paiement sur la base exclusive d'une prime de succès est possible mais entraîne souvent un conflit d'intérêt entre votre projet et la prime. En effet pour le consultant, le but n'est plus de faire un projet répondant à vos objectifs mais de faire passer à tout prix la proposition, le projet résultant n'est pas forcément celui que vous auriez choisi.

Le coût de ce conseil peut très souvent être pris en charge totalement ou partiellement par des organismes publics nationaux ou régionaux :

- **OSEO en premier lieu à travers son Aide au partenariat Technologique (APT) vous aidera à supporter la charge du montage d'un projet et de l'utilisation d'un conseil externe,**
- **En fonction des régions, d'autres aides du même type peuvent être obtenues à travers les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI), les agences régionales de l'innovation, etc.**

## CONCLUSION & ANNEXES

À travers ce guide, nous avons essayé de démontrer que la participation d'une PME aux projets de l'Agence Nationale de la Recherche n'était pas « Mission Impossible » mais qu'elle doit se faire avec :

- Une réflexion approfondie sur ses objectifs et ses attentes,
- Un effort de compréhension des bénéfices mais aussi des risques d'un tel projet,
- Une compréhension du travail à accomplir, de l'effort à fournir et de la différence importante pour être partenaire d'un projet ou coordonnateur d'un projet,
- L'aide de personnes expérimentées pour éviter les nombreux pièges qui s'offrent à vous.

Ce guide n'a pas abordé la gestion du projet par une PME, sujet nécessitant un guide à lui tout seul. Sur cet aspect, il est important d'être conscient de la complexité de la tâche (gérer à distance des partenaires ayant des intérêts différents, des cultures différentes et des fonctionnements différents, le tout dans un cadre contractuel très strict et souvent très complexe) et les problèmes qui peuvent se poser (retards, problèmes de qualité, conflits, aspects contractuels, etc.).

Une bonne expérience et un support professionnel est une nécessité pour aboutir aux résultats attendus et assurer la pérennité du partenariat pour une exploitation réussie des résultats.

### \* SITES WEB

Pour en savoir plus, le site indispensable à consulter est le site de l'ANR qui contient tous les textes et informations relatifs aux programmes, appels à projets et aspects contractuels :

<http://www.agence-nationale-recherche.fr/>

Suivi de certains projets financés : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/Suivi>

### \* DESCRIPTION DES CATÉGORIES DE RECHERCHE

• **LA RECHERCHE FONDAMENTALE**, « des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris essentiellement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements de phénomènes ou de faits observables, sans qu'aucune application ou utilisation pratiques ne soit directement prévue ».

• **LA RECHERCHE INDUSTRIELLE**, « la recherche planifiée ou des enquêtes critiques visant à acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes en vue de mettre au point de nouveaux produits, procédés ou services, ou d'entraîner une amélioration notable des produits, procédés ou services existants. Elle comprend la création de composants de systèmes complexes, nécessaire à la recherche industrielle, notamment pour la validation de technologies génériques, à l'exclusion des prototypes visés [dans la définition du développement expérimental] [...] ci-après ».

• **LE DÉVELOPPEMENT EXPÉRIMENTAL**, « l'acquisition, l'association, la mise en forme et l'utilisation de connaissances et de techniques scientifiques, technologiques, commerciales et autres existantes en vue de produire des projets, des dispositifs ou des dessins pour la conception de produits, de procédés ou de services nouveaux, modifiés ou améliorés. Il peut s'agir notamment d'autres activités visant la définition théorique et la planification de produits, de procédés et de services nouveaux, ainsi que la consignation des informations qui s'y rapportent. Ces activités peuvent porter sur la production d'ébauches, de dessins, de plans et d'autres documents, à condition qu'ils ne soient pas destinés à un usage commercial.

La création de prototypes et de projets pilotes commercialement exploitables relève du développement expérimental lorsque le prototype est nécessairement le produit fini commercial et lorsqu'il est trop onéreux à produire pour être utilisé uniquement à des fins de démonstration et de validation. En cas d'usage commercial ultérieur de projets de démonstration ou de projets pilotes, toute recette provenant d'un tel usage doit être déduite des coûts admissibles.

La production expérimentale et les essais de produits, de procédés et de services peuvent également bénéficier d'une aide, à condition qu'ils ne puissent être utilisés ou transformés en vue d'une utilisation dans des applications industrielles ou commerciales.

Le développement expérimental ne comprend pas les modifications de routine ou périodiques apportés à des produits, lignes de production, procédés de fabrication, services existants et autres opérations en cours, même si ces modifications peuvent représenter des améliorations».

L'équipe d'ASCOFI tient à remercier tout particulièrement

Monsieur Huguenin (ANR),  
Messieurs Ulasien, Midrier et Lagniez (Ministère de l'Industrie) pour leurs relectures successives de la version intermédiaire du guide « ANR ».

# MEMBRES ADHÉRENTS

## ACTEMIS

[www.actemis.com](http://www.actemis.com)  
Maxence Dhellemmes  
Tel : 03 20 43 29 29 - Fax : 03.20.43.29.28  
> mdhellemmes@actemis.com  
Parabole III - 2 Bd du Général Leclerc  
59 100 Roubaix

## ALMA CONSULTING

[www.almacg.com](http://www.almacg.com)  
Luc Ragon  
Tel : 04.72.35.80.30 - Fax : 04.72.35.80.31  
> lragon@almacg.com  
185 avenue des Grésillous  
92 622 Gennevilliers Cedex

## ARTTIC

[www.arttic.com](http://www.arttic.com)  
Eric Papon  
Tel : 01.53.94.54.60 - Fax : 01.53.94.54.70  
> papon@arttic.fr  
58 A rue du dessous des Berges  
75 013 Paris

## CABINET JUNCA

[www.cabinetjunca.com](http://www.cabinetjunca.com)  
Eric Junca  
Tel : 05 61 34 10 38 - Fax : 05 61 34 00 78  
> e.junca@cabinetjunca.com  
46 rue Louis Plana  
31 500 Toulouse

## CORTEAM CONSEIL

[www.corteam.com](http://www.corteam.com)  
Christophe Bessin  
Tel : 03.69.20.29.40 - Fax : 03.69.20.29.19  
> cbessin@corteam.com  
37 rue d'Engwiller  
67 350 La WALCK

## DEVELOPPEMENT ET CONSEIL

[www.develop-conseil.com](http://www.develop-conseil.com)  
Dominique Carlac'h  
Tel : 01.53.62.98.57 - Fax : 01.53.62.96.11  
> dominique.carlach@develop-conseil.com  
4 place du 18 juin 1940  
75 006 Paris

## EMOVEO

[www.emoveo.fr](http://www.emoveo.fr)  
Jérôme Carayol  
Tel : 05.61.11.19.94 - Fax : 05.61.29.87.79  
> jcarayol@emoveo.fr  
7 rue Alaric 2  
31 000 Toulouse

## EFFICIENT TECHNOLOGY

[www.efficient-technology.com](http://www.efficient-technology.com)  
Eric Briole  
Tel : 04.67.13.82.40 - Fax : 04.67.13.82.49  
> briole@efficient-technology.com  
2460 avenue Albert Einstein  
34 000 Montpellier

## EURINNOV

[www.eurinnov.com](http://www.eurinnov.com)  
Michel Moreau  
Tel : 01.46.92.00.44 - Fax : 01.47.78.92.59  
> michel.moreau@eurinnov.com  
8 rue Jean Goujon  
75 008 Paris

## EUROQUALITY

[www.euroquality.fr](http://www.euroquality.fr)  
Marc PONSAR  
Tel : 01 44 69 99 80 - Fax : 01.44.69.99.81  
> marc.ponsar@euroquality.fr  
8 Rue de L'Isly  
75 008 Paris

## FINANCEUROPE

[www.financeurope.com](http://www.financeurope.com)  
Jean Claude Relave  
Tel : 04.37.65.93.67  
> jcrelave@financeurope.com  
82 rue Cours Gambetta  
69 007 Lyon

## FV MARKETING

[www.fvmarketing.fr](http://www.fvmarketing.fr)  
Christian Guthmann  
Tel : 01.41.97.02.60 - Fax : 01.41.97.02.61  
> cguthmann@fvmarketing.fr  
Tour Atlantique  
92 042 Paris La Défense Cedex

## GAC

[www.grande-armee-conseil.com](http://www.grande-armee-conseil.com)  
Stéphane Georgin  
Tel : 01.44.82.20.20 - Fax : 01.44.82.20.25  
> sgeorgin@grande-armee-conseil.com  
50 avenue de la Grande Armée  
75 017 PARIS

## Groupe EDATER

[www.edater.fr](http://www.edater.fr)  
Jacques Carrillo  
Tel : 04.67.02.29.02 - Fax : 04.67.79.56.76  
> carrillo@edater.fr  
Tour Polygone -265, avenue des Etats du  
Languedoc -34000 MONTPELLIER

## Groupe ERDYN

[www.erdyn.fr](http://www.erdyn.fr)  
Patrick Haouat  
Tel : 01.44.16.86.00 - Fax : 01.44.16.86.01  
> Patrick.haouat@erdyn.fr  
23 rue Vergniaud  
75 013 PARIS

## HLP DEVELOPPEMENT

[www.hlpdeveloppement.fr](http://www.hlpdeveloppement.fr)  
Nicolas Bonnet  
Tel : 01.44.71.93.93 - Fax : 01 44 71 93 94  
> nbonnet@hlpdeveloppement.fr  
8, rue Notre Dame de Lorette  
75 009 Paris

## INNOVATIVE BUISNESS PARTENERS

[www.innovative-business.eu](http://www.innovative-business.eu)  
Paul Vincent  
Tel : 05.67.73.17.75 - Fax : 05.67.73.17.00  
> paul.vincent@innovative-business.eu  
99 route d'Espagne - bâtiment B  
31100 Toulouse

## ITD Europe

[www.itdeu.eu](http://www.itdeu.eu)  
Mathieu Lacave  
Tel : 01.43.70.21.59 - Fax : 01.43.70.21.59  
> mathieu.lacave@itdeu.eu  
11 bis impasse Daunay  
75 011 Paris

## LEYTON & ASSOCIES

[www.leyton.fr](http://www.leyton.fr)  
Arnaud Pougner  
Tel : 04.78.41.41.18  
email : apougner@leyton.fr  
146 bureaux de la Colline  
92 213 Saint Cloud Cedex

## Merioneo Technology

[www.merioneo.com](http://www.merioneo.com)  
Bernard Malachane  
Tel : 08.71.53.45.19 - Fax : 04.78.54.99.72  
> bmalachane@merioneo.com  
22 rue François Villon - 69003 Lyon

## PNO CONSULTANTS

[www.pnoconsultants.com](http://www.pnoconsultants.com)  
Johan Cuypers  
Tel : 01.44.77.91.00 - Fax : 01.49.26.99.74  
> johan.cuypers@pnoconsultants.com  
7 rue Pouget de l'Isle  
75 001 Paris

## SOGEDEV

[www.sogedev.com](http://www.sogedev.com)  
Thomas Gross  
Tel : 01.55.95.87.78 - Fax : 01.55.95.70.40  
> tgross@sogedev.com  
175-177 rue d'Aguesseau  
92 100 Boulogne Billancourt

## SUBVENTIUM

[www.subventium.com](http://www.subventium.com)  
Philippe Lapidus  
Tel : 01 41 44 32 00 - Fax : 01.41.44.32.32  
> plapidus@subventium.com  
11 quai de Dion Bouton  
92 816 Puteaux Cedex

## TECHNOPOLIS GROUP France

[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)  
Philippe Larue  
Tel : 01.49.49.09.20 - Fax : 01.49.49.09.29  
> Philippe.larue@technopolis-group.com  
55 rue des Petites Ecuries  
75 010 PARIS

## TECHNOWMETRIX -

[www.tkm.fr](http://www.tkm.fr)  
Christophe Lecante  
Tel : 04.76.06.57.00 - Fax : 04.76.35.63.20  
> cl@tkm.fr  
Les jardins d'Epione  
4 rue Leon Beridot  
ZAC Champfeuillet  
38 500 Voiron

## TYKYA

[www.tykya.com](http://www.tykya.com)  
Bernard Degorre  
Tel : 01 42 46 44 62  
> bdegorre@tykya.com  
24 Boulevard Poissonnière  
75 009 Paris

## VICTOYA

[www.victorya.eu](http://www.victorya.eu)  
Eric Chreiki  
Tel : 01.30.71.97.28 - Fax : 01.39.52.82.48  
> ech@victorya.eu  
Espace Lumière 8 - 57 boulevard de la  
République  
78 400 Chatou

## VITAMIB

[www.vitamib.com](http://www.vitamib.com)  
Xavier Fabre  
Tel : 04.86.11.01.80 - Fax : 04.76.51.84.91  
> xfabre@vitamib.com  
Immeuble le Pré carré Innovalle - 3  
chemin du Pré Carré  
38 240 Meylan

## YOLE Développement

[www.yole.fr](http://www.yole.fr)  
Jean-Christophe Eloy  
Tel : 04 72 83 01 80 - Fax : 04 72 83 01 83  
> eloy@yole.fr  
45 rue Sainte Geneviève  
69 006 LYON

