

ASSOCIATION
des CONSEILS en
INOVATION

MONTAGE DE PROJETS EUROPÉENS DE
RECHERCHE ET D'INNOVATION

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Mise à jour Novembre 2020

Afin de faciliter sa diffusion, ce guide est mis à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International](#)



Table des matières

Table des matières	3
Lexique des abréviations européennes	4
Édito	5
Rédaction du guide	6
Nos partenaires.....	7
Chapitre 1 : Comprendre Horizon Europe et se positionner	8
1. Horizon Europe	8
2. A qui s'adressent ces programmes ?	12
3. Pourquoi participer à un projet européen ?	12
4. Les différents types d'actions	13
5. Les attentes de la Commission Européenne et les grands principes des projets européens	15
6. L'avant-projet : trouver l'appel à projet, consolider l'idée et s'informer.....	17
Chapitre 2 : Construction du projet : s'entourer, choisir son consortium, commencer à rédiger la proposition	19
7. Bien s'entourer.....	19
8. Se faire accompagner.....	19
9. Choisir son consortium et mobiliser ses partenaires.....	22
10. Définir les contours du projet et sa raison d'être	24
Chapitre 3 : Développement de la proposition	25
11. Rédiger et soumettre	25
12. Bonnes pratiques rédactionnelles.....	31
13. Relecture de la proposition : lisez et faites relire !	34
14. Soumission du projet.....	34
Postface : Les dispositifs d'accompagnement régionaux	36

Lexique des abréviations européennes

ACCELERATOR : EIC Accélérateur, le programme qui remplace le programme « Instrument PME »

BOTTOM-UP : se dit d'appels à projets « ouverts », qui acceptent des projets de tous les domaines technologiques ou secteurs d'activités.

CSA : *Coordination Support Action* - actions de soutien et de coordination

EEN : *Enterprise Europe Network*, soit Réseau Entreprise Europe

EIC : *European Innovation Council*, soit Conseil européen de l'innovation

EIT : *European Institute of Innovation and Technology* – institut européen d'innovation et de technologie

ERC : *European Research Council* - actions du Conseil européen de la recherche

H2020 : Horizon 2020

HE : Horizon Europe

IA : *Innovation Action* : actions d'innovation

KIC : *Knowledge Innovation Communities* - communautés de la connaissance et de l'innovation de l'IET

MSCA : *Marie Skłodowska Curie Actions* – actions Marie Skłodowska Curie

PCN : Point de contact national

R&D : Recherche et développement

RIA : *Research Innovation Action* : actions de recherche et d'innovation

SME Instrument : Instrument PME

TEMPLATE : modèle, canevas de document

TOP-DOWN : se dit d'appels à projets qui n'acceptent que des projets répondant à des critères précis de thématique ou de secteur d'activité.

TRL : *Technology Readiness Level*, Echelle comprise entre 1 et 9 pour décrire le niveau de maturité technologique d'une innovation (1 étant l'idée et 9 étant la mise sur le marché)

WORKPACKAGES : Lotissement d'un projet : organisation du projet & structuration des tâches permettant un déroulement efficace et cohérent du projet. Un lot de projet regroupe un ensemble de tâches cohérentes entre elles, dont la coordination est confiée à un responsable de lot.

Édito



Si vous lisez ces lignes, vous faites probablement partie de ceux qui pensent avec nous que la Recherche et l'Innovation peuvent contribuer concrètement au progrès social et économique.

Les projets collaboratifs européens, qu'ils soient des projets de Recherche ou des projets d'Innovation, contribuent à ces avancées sociétales. Mais ce sont aussi des aventures excitantes et attractives.

À l'orée du très attendu programme-cadre « Horizon Europe », et bien que le premier programme-cadre date de 1984, les acteurs qui se lancent dans le montage d'un projet connaissent toujours ce mélange d'envie et d'appréhension à l'orée d'une préparation de projet.

De fait, les procédures administratives et les procédures de sélection de projets, bien que simplifiées au fil du temps grâce notamment au digital, peuvent présenter des difficultés objectives pour des porteurs de projets peu aguerris.

Avec ce guide, l'Association des Conseils en Innovation et ses partenaires souhaitent contribuer à faciliter l'accès aux programmes européens, et vous aider à faire du "montage" de votre projet - et de la rédaction de la proposition associée - une étape profitable : structuration du projet, écriture d'un document de référence en commun, mobilisation du partenariat... Autant de jalons qui permettront de capitaliser sur le travail effectué, et nous vous le souhaitons, d'augmenter les chances de succès de votre proposition, puis de votre projet européen !

Luc RAGON, Président de l'Association des Conseils en Innovation

Post-scriptum : *L'aventure européenne de notre association ne se limite à la publication de guides pratiques ! Au moment même où nous finalisons ce guide, le 5 novembre 2020 très précisément, nous avons créé avec des confrères de 18 pays européens, la « European Association of innovation Consultants » (EAIC, www.eaic.eu). Cette association européenne va promouvoir notre expertise auprès des institutions européennes et contribuer activement aux réflexions initiées par la Commission Européenne quant à l'implémentation de ses politiques de soutien.*

Rédaction du guide

Nous remercions chaleureusement les expertes mobilisées par ACI pour la rédaction de ce guide : Stéphanie Albiéro, Emma Balayre, Peggy Favier, Lucie Guilloteau et Emmanuelle Pianetti. Nous remercions également nos partenaires qui, par leurs suggestions, relectures et corrections, ont permis à ce guide d'être accessible au plus grand nombre.

Stéphanie Albiéro



Senior EU Project Leader chez FI Group et titulaire d'un MBA en Affaires Internationales, Stéphanie a acquis plus de 9 ans d'expérience dans le montage et la coordination de projets de RDI financés par la Commission Européenne (FP7, H2020). Experte dans les domaines de la défense, de la sécurité (gestion de crise, migration, lutte contre la criminalité...), des TICs (5G, IoT, etc.) et de la coopération scientifique et technologique entre l'Europe et l'Asie, Stéphanie a accompagné de nombreuses structures (PMEs, ETIs, Organisations publiques, centres de recherche, universités) dans l'idéation et le développement de projets collaboratifs (RIA, IA,

CSA, FTI). Avant de rejoindre FI Group, Stéphanie a notamment fait partie du comité de direction du projet de démonstration à grande échelle DRIVER + (*Driving Innovation In Crisis Management for European Resilience*), rassemblant plus de 35 organisations partenaires et récemment labellisé « *success story* » par la Commission Européenne.

Emma Balayre



Emma Balayre, co-gérant de l'activité Grants au sein du business line Finance et Innovation d'Ayming, possède une solide expérience et expertise en montage de projets européens depuis plus de 20 ans. Elle a été impliquée dans le développement de plus de 300 projets depuis le 5e PCRD, dans divers domaines des technologies industrielles. De 2014 à 2018, Emma était responsable du groupe de réflexion « Commission projets collaboratifs » au sein de l'association de conseil en innovation (ACI) et ainsi œuvré pour faire connaître le métier de conseil en innovation auprès des acteurs publics et privés de l'innovation. Sur le plan personnel, depuis 2014,

Emma est également expert évaluateur pour la Commission européenne dans le domaine des nanotechnologies, des matériaux avancés, de la biotechnologie et de la fabrication et du traitement avancés, et a évalué à ce titre plus de 200 propositions de projets.

Peggy Favier



Après une double formation d'Ingénieure en mécanique des structures, mécanique vibratoire et un DEA en tribologie/ matériaux, et plus de 2 ans en tant qu'Ingénieure de Recherche puis chargée d'affaire dans l'industrie (aéronautique, énergie), Peggy Favier s'est orientée en 2001 vers les financements européens, tout d'abord pour le cabinet Alma Consulting Group, puis la PME L-UP. Elle a accompagné le montage et la gestion/dissémination/exploitation de plus de 170 projets collaboratifs depuis le FP5, et été Chef de Projet de deux projets en aéronautique (FP6/FP7). Consultante senior, experte thématique, ses domaines scientifiques de prédilection sont l'Aéronautique, l'Espace, les Matériaux, la Sécurité et la Défense. A ce titre, elle assure de nombreuses

formations sur l'ingénierie de projets européens auprès de grands comptes ou institutions, et intervient également depuis 2017 en tant qu'Experte Evaluatrice pour les Unités Transport et RISE (*Marie Skłodowska-Curie Research and Innovation Staff Exchange*) de la Commission Européenne.

Lucie Guilloteau



Consultante senior au sein de la société de conseil Euronovia, Lucie Guilloteau travaille depuis 8 ans dans les financements européens, en particulier le programme cadre de recherche et d'innovation (FP7 puis Horizon 2020). Titulaire d'un Master en Études européennes à l'Université Paris 3 Sorbonne-Nouvelle, elle a travaillé au sein de l'Institut Pasteur et à l'Université de Paris avant de rejoindre Euronovia. Elle y accompagnait des chercheurs dans le montage et la gestion de leurs projets européens notamment dans le domaine de la santé. Elle a accompagné de nombreuses structures, en particulier publiques, dans la réponse à des appels d'offre européens (MSCA, ERC, Infrastructures et Défis sociétaux) et est Project Manager et responsable de la communication et dissémination de deux projets H2020, ESSIONAL et ESTEEM3.

Emmanuelle Pianetti



Déléguée générale de l'Association des Conseils en Innovation, Emmanuelle Pianetti travaille depuis 12 ans à la valorisation des métiers du conseil en innovation au sein de l'écosystème. Elle représente un réseau professionnel composé de 70 sociétés de conseil et porte la voix de ses membres auprès des pouvoirs publics. Titulaire d'un Master spécialisés dans le montage et la gestion de projets européens à l'Université de Cergy Pontoise, elle participe à l'élaboration, rédaction puis publication des livrables relatifs aux questions européennes et plus généralement à l'ensemble des travaux publiés par l'Association. Dans le cadre de ses missions, elle contribue également à la

défense et à la promotion de la profession du conseil par le biais d'actions de lobbying spécialisées auprès des acteurs publics de l'écosystème d'innovation.

Nos partenaires



L'agence Auvergne Rhône-Alpes Entreprises, partenaire historique de l'Association des Conseils en Innovation, a contribué à ce guide depuis sa première édition.

Nous remercions particulièrement **Charlotte Rix Nicolajsen** Coordinatrice Bureau Europe, et **Maud Schneider**, Chargée d'affaires Bureau Europe & International.



Merci également à la Région Hauts-de-France, qui s'est associée à la rédaction du guide Horizon Europe en s'appuyant sur le RERI (Réseau Européen Recherche Innovation) Hauts-de-France et l'agence régionale HDFID.

Merci en particulier à nos interlocutrices **Émilie Marcelet**, Chargée de mission Europe & Innovation (HDFID), **Louise Vignau** et **Clarisse Blanc** de la Région Hauts-de-France ainsi que **Elodie Maze** (IÉSEG School of Management) et **Alexandra Goultiaeva** (UPHF), membres du RERI ! »

Chapitre 1 : Comprendre Horizon Europe et se positionner

1. Horizon Europe

Le Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique (P.C.R.D.T.), appelé aussi Programme-cadre ou en abrégé FP (du sigle anglais « *Framework Programme* ») est le principal outil de financement de la recherche et de l'innovation au niveau européen.

Il a été créé par l'Union européenne en vue :

- D'accroître la compétitivité de l'industrie européenne en renforçant ses bases scientifiques et technologiques ;
- De promouvoir la recherche qui sert d'appui aux politiques de l'Union européenne.
- De contribuer à la réalisation de l'espace européen de la recherche (depuis l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne).

Depuis 1984, les P.C.R.D.T. se succèdent et les objectifs et les actions varient d'une période de financement à une autre.

Un nouveau programme cadre pour la recherche et l'innovation

À partir du 1^{er} janvier 2021, le programme Horizon Europe (9^{ème} P.C.R.D.T) prendra le relai du programme Horizon 2020 pour financer des projets de recherche et d'innovation sur la période 2021 à 2027 (7 ans). Ce nouveau programme a comme vision de développer un avenir durable, équitable et prospère pour les citoyens et la planète ; il est fondé sur les valeurs suivantes :



Comme son prédécesseur, le programme vise à renforcer les bases scientifiques et technologiques de l'Union ; il vise également à stimuler la capacité d'innovation et la compétitivité, et bien sûr à faire face aux défis mondiaux qui sont devenus les priorités des citoyens européens, dont le changement climatique.

D'Horizon 2020 à Horizon Europe

Horizon Europe s'inscrit dans le prolongement du programme Horizon 2020 mais présente certaines nouveautés, en particulier :

- La création d'un **Conseil Européen de l'Innovation** visant à soutenir les innovations radicales
- L'intégration de **5 Missions** de recherche et d'innovation afin de démultiplier l'impact de ses actions et de favoriser l'impact sur les citoyens
- Une politique de **science ouverte** accentuée
- L'intensification de la **coopération internationale** via des possibilités d'associations étendues
- L'accent mis sur l'**Excellence** et l'élargissement de la participation au programme
- La nouvelle approche en termes de partenariats

Architecture d'Horizon Europe (2021-2027)

Tout comme Horizon 2020 (H2020), le programme sera structuré autour de trois piliers avec un premier pilier en continuité du programme Horizon 2020, et une refonte des deux derniers, illustrant un axe prioritaire pour une Europe plus innovante, avec la création du Conseil Européen de l'Innovation, EIC (dans le Pilier 3).

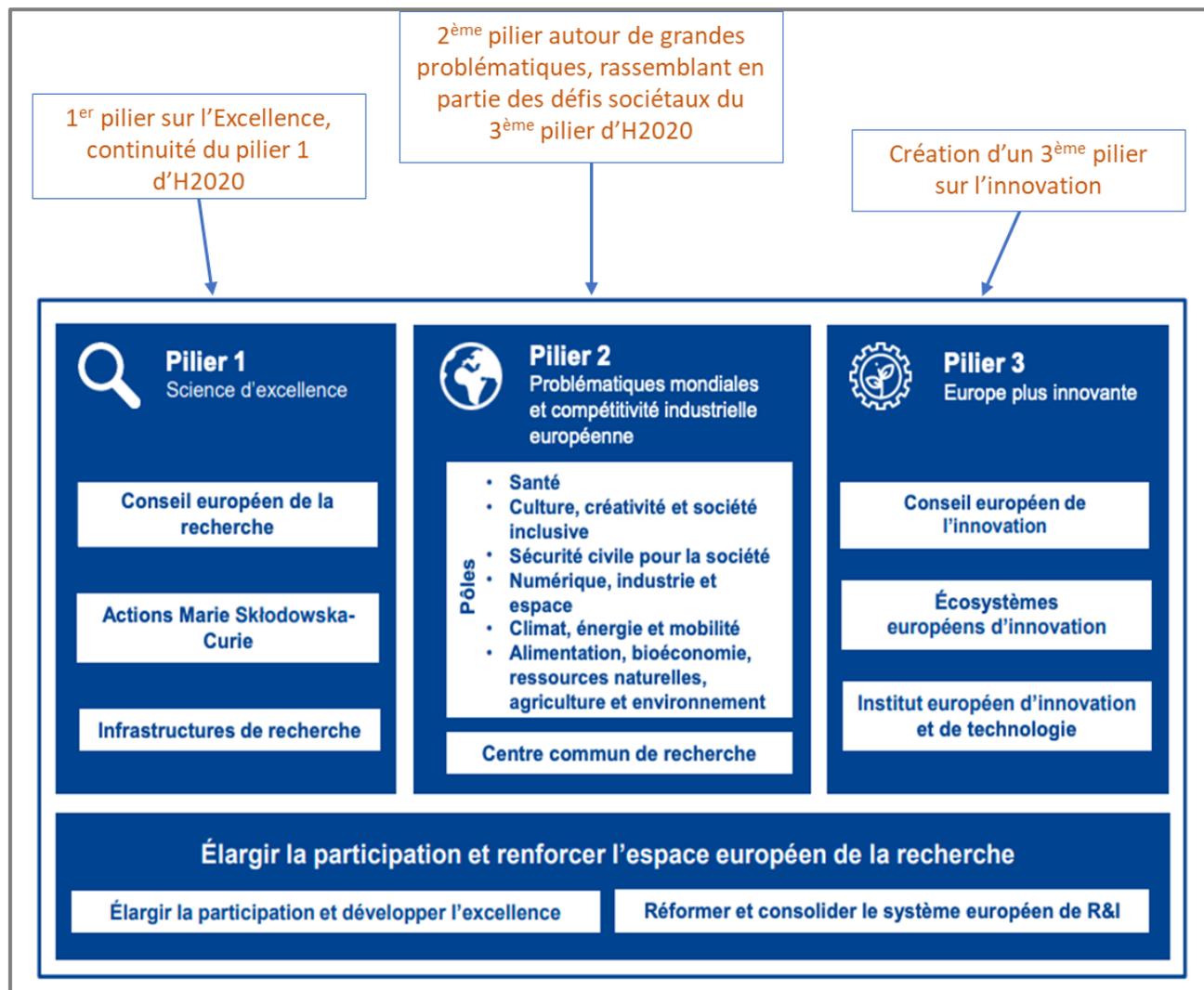


Figure 1 : Architecture d'Horizon Europe (Source : Commission européenne)

Les 3 piliers d'Horizon Europe

Le Pilier 1, Excellence scientifique a pour but de renforcer et développer l'excellence de la base scientifique de l'Union européenne. Il comprend :

- Le Conseil européen de la recherche pour de la recherche exploratoire par les meilleurs chercheurs et leurs équipes
- Les Actions Marie Skłodowska Curie afin d'apporter aux chercheurs de nouvelles connaissances et compétences grâce à la mobilité et à la formation
- Les Infrastructures de recherche d'envergure mondiale intégrées et interconnectées

Des projets à la fois individuels et collaboratifs pourront être déposés, dans tous les domaines de recherche.

Le Pilier 2, Problématiques mondiales et compétitivité industrielle européenne visant à améliorer les technologies clés et les solutions qui sous-tendent les politiques de l'UE et les objectifs de développement durable. Il sera composé de 6 « clusters » (anciennement désignés sous le terme « défis ») répondant aux stratégies de l'Union européenne :

- Santé
- Culture, créativité et société inclusive
- Sécurité civile pour la société
- Numérique, industrie et espace
- Climat, Energie et mobilité
- Alimentation, bioéconomie, ressources naturelles, agriculture et environnement

Des projets collaboratifs pourront être déposés, répondant à des appels aux thématiques ciblées.

Le Pilier 3, Europe plus innovante, vise à stimuler les percées créatrices de marchés et les écosystèmes propices à l'innovation. Il comprend :

- Le Conseil européen de l'innovation afin de soutenir les innovations ayant un potentiel révolutionnaire et commercial,
- Les Écosystèmes européens de l'innovation afin d'établir des connexions avec les acteurs régionaux et nationaux de l'innovation,
- L'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT) afin de rassembler les acteurs clés (recherche, éducation et entreprises) autour d'un objectif commun pour favoriser l'innovation.

Focus : Le Conseil Européen de l'Innovation (EIC)

Le EIC vise à soutenir des innovations radicales et disruptives ayant un potentiel d'expansion forte mais qui sont trop risquées pour les investisseurs privés.

Le Conseil Européen de l'Innovation sera le guichet unique pour aider les innovateurs à créer les marchés de l'avenir, à mobiliser des fonds privés et à développer leur société. Il sera géré par la Commission Européenne (a contrario de l'EIT, qui sera géré localement).

A ce titre, deux nouveaux instruments seront proposés, remplaçant respectivement les programmes Technologies Futures Émergentes et l'Instrument PME, ces instruments sont actuellement en test, dans le cadre de l'EIC Pilot :

1. Pathfinder (Eclaireur)

Des premiers stades de développement technique aux stades précédant la commercialisation

Projets collaboratifs

Subventions

2. Accelerator (Accélérateur)

Des stades précédant la commercialisation à l'introduction sur le marché et à l'expansion

Projet monopartenaire

Subventions seules et financement mixte.

Une action transversale, Élargir la participation et renforcer l'espace européen de la recherche ; afin d'optimiser les points forts et le potentiel pour une Europe plus innovante, composée de deux sous-actions :

- Élargir la participation et développer l'excellence, avec les actions de Teaming et de jumelage, les Chaires, les appels COST, le soutien aux PCN, la circulation des cerveaux et initiatives d'excellence « *Entrée libre* »
- Réformer et renforcer le système européen de R&I comprenant des preuves scientifiques et prospective, la science ouverte, des mécanismes d'appui aux politiques ; les carrières de chercheur attrayantes, les sciences citoyennes, la recherche et innovation responsables, l'égalité entre les hommes et les femmes

Les "Missions", au cœur du programme Horizon Europe

Une nouveauté du programme Horizon Europe est la création de « Missions R&I » transverses. Elles visent à renforcer le lien entre la recherche et l'innovation de l'Union, la société, et les besoins des citoyens avec une forte visibilité et un impact considérable. Horizon Europe s'inscrit donc dans une démarche de synergie, à la fois en son sein mais également entre les différents programmes européens (fonds structurels, Erasmus +, etc.).

Une Mission R&I est définie comme un portefeuille d'actions dans divers domaines visant à atteindre un objectif ambitieux et inspirant ainsi que mesurable dans un délai fixé. Pour chaque mission, un impact pour la société et le processus décisionnel est attendu. Chaque mission doit être pertinente pour une partie considérable de la population européenne.

Horizon Europe définit les particularités de la mission et les éléments de gouvernance ainsi que cinq domaines de mission :



Figure 2 : Les missions d'Horizon Europe. Source : Commission européenne

Répartition budgétaire et calendrier

Le calendrier et le budget d'Horizon Europe sont actuellement en cours de négociation.

- Le programme Horizon Europe devrait débuter au 1er janvier 2021, mais la plupart des appels devraient être lancés à partir du printemps 2021.
- Le budget global proposé par la Commission européenne était de 94 milliards d'euros mais le Conseil de l'UE a proposé un budget de 85,5 milliards d'euros. Plus de la moitié du budget devrait être consacré au Pilier 2 et aux missions associées.

Pour s'informer du calendrier mis à jour d'Horizon Europe, vous pouvez consulter le site de la Commission européenne : https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en#timeline

2. A qui s'adressent ces programmes ?

Le programme s'adresse à toute entité légale, publique ou privée. Tous les acteurs de la recherche et de l'innovation peuvent ainsi participer :

- organismes de recherche
- établissements d'enseignement supérieur
- entreprises (PME, ETI, grand groupe)
- associations
- hôpitaux
- etc.

Le programme est ouvert aux pays de l'Union européenne ainsi qu'aux pays associés¹. Des pays tiers peuvent toutefois participer et être financés 1) si la contribution est jugée essentielle pour l'accomplissement des objectifs d'une action 2) si le pays a un accord spécifique avec l'Union européenne et figure dans les annexes générales du programme 3) si l'appel à projet cible un pays en particulier.

3. Pourquoi participer à un projet européen ?

Candidater à une subvention européenne peut parfois sembler paraître difficile au vu des efforts requis. Cependant, il est important de garder en mémoire que les bénéfices sont multiples et l'accès au programme vous permettra de :

- Gagner en visibilité
- Vous doter de financements conséquents
- Élargir et concrétiser de nouveaux partenariats
- Mener vos projets à une dimension européenne
- Connaître davantage le marché européen et vous positionner par rapport à la concurrence

¹ Liste des pays associés aux programmes européens : <https://www.horizon2020.gouv.fr/cid76866/liste-des-pays-associes-a-horizon-2020.html> (octobre 2020)

4. Les différents types d'actions

Les programmes de recherche et d'innovation de l'Union européenne visent à soutenir les projets tout au long de la chaîne de l'innovation (depuis l'idéation jusqu'à la commercialisation) et ont pour but de rationaliser les financements en faveur de la croissance.

Pour se faire, les programmes de recherche et d'innovation se déclinent en plusieurs types d'actions qui varient en fonction de l'envergure du projet, du niveau de maturité technologique attendu, de ses objectifs et d'un éventuel critère d'éligibilité spécifique (ex. partenariat avec un pays tiers imposé, etc.). Associées à ces actions, il existe plusieurs modalités de participation : critères d'éligibilité, taux de financement, durée, budget, etc.

Les actions (ou dispositifs) et projets associés peuvent être classés en deux grandes catégories :

- **Les collaboratifs** : les consortia doivent être composés, sauf cas particulier, au minimum de trois entités légales. Les trois entités légales doivent être établies dans des Etats membres ou Etats associés différents.
- **Les individuels** : une seule institution dépose et mène à bien le projet.
- A ces catégories peuvent être ajoutées deux approches principales :
- **Bottom-up (sujet libre)** : se dit d'appels à projets « ouverts », qui acceptent des projets de tous les domaines technologiques ou secteurs d'activités.
- **Top-down (sujet imposé)** : se dit d'appels à projets qui n'acceptent que des projets répondant à des critères précis de thématique ou de secteur d'activité, définis par la Commission Européenne.

Enfin, il est à noter que parmi les critères de distinction entre les projets de recherche et d'innovation, tout porteur de projet doit se référer à l'**échelle TRL (Technology Readiness Level)**, une échelle d'évaluation du degré de maturité des projets (voir Figure 3 - Les actions et leur positionnement sur l'échelle TRL). Le TRL attendu sera indiqué dans les programmes de travail de référence.

Les principales actions peuvent ainsi être classées comme suit.

Les projets collaboratifs ²

Actions	Approches thématiques	Niveaux de maturité technologique attendu	Taux de financement
Action de recherche et d'innovation (Research Innovation Action - RIA)	Top-down	Défini par l'appel à projet (du TRL3 au TRL5 en moyenne)	100%
Action d'innovation (Innovation Action - IA)	Top-down	Défini par l'appel à projet (du TRL5 au TRL7 en moyenne)	70% (100% pour les entités légales à but non lucratif)

² Nous avons délibérément décidé de ne pas introduire les projets *Eurostars* au regard de leurs spécificités (procédure d'instruction réalisée au niveau national), des modalités de participation et des procédures de soumission différentes au programme Horizon 2020.i

Actions de coordination et de soutien (Coordination and Support Actions - CSA)	Top-down	Actions qui consistent principalement en mesures d'accompagnement comme la standardisation, dissémination, dialogues politiques et études. Le niveau de TRL est non-applicable.	100%
Actions Marie Sklodowska-Curie - M.S.C.A	Bottom-up	Les MSCA encouragent la mobilité des chercheurs et sont ouvertes à tous les domaines de recherche. Le niveau TRL attendu est bas. Les MSCA peuvent être collaboratifs et individuels.	100% (montant forfaitaire)

Les projets individuels

Actions	Approches thématiques	Niveaux de maturité technologique attendu	Taux de financement
EIC Accélérateur (destiné aux PME)	Bottom-up	TRL6 minimum	70% (subvention), Et jusqu'à 15 millions d'euros en equity
Conseil européen de la Recherche (ERC – European Research Council)	Bottom-up	L'ERC finance l'excellence d'un chercheur dans tous les domaines de recherche. Les TRL sont bas (recherche fondamentale), sauf pour l'ERC Proof of concept	100%

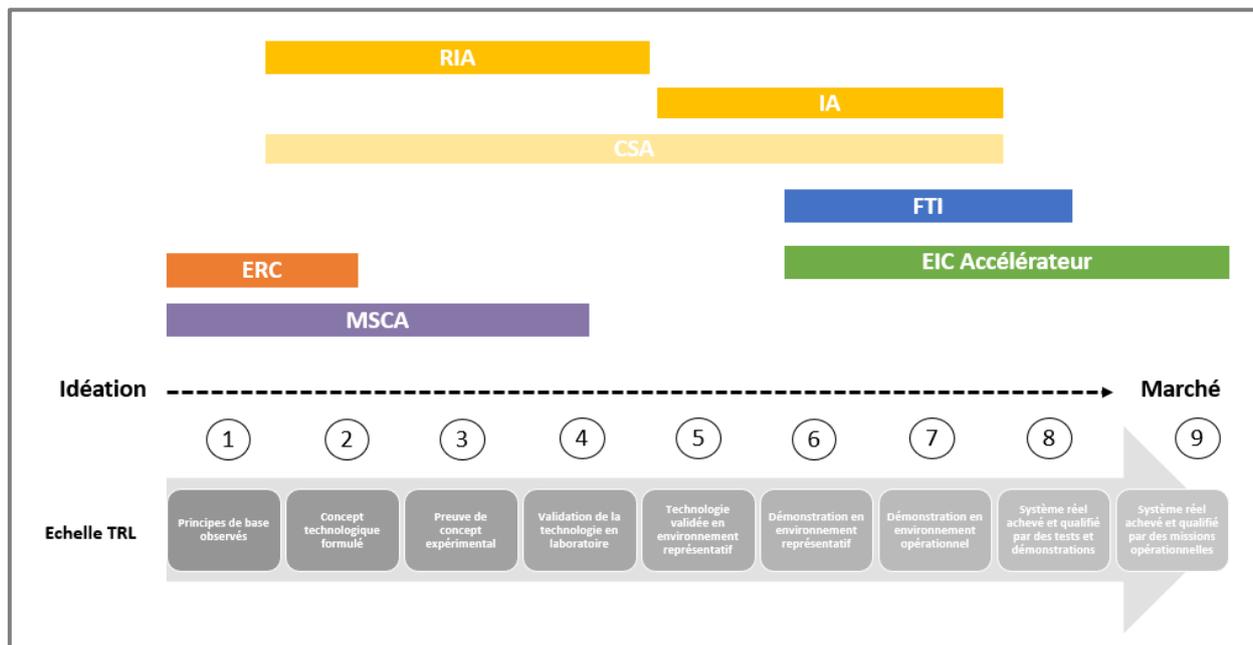


Figure 3 : Les actions et leur positionnement sur l'échelle TRL

5. Les attentes de la Commission Européenne et les grands principes des projets européens

Les programmes cadres européens figurent parmi les plus grandes sources mondiales de subvention et de financement publics pour la recherche et l'innovation. Cependant, la Commission Européenne fait le choix de l'excellence et les appels à projets sont des plus compétitifs, avec des taux de succès oscillant entre 1% et 20%.

Ainsi, pour faire face à la compétition, le montage de projets européens (qu'ils soient collaboratifs ou individuels) ne s'improvise pas et se doit d'être considéré comme un **projet dans le projet**. Cette activité, qui peut être chronophage, nécessite une forte implication du coordinateur et de ses différents partenaires. Ils devront également respecter des exigences de fond, comprendre les grandes thématiques et y répondre de façon pertinente, tout en respectant un formalisme spécifique.

Du fait de l'engagement important qu'elle demande, l'aventure européenne demande une **réflexion préalable** et il est nécessaire que le porteur de projet/partenaire s'interroge sur les points suivants :

- Est-ce que la réalisation du projet nécessite une envergure européenne ?
- Le projet répond-il à des grands défis des programmes de recherche et d'innovation de l'Union européenne, défis sociétaux, besoins marchés court (EIC Accelerator, FTI), moyen (IA) ou moyen-long termes (RIA) ?
- L'entité a-t-elle les ressources suffisantes/l'expérience nécessaire pour un positionnement en tant que porteur du projet ? En tant que partenaire d'un projet ? Est-elle en mesure d'apporter le complément de financement en fonction du taux de financement du dispositif visé ?
- L'entité est-elle prête à collaborer (co-design, co-développement, co-réalisation, co-démonstration) au sein d'un consortium ? Il conviendra aussi de se familiariser avec les notions de base ci-après :

Qu'est-ce qu'un projet collaboratif au sens de la Commission européenne ?

Il est important ici de ne pas confondre « sous-traitance » et « partenariat ». Chaque membre du consortium : (1) fonctionne sur ses fonds propres et l'aide financière publique, (2) partage les risques du projet, (3) partage son savoir-faire et les résultats du projet. Inversement, le sous-traitant exécute une prestation, et fait une marge sur le service apporté (comme dans tout échange commercial), alors que le **partenaire co-investit** en vue de bénéficier d'une partie de la propriété des résultats et de la future exploitation commerciale de ceux-ci.

Qu'est-ce qu'être coordinateur d'un projet européen ?

Le coordinateur a un rôle crucial de la proposition à l'après-projet. Il organise le travail avec les partenaires et s'assure du bon déroulement du projet. En général, c'est lui qui apporte l'idée du projet et contacte les partenaires pressentis pour constituer le consortium. Il va également orchestrer la rédaction de la proposition à partir des modèles mis à disposition par la CE. Tout partenaire doit s'impliquer dans cette rédaction ; ces écrits ayant valeur contractuelle. Le coordinateur est le **seul interlocuteur** du chargé de projet de la CE. C'est à lui qu'incombent différentes tâches : l'envoi des livrables réalisés au cours du projet, la définition de l'ordre du jour des revues d'avancement et les alertes en cas d'aléas du projet. À ce titre, c'est le coordinateur qui rédige, à partir des éléments fournis par les partenaires, les rapports d'activité et financiers et les envoie régulièrement à la CE. L'institution coordinatrice doit s'assurer, pendant la phase de rédaction de la proposition, qu'elle aura les ressources humaines nécessaires pour tenir ce rôle qui représente l'équivalent d'un ETP pendant la durée du projet. Le coordinateur a acquis, dans une grande partie des cas (avec quelques exceptions cependant), de l'expérience passée et une longue liste de références en tant que partenaire dans les projets européens.

Qu'est-ce qu'être partenaire dans un projet européen ?

Le travail du consortium autour d'un projet est traditionnellement divisé en plusieurs groupes de travail (**Work Package** ou WP). Chaque groupe de travail a un pilote (**WP leader**) qui, en lien avec le coordinateur, va collaborer à la rédaction de la proposition puis au cours du projet, organiser le travail des partenaires et veiller au bon suivi des travaux. Si un des partenaires n'assure pas l'activité pour laquelle il s'était engagé, c'est le pilote du groupe de travail qui doit réaliser ces tâches ou les réorganiser sur d'autres partenaires du groupe du travail. S'il ne le fait pas, il incombera au coordinateur d'effectuer ce travail ou de pallier cette défaillance.

Les partenaires qui ne sont pas WP leader participent à l'ensemble du projet mais avec un engagement moindre aux différentes activités par rapport aux acteurs précédemment cités. Ils auront cependant à suivre et à intervenir dans les tâches des WP dans lesquels ils se sont inscrits à contribuer, à assumer les *reportings* d'activité et financiers pour leur organisation, etc. C'est ce rôle à privilégier si l'organisation n'a encore jamais fait partie d'un projet européen car il offre un bon poste d'observateur et constitue une bonne première expérience.

Quelle langue de travail utiliser ?

L'anglais est la langue de travail pour toutes les étapes d'un projet européen : échanges entre les partenaires et/ou avec la CE en réunion ou en téléconférence, rédaction ou relecture de la proposition, de la Convention de subvention et Accord de consortium, des livrables et enfin des rapports d'activités et financiers. Il est donc essentiel de maîtriser correctement cette langue.

6. L'avant-projet : trouver l'appel à projet, consolider l'idée et s'informer

Un projet européen commence bien avant son lancement. Il existe souvent une période plus ou moins longue d'identification de l'appel à projet, de consolidation de l'idée que l'on veut porter, de constitution du partenariat.

Pour cela, plusieurs possibilités s'offrent à vous :

Participer à des journées d'information :

Elles sont organisées soit au niveau de la Commission européenne, soit au niveau de chaque pays. Elles constituent une bonne opportunité de rencontrer des porteurs de projets ou de futurs partenaires. Elles sont également l'occasion de parler avec les chargés de projet de la Commission européenne. Au niveau national, elles sont organisées par **le Réseau Entreprise Europe Network** ainsi que les **Points de Contacts Nationaux**, dans toutes les régions, qui font bien souvent intervenir les chargés de projet de la CE. Ces dernières années, ces journées d'information se déroulent souvent en ligne et peuvent être ensuite visionnées autant que de besoin. Les **Points de Contact Nationaux (PCN) thématiques concernés** peuvent également vous renseigner sur les spécificités de certains appels à projets, confirmer ou infirmer l'adéquation de votre projet à l'appel à projets ciblé.

Se documenter sur le portail du participant³ de la Commission Européenne et du gouvernement français⁴:

Le portail du participant (*Participant Portal*) de la Commission Européenne est le **point d'entrée unique** pour tous les porteurs de projets et les bénéficiaires dans le cadre des programmes de recherche et d'innovation de l'Union européenne.

Ce portail met à disposition des services et outils qui permettent notamment de :

- Rechercher des opportunités de financements ;
- Télécharger les documents officiels ;
- Rechercher des partenaires ;
- Soumettre les propositions et gérer des projets.

De plus, le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a mis en place un dispositif global d'accompagnement et d'incitation qui contribue à sensibiliser et à améliorer la participation française (des acteurs publics et privés, en particulier des PME) aux programmes européens (h2020.gouv.fr).

Le portail français rassemble toutes les informations pertinentes pour les futurs participants aux projets européens. Ce portail cible la communauté de la recherche et de l'innovation dans son ensemble, le personnel administratif européen et les responsables des universités et des organismes de recherche, les entreprises et les PME, les membres du réseau Enterprise Europe (EEN), etc.

Sur ce portail, vous trouverez les coordonnées des 20 Points de Contact Nationaux - le réseau français d'experts des programmes européens en charge de l'information, de la sensibilisation, du

³ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (octobre 2020)

⁴ <https://www.horizon2020.gouv.fr/> (octobre 2020)

conseil et de l'orientation sur ce nouveau programme à tous les candidats potentiels, quel que soit leur secteur ou domaine thématique.

Sur le portail, vous trouverez également des informations sur les *infodays*, les règles de participation et des informations générales sur les conditions d'accès à d'autres sources de financement européennes dans le domaine de la recherche et de l'innovation.

Analyser en profondeur les programmes de travail européens (*work programmes*⁵) dans lesquels s'inscrivent les appels à projets.

La grande majorité des appels à projets sont formulés selon un cahier des charges à la fois précis et générique. Une attention particulière doit être portée sur les points suivants :

- Grand défi posé et périmètre (« *Challenge* » et « *Scope* »).
- Impacts attendus (« *Expected Impacts* » auxquels vous devrez apporter une réponse quantifiée).
- Niveaux de TRL attendus pour ainsi démontrer que les activités proposées correspondent au niveau de maturité attendu.
- Niveau de financement maximum afin de rester dans une fourchette de subvention acceptable pour le financeur.

Évaluer les forces et les faiblesses du projet au regard de l'appel à projet ciblé :

Exprimer ce qui va permettre, avec les partenaires que vous avez réunis, d'apporter une solution au problème posé par l'appel à projets. Répondre à la question « pourquoi mon projet » ?

- **Répondre à la question « pourquoi maintenant » ?**
- **Identifier les faiblesses** de votre projet et trouvez les moyens pour les surmonter ou les contourner.
- **Interroger la base en accès libre de tous les projets financés par la Commission Européenne (*Cordis open data*⁶)** pour identifier des projets déjà financés sur votre thématique et des partenaires éventuels.

⁵ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/reference-documents;programCode=H2020> (octobre 2020)

⁶ <https://data.europa.eu/euodp/fr/data/dataset/cordisH2020projects> (octobre 2020)

Chapitre 2 : Construction du projet : s'entourer, choisir son consortium, commencer à rédiger la proposition

7. Bien s'entourer

Le montage d'un projet Européen est une belle aventure à de nombreux égards : humain, culturel, acquisition de nouvelles connaissances et compétences et développement personnel.

En qualité de chef de projet vous allez approfondir la connaissance de votre écosystème d'innovation et de ses parties prenantes, développer de nouvelles compétences managériales et organisationnelles, découvrir d'autres cultures ainsi que développer de nouvelles collaborations.

Comme dans toute nouvelle aventure, il vaut mieux **bien s'entourer** pour anticiper les difficultés, bénéficier d'un retour d'expérience préalable et tout simplement s'enrichir d'autres points de vue pour trouver les bonnes réponses, car n'oublions pas, vous êtes dans un contexte de concours, que les meilleurs gagnent.

Renseignez-vous au sein de votre propre structure : Peut-être avez-vous des collègues expérimentés dans ces démarches ? Disposez-vous peut-être de structures dédiées (affaires européennes, partenariats publics...), pour bénéficier d'un retour d'expérience permettant de construire et challenger votre plan d'action ?

8. Se faire accompagner

Afin d'optimiser vos chances de succès, de nombreuses structures – publiques et privées – offrent **un panel complémentaire de services adaptés à vos besoins dans les différentes phases de préparation et définition de montage et de dépôt du projet.**

Identifier et mobiliser la bonne structure d'accompagnement au bon moment est l'un des **facteurs clés de succès pour une accession réussie aux programmes de financement européen.**

Certains services sont spécialisés et n'interviennent que sur des parties spécifiques du montage de projet, d'autres vous accompagneront de manière plus globale. Il est par conséquent **souhaitable et conseillé d'articuler les différentes offres entre elles pour construire votre parcours global d'accompagnement**, au plus proche de vos besoins.

Certains services sont présentés ci-dessous :

- Point de Contacts Nationaux (PCN)
- Ressources en ligne de la Commission Européenne
- Agences de développement économiques régionales
- Enterprise Europe Network (EEN)
- Aides Bpifrance
- Instrument MRSEI de l'Agence Nationale de la Recherche
- Sociétés de conseil
- Pôles de compétitivité, Pôles d'excellence rurale et clusters

PCN & GTN

Les Points de Contact Nationaux sont chargés de diffuser l'information et de sensibiliser la communauté de la recherche et de l'innovation aux programmes européens. A la demande de la

Commission européenne, un réseau de PCN est établi dans tous les pays bénéficiaires. Pour les porteurs de projets établis en France, c'est le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) qui déploie, pilote et anime des consortia composés d'acteurs PCN dont les missions sont :

- Informer & sensibiliser tout acteur souhaitant se positionner sur les opportunités de financement de projet
- Aider, conseiller et former aux modalités de fonctionnement du programme
- Orienter vers d'autres sources de financement (européens et nationaux) susceptibles de mieux répondre à leurs besoins ainsi que les services supports de ces financements

Vous pouvez entrer en contact direct avec les PCN⁷ pour obtenir conseil dans votre démarche et participer aux nombreux événements organisés (info-days, webinars etc).

Les Groupes thématiques nationaux⁸ sont des structures de consultation des acteurs de la recherche (publique et privée) dans un domaine précis qui sont animées par les Représentants français auprès des comités de programme. Ces derniers s'appuient sur leur GTN pour la définition de la position de la France qui sera présentée en comité de programme au niveau de l'Europe.

La participation au sein des GTN est une très bonne manière de se tenir informé en amont et aval des appels à projet. Toutefois, ces réunions ne sont pas toujours accessibles pour les primo-accédants.

Ressources en ligne de la Commission Européenne

Le *Funding and tender opportunities portal*⁹ recense les principaux éléments et outils autour des programmes de financement : base de données pour les opportunités de financement, manuel de participation¹⁰, documents de référence, base de recherche de partenaire¹¹ etc.

Sur les pages dédiés à la publication de l'appel à projet visé, vous pourriez identifier des partenaires potentiels pour votre projet ainsi que les liens vers toute la documentation officielle.

En complément, l'initiative *European IP Helpdesk*¹², publie de nombreux guides et recommandations pour bien mettre en œuvre la dissémination, la communication et l'exploitation au sein de votre projet, ainsi que des modèles des Protocoles d'accord (*Memorandum of Understanding*¹³) et des bonnes pratiques pour votre Accord de consortium (*Consortium Agreement*¹⁴).

Les agences régionales de développement économique et d'innovation

Plusieurs régions françaises disposent de leur agence de développement économique, à l'intérieur duquel, on trouve régulièrement une équipe spécialisée dans l'accompagnement des entreprises vers les financements européens. Ces équipes sont la plupart du temps membres des consortiums

⁷ <https://www.horizon2020.gouv.fr/cid74103/le-reseau-des-points-contact-nationaux.html> (octobre 2020)

⁸ <https://www.horizon2020.gouv.fr/pid30028/anticiper-les-prochains-appels.html> (octobre 2020)

⁹ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (octobre 2020)

¹⁰ https://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/index_en.htm (octobre 2020)

¹¹ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search> (octobre 2020)

¹² <http://www.iprhelpdesk.eu/> (octobre 2020)

¹³ <http://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/H2020-MoU-Memorandum-of-Understanding-EN.pdf> (octobre 2020)

¹⁴ <https://www.iprhelpdesk.eu/frequently-asked-questions/consortium-agreement> (octobre 2020)

régionaux d'EEN. Elles proposent de l'accompagnement des entreprises de l'identification à l'appel à projet jusqu'au dépôt, sans pour autant s'impliquer dans le montage du projet, mais l'aide à la recherche de partenaires, de la relecture de projet, de l'entraînement au pitch, ... Ces équipes sont aussi très impliquées dans l'organisation des journées d'information sur les financements européens en région.

Entreprise Europe Network

Le réseau Entreprise Europe Network (EEN) offre des services en faveur de l'innovation et du transfert de technologies en aidant les entreprises à identifier des partenaires en Europe et à l'international, aussi bien pour des partenariats commerciaux, techniques ou de recherche collaborative. En France, le réseau EEN est organisé en consortiums de partenaires. Il réunit les Chambres de Commerces, locales et régionales, les Agences régionales d'innovation ou d'internationalisation et Bpifrance.

Le réseau EEN pourra vous être très utile dans la mise en relation avec des partenaires avec 500 points de contact dans 44 pays de l'Union européenne et au-delà.

Aides Bpifrance

Bpifrance a développé des outils financiers permettant aux **PME françaises** innovantes d'avoir recours à des prestations de conseil en innovation pour les **accompagner** dans la rédaction de leur dossier de candidature pour optimiser leurs chances de succès dans Horizon 2020 : **Diagnostic Europe et Diagnostic Partenariat Technologique International**.

Contact : Zena El Kurdi - zena.elkurdi@bpifrance.fr

Instrument MRSEI de l'Agence Nationale de la Recherche

L'ANR propose un instrument dédié au financement et à l'accompagnement de « Montage de réseaux scientifiques européens ou internationaux » (MRSEI) avec une aide maximale de 30 k€. Cet instrument vise à financer l'aide au montage d'un réseau européen ou international et s'adresse aux **scientifiques qui s'engagent à coordonner un projet européen ou international**. Les propositions MRSEI peuvent être déposées tout au long de l'année mais sont évaluées en deux sessions (début d'année et mi année).

Contact : Paul Célestin BAKALA (pour AAP 2020) - mrsei@agencerecherche.fr

Sociétés de conseils

Les **sociétés de conseil proposent des prestations variées** qui s'adaptent à vos besoins. Leurs **services** vont par conséquent de **missions très ponctuelles à un accompagnement sur l'ensemble de votre montage de projet**.

Il existe de nombreuses sociétés proposant des prestations pour vous accompagner dans votre montage de projets européens. Le **choix de la société de conseil repose** à la fois **sur des critères techniques** (connaissance et expérience du cabinet sur un programme/dans un secteur technologique...) et financier mais également, et ce d'autant plus que l'accompagnement est important, **sur l'établissement d'un bon relationnel**.

Le rôle des sociétés de conseil est reconnu par les pouvoirs publics, comme le met par exemple en avant un récent rapport sur l'amélioration de la participation française aux programmes européens : « *La France dispose d'un tissu solide de cabinets conseil professionnels compétents sur HE,*

notamment réunis au sein de l'association ACI. Leurs interventions sont complémentaires à celle des réseaux publics. »

Pour trouver des sociétés expertes dans le domaine des projets européens, vous pouvez par exemple consulter la **liste des sociétés membres de la Commission Projets Collaboratifs de l'Association des Conseils en Innovation**.

Liste des sociétés de conseils : membres de la Commission Projets Collaboratifs de l'Association des Conseils en Innovation: <https://www.asso-conseils-innovation.org/fr/nos-expertises#projets-collaboratifs>

Il est enfin utile de savoir que certaines prestations peuvent faire l'objet d'une aide financière (cf. notamment dispositif **d'accompagnement en région et aides Bpifrance**).

Pôles de compétitivité, pôles d'excellence rurale et clusters

De nombreux pôles et cluster (grappes d'entreprises) proposent des **services liés au montage de projets européens**, parmi lesquels l'aide à la recherche de partenaires, la relecture de dossiers, mais également de la veille sur les appels à projets de leur secteur, l'organisation d'événements dédiés aux projets européens, etc.

Chaque pôle ou cluster disposant d'une gamme spécifique de services, il convient de regarder au cas par cas ceux qui vous sont proposés.

Pour consulter la liste des Pôles de compétitivité et clusters présents en région :

<http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>

<http://poles-excellence-rurale.datar.gouv.fr/>

<http://france-clusters.clusterz.fr/annuaire>

9. Choisir son consortium et mobiliser ses partenaires

Le montage d'un projet collaboratif peut s'assimiler à la création d'une mini entreprise donc le choix de ses parties prenantes est primordial pour bien la faire fonctionner.

Construire un bon consortium

De nombreux enjeux sont à prendre en compte :

Anticipation

- Fédérer des partenaires au tour de votre projet peut prendre beaucoup de temps et d'effort.
- Le délai de décision en interne des structures peut être long.
- De plus une fois engagé, il faut bien s'assurer d'un délai nécessaire et de la disponibilité pour construire ensemble le projet.

Un partenaire de confiance

- Commencer par son écosystème proche (chaîne de valeur, fournisseurs et clients, collaborations historiques avec des instituts/organismes de recherche).
- L'établissement d'un Protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) avec vos partenaires dès le démarrage du montage de votre projet est conseillé, notamment pour mettre en place des règles de jeu claires entre vous notamment au niveau des échanges d'informations confidentielles.
- Un partenaire « déficient » au montage, le sera aussi probablement dans le cours du projet

(y penser pour la sélection et l'animation).

Complémentaire et cohérent

- **Constituer un partenariat équilibré et conforme aux attentes de la Commission Européenne dans Horizon Europe** en intégrant les acteurs de l'écosystème Recherche et Innovation. Dans la majorité des cas, il faudra construire le partenariat avec une vision « chaîne de valeur » de l'amont vers l'aval et identifier les compétences critiques manquantes nécessaires à l'accomplissement et la démonstration du projet. Les partenaires doivent se compléter, toute redondance sera sanctionnée dans l'évaluation.
- **Du fait de l'ambition attendue des actions**, il est bonne pratique de veiller à un partenariat intersectoriel, inter disciplinaire et international

Un rôle clair et engageant

- **Impliquer des partenaires avec un rôle/engagement significatif.** Le nombre de partenaires idéal est celui qui est nécessaire et suffisant pour accomplir les tâches demandées. La priorité est le rôle et la valeur ajoutée des partenaires dans le projet, ainsi que leur complémentarité les uns vis-à-vis des autres ; les partenaires « figurants », tout comme les « doublons » seront pénalisants pour le projet. **Construire une collaboration** réelle en veillant à identifier ce que chaque partenaire attend du projet, puisqu'il en partage les risques et y investit ses ressources.
- **Le choix des responsables de Workpackages et d'autres rôles spécifiques dans le management du projet (exploitation, dissemination, quality, ethics...) est déterminant**, ils feront partie des contributeurs clés, autant lors de la phase montage que lors de sa mise en œuvre. Ne pas négliger non plus l'équilibre entre les genres.

Intérêt et motivation

- Et dernier point, et non des moindres... un partenaire motivé est votre meilleur allié, soyez à l'écoute des intérêts et des motivations de chacun.

Participer avec un objectif précis aux événements européens de mise en relation et d'information organisés à Bruxelles par la Commission Européenne (*brokerage event, Info days*) ou en région par les PCN ou les EEN (*journées d'informations*).

S'appuyer sur le réseau (centres de recherches, PCN, pôle de compétitivité, associations, EEN).

Créer un esprit d'équipe

Lors de la construction de votre projet, il ne faut pas négliger l'importance de mobiliser l'expertise et l'apport de tous pour construire un projet solide et convaincant, y compris pour la partie impact du projet.

Instaurer une démarche collaborative dès la construction du projet est souvent un facteur clés de succès pour la suite. La constitution d'un *core team* composé des acteurs clés pour élaborer votre idée de projet est une très bonne pratique.

Votre challenge est donc de mettre en place une **dynamique motivante** qui donne envie à chaque partenaire de faire partie de votre aventure. Mettre en place des lieux ou moyens d'échanges réguliers pour permettre à chaque partenaire de s'exprimer et d'apporter ses idées est motivant, car n'oublions pas un partenaire motivé et engagé donne le meilleur de lui-même.

L'organisation d'une réunion hebdomadaire entre les acteurs clés ou même l'ensemble des partenaires, vous aidera à faire appel à l'intelligence collective pour élaborer votre projet. Ne pas non plus hésiter à partager un suivi auprès de vos partenaires sous forme de plan d'action ou relevé de décision, alors permettra de partager le chemin à parcourir.

Aussi pendant la phase construction et collecte des informations, il faut être clair dans ses demandes et expliquer pourquoi on a besoin d'un tel élément. Il ne faut pas oublier que chacun des partenaires a son quotidien à gérer en parallèle, et perdre du temps inutilement crée de la frustration.

10. Définir les contours du projet et sa raison d'être

Tout au début des contacts avec vos partenaires, il est très important d'avoir « une histoire » à leur présenter. Au fil des échanges cette histoire va s'enrichir pour enfin devenir la raison d'être de votre projet ou autrement appelé « le fil rouge » de votre projet.

Définir les enjeux et le fil rouge du projet

- **Préciser le/les besoins auquel/auxquels répond votre projet** (technologique, environnemental, médical, marché, sociétal...)
- **Préciser les impacts attendus du projet** : les impacts et les stratégies d'exploitation des résultats d'un projet sont devenus prépondérants dans une grande majorité d'appels à projets
- **Se fixer des objectifs ambitieux** (au-delà de l'état de l'art), partagés par les membres du consortium et *SMART* (*Spécifiques, Mesurables, Acceptables (et Ambitieux), Réalistes, Temporellement définis*).
- **Identifier son potentiel d'innovation**
- **Définir les activités** qui permettront la réalisation des objectifs du projet.
- **Analyser les briques fonctionnelles du projet pour définir les compétences requises.**

Ne laissez pas de côté les défis transverses parfois associés à l'appel à projet ciblé (internationalisation, digitalisation, intégrité de la recherche...) et intégrez-les dans votre fil rouge.

Chapitre 3 : Développement de la proposition

11. Rédiger et soumettre

Idéalement, la constitution du dossier débutera plusieurs mois avant la date limite de soumission (nous conseillons un minimum de 3 mois).

Cette phase comporte les activités suivantes :

- **Se procurer et analyser l'ensemble des modèles à compléter** (*Templates*) sur le portail des participants (*différentes sections, annexes et documents de support*).
- **Identifier les éléments à décrire dans chaque section**
- **Rédiger les sections**
- **Relire et faire relire la proposition**
- **Finaliser et vérifier la complétude du dossier**
- **Soumettre**

Développer chaque partie

Les propositions soumises par les candidats sont évaluées en fonction de trois critères d'évaluation retenus pour Horizon 2020, correspondant à trois grandes sections :



Ces critères sont décrits de manière globale pour les RIA/IA¹⁵ d'une part et le EIC¹⁶ d'autre part dans les annexes H des programmes de travail respectifs.

Les modèles de documents imposés par la Commission Européenne sont construits en miroir à ces trois critères pour lesquels un soin égal doit être porté.

Pour chacune de ces trois sections, un ensemble de sous-critères est défini et chacun sera commenté par l'évaluateur. Il est donc important de répondre avec précision et soin à chacun des points attendus pour ne pas pénaliser la note globale.

Une bonne pratique pour ce faire consistera à :

- Télécharger les *templates* officiels de l'outil et du call concerné : s'en enquérir à chaque

¹⁵ Source : extraits de "Evaluation criteria, scoring and thresholds are described in [Annex H](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-h-esacrit_en.pdf) of the Work Programme." https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-h-esacrit_en.pdf (octobre 2020)

¹⁶ Source : extraits de "Evaluation criteria, scoring and thresholds are described in [Annex H](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-h-esacrit_en.pdf) of the Work Programme." https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2018-2020/annexes/h2020-wp1820-annex-h-esacrit_en.pdf (octobre 2020)

publication, des évolutions mineures ou spécificités pouvant être introduites.

- Se référer **régulièrement** aux FAQ (*Frequently Asked Questions*¹⁷), aux guides de la CE en matière de Propriété Intellectuelle ¹⁸ et de communication/dissémination ; et au guide d'auto-évaluation (*Standard Evaluation Form*), qui reprend précisément les critères et sous-critères

Tous ces documents se trouvent sur le portail du participant (*Funding and tender opportunities*) dans en bas de la section qui concerne l'appel à projets en question « zone « Topic conditions and documents ».

Les tableaux, ci-dessous, présentent, de manière synthétique, la trame des documents à rédiger, tels qu'ils sont présentés par la Commission européenne dans le programme H2020 actuel, ainsi que les sous- critères d'évaluation qu'elles permettent d'adresser. On se limite volontairement ci-dessous à la Part BI qui est le cœur de l'annexe technique du futur contrat, mais la proposition est pour mémoire composée, a minima, de 3 parties :

- **Part A** : formulaires administratifs et financiers, à compléter en ligne sur le portail
- **Part BI (sections 1 à 3), et Part BII (section 4 et 5)** décrivant textuellement le projet, ses intervenants, et les potentielles éthiques/ sécurité associées.

L'objectif premier du porteur de projet est donc d'y répondre de manière très méthodique et rigoureuse, le nombre de pages pour la partie BI étant limité et variable selon les instruments adressés, par exemple actuellement :

- 15 pages pour l'étape 1 d'un projet de type FET, hors page de garde
- 30 pages pour l'*EIC Accelerator* (de la section 1 à 3, la page de garde et résumé non comptabilisés)
- 10 pages pour l'étape 1 et 70 pages pour l'étapes 2 d'un projet RIA/IA dans le cadre d'une soumission en 2 étapes
- 70 pages, pour un projet RIA/IA dans le cadre d'une soumission en une seule étape

A titre indicatif, nous présentons ci-dessous les trames de deux grandes familles d'instruments de H2020 (le RIA/IA et l'*EIC Accelerator*), l'ensemble des instruments disponibles étant accessible sur le portail officiel. Les différences des critères d'évaluation, et par conséquent, des *templates* sont symptomatiques de l'échelle de TRL adressée respectivement par ces instruments, comme vu précédemment.

¹⁷ Elles peuvent être mises à jour à plusieurs reprises pendant la période de publication.

¹⁸ <https://www.iprhelphdesk.eu/> (octobre 2020)

Section 1 - Excellence

RIA and IA	EIC ACCELERATOR
<p>1.1 Objectives: Describe the overall and specific objectives for the project.</p> <p>1.2 Relation to the work program: Explain how your proposal addresses the specific challenge and scope of the related work programme topic.</p> <p>1.3 Concept and methodology: Explain the overall concept underpinning the project (main ideas, models or assumptions involved), the positioning of the project (especially regarding the Technology Readiness Level) and the research and innovation activities which will be linked with the project. Explain the overall methodology for the activities indicated in the relevant section of the work programme and the way gender dimension is taken into account.</p> <p>1.4 Ambition: Describe the advance your proposal would provide beyond the state-of-the-art, and the extent the proposed work is ambitious and the innovation potential.</p>	<p>1.1 Idea and solution: Describe your innovation in detail, what are the objectives and what are the challenges or problems – business, technological or societal (climate change, environment, gender dimension, etc.) - that you seek to address by bringing your innovation to market.</p> <p>1.2 Innovativeness: How is your innovation better or significantly different than other existing alternatives? Why is the timing right for your innovation?</p> <p>1.3 Stage of development: Describe the current stage of development (you may refer to Technology Readiness Levels), including the activities and results achieved so far. What are the steps planned to take this innovation to the market?</p> <p>1.4 Feasibility and risks: What is the technological, practical and economic feasibility and what are the risks faced when bringing your innovation to market?</p>

Nos conseils

Dès les premières pages, le porteur de projet doit particulièrement mettre en évidence :

L'idée et ses retombées pour le consortium, ainsi que les retombées économiques et sociétales pour l'Europe

L'ambition du projet afin d'illustrer l'innovation de la solution proposée et les avancées scientifiques apportées par le projet

Les compétences uniques du consortium, sa cohérence vis-à-vis de la chaîne de valeur du projet et de la trajectoire technologique

Il faut en premier lieu garder à l'esprit, pour les RIA/IA, que l'adéquation au texte du sujet visé dans l'appel à projets est un critère d'éligibilité : une proposition qui est défailante sur ce point ne sera tout simplement pas évaluée.

Dans le cadre de l'EIC Accelerator, il n'y a pas de contrainte thématique.

Section 2 - Impact

RIA and IA	EIC Accelerator
<p><u>2.1 Expected impacts :</u> Describe how your project will contribute to each of the expected impacts mentioned in the work program, or any substantial impacts not mentioned in the work program, that would be relevant.</p> <p>Describe barriers, obstacles, framework conditions determining the achievement of these expected impacts.</p> <p><u>2.2 Measures to maximize impact:</u> Describe your:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dissemination and exploitation of results, • management of data, • business plan (if relevant) • communication measures. 	<p><u>2.1 Market and customers:</u> Describe your assessment of the potential market for your innovation (including conditions and growth rate) and the potential customers or users. What is your unique selling point and key differentiation from competitors?</p> <p><u>2.2 Commercialisation strategy:</u> Describe your strategy for commercialisation, including regulatory approvals/compliance needed time to market/deployment, and revenue model.</p> <p><u>2.3 External Strategic Partners:</u> identify the key partners required to develop and commercialise your innovation, what their roles/competences are, and to what extent they are already committed and incentivized</p> <p><u>2.4 Intellectual property:</u> Specify your Intellectual Property Rights in relation to your innovation. What are the key assumptions and what measures are needed to ensure freedom to operate (e.g. IP, etc.)?</p> <p><u>2.5 Scale up potential:</u> Describe how you intend to scale up your innovation, including the potential to develop new markets and what the impact of the innovation on the growth of the company will be.</p> <p><u>2.6 Key Performance Indicators:</u> Provide a list of KPIs for the expected outcomes and the related success criteria for the innovation (i.e. the technological, practical, economic, market), indicating the current values and the target values at specified dates (breakeven point, etc.).</p> <p><u>2.7 Broader impact:</u> What will the broader societal, economic, environmental or climate impacts be if your innovation is successfully commercialised?</p>

Section 3- Implementation

RIA and IA	EIC Accelerator
<p><u>3.1 Work plan, Work packages, deliverables:</u> Provide: a brief presentation of the overall structure of the work plan, a timing of the different work packages, a detailed work description, a list of major deliverables, a graphical presentation of the components showing how they inter-relate.</p> <p><u>3.2 Management structure, milestones and procedures:</u> Describe the organizational structure and the decision- making and explain why they are appropriate. Explain critical risks.</p> <p><u>3.3 Consortium as a whole:</u> Describe the consortium and its relevance.</p> <p><u>3.4 Resources to be committed:</u> Information about the person-months required, the other direct costs.</p>	<p><u>3.1 Team and capabilities:</u> Describe your team, the different roles, commitment – mini-CV et photo and achievements/experience (in relation to your innovation. Explain the role of the company's owner(s) if not part of the team. For each team member please provide relevant information, including shareholding and stock options in the company. What are the main strengths and weaknesses of the team, and what is the plan to acquire currently missing competencies? How are the team members incentivized?</p> <p><u>3.2 Financing needs:</u> estimate the total financial resources required, and timing of financial needs to develop your innovation and to reach the break-even point.</p> <p><u>3.3 Need for EIC support:</u> explain why it is not possible for your company to raise the required financial resources from private investors or other sources, including a description of your company's track record and current efforts (to complement the information provided in Table 3 of Annex 4). What would the impact be if you do not receive financial support from the EIC pilot?</p> <p><u>3.4 Risks:</u> With reference to the risks previously identified, what measures do you intend to take to mitigate them</p> <p><u>3.5 Approach:</u> Based on the objectives and strategy set out in your proposal, please explain the overall structure, approach and timing of work packages and activities to be developed with the grant contribution. Provide Gantt chart or similar.</p>

3.6 Workpackage description: brief description of each WP including main deliverables

3.7 Resources: what are the resources, equipment, and facilities required for the project and how you will assess them?

Nos Conseils

Le porteur de projet doit veiller à :

- Adresser les impacts attendus listés dans le texte de l'appel à projet ciblé,
- Prendre en compte les autres impacts environnementaux et sociétaux importants,
- Décrire la capacité d'innovation et d'intégration de nouvelles connaissances lors du projet, en intégrant notamment le plan de gestion des données,
- Renforcer la compétitivité et la croissance des entreprises en développant des innovations répondant aux besoins des marchés européens et globaux,
- Anticiper l'accord de consortium, en discuter suffisamment en amont l'exploitation des résultats du projet et les conditions d'accès souhaitables pendant, voire après la fin du projet (accord de licence par exemple)).

Dans le cadre des projets *EIC Accelerator*, le porteur de projet se doit également de démontrer sa connaissance des risques techniques et commerciaux, et comparer sa solution avec les autres solutions existantes pour mettre en relief sa valeur ajoutée. Il doit également mettre en avant son équipe et ses compétences (présentes ou à venir) pour démontrer sa capacité à pouvoir gérer le développement de son entreprise tant sur le plan humain, que commercial et financier. Le porteur de projet devra également décrire sa stratégie en termes de propriété intellectuelle et démontrer sa liberté d'exploitation (*Freedom To Operate*).

Nos conseils

Le porteur de projet doit mettre en lumière :

Le plan de travail du projet, avec un planning et des jalons réalistes, en lien avec l'analyse des risques

La structure de gouvernance (conseils et comités des niveaux stratégique, exécutif et opérationnel) et ses procédures (calendrier des *reporting* et des réunions des différents conseils et comités, mécanisme de prise de décisions et responsabilités de ces conseils et comités, rôle du coordinateur, ...) en incluant la gestion des risques,

Les compétences et expériences des partenaires individuellement pour permettre d'évaluer la capacité opérationnelle de chaque participant,

Le consortium dans son ensemble en soulignant la complémentarité des partenaires. Les ressources à mobiliser qui doivent être cohérentes avec le plan de travail (équilibre des budgets individuels par rapport au rôle et contribution de chacun).

A noter que cette partie en particulier est complétée par les sections 4 et 5, qui complètent de manière détaillée la description du consortium (sans limitation de pages)

Dans le cadre de l'*EIC Accelerator* les sections 1 à 3 sont complétées par les Annexes 1 à 3 (Questions Ethiques & Sécurité et Questions spécifiques en cas d'obtention du Seal of Excellence), l'Annexe 4 (Informations financières détaillées), l'Annexe 5 (support de présentation en cas de sélection pour la présentation orale (Pitch de 10 minutes)).

12. Bonnes pratiques rédactionnelles

Les points principaux

- **Planifier la rédaction.** Planifiez la rédaction comme un projet, avec des dates précises et des jalons d'avancement, qui seront revus lors de points réguliers.
- **Créer une équipe de rédaction :** la rédaction d'une proposition est un travail d'équipe ! Définissez clairement le rôle de chacun. Veillez cependant à assurer une bonne harmonisation du document d'un point de vue rédactionnel.
- **Responsabiliser les responsables de *workpackages* :** cela permettra de donner un premier cadre à l'organisation des travaux à réaliser, de définir l'état de l'art correspondant et de réfléchir à l'impact spécifique attendu (business plan...).

Nos conseils

Une réunion de partenaires est un excellent moyen pour créer un esprit d'équipe et fédérer vos partenaires autour d'un projet commun.

- **Faciliter le travail de l'évaluateur, sur le fond et la forme** (ce dernier a de nombreux projets à évaluer dans un temps imparti) :
 - ✓ S'appuyer sur le fil rouge du projet tout au long du document
 - ✓ Mettre en évidence les idées fortes, et n'exposer en générale qu'une idée par paragraphe
 - ✓ Opter pour un style concis, dans un anglais correct mais simple (la plupart des évaluateurs ne sont pas anglais natifs).
 - ✓ Expliciter les termes techniques ou abréviations par l'ajout d'un (petit) glossaire
 - ✓ Veiller à présenter un document clair, explicite et efficace en matière de visualisation des données : un schéma de concept, une frise ou un tableau peut souvent avantageusement remplacer un bloc de texte confus et permet aussi souvent de vérifier la bonne structuration des idées.

Nos conseils

La partie Excellence donne l'opportunité de représenter le principe de l'innovation, les risques ou encore la concordance avec l'appel à projets ciblé. Ex. : Utilisez des frises, des tableaux pour visualiser les jalons atteints

La section Impact offre la possibilité de résumer les retombées socio-économiques du projet ou de représenter la différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ex. Utilisez différents graphiques pour parler du marché, de son potentiel de croissance et de la comparaison avec la concurrence.

La partie Implémentation impose une illustration claire des travaux à réaliser au cours du projet et avec des outils standard de la gestion de projets : diagramme Gantt (visualisation temporelle des tâches), diagramme PERT (interconnexion des tâches et chemins critiques), etc. qui doivent donc être discutés très tôt dans le montage (étant donné leur caractère structurant), et soignés dans leur présentation.

- **Rendre la proposition unique :**
 - ✓ Mettre en place des éléments de *storytelling* (impliquer l'évaluateur pour lui démontrer pourquoi le projet est important pour lui et pour vous)
 - ✓ Donner des éléments pour que l'évaluateur se rappelle votre projet (introduction percutante, référence à un film, un événement connu...)
 - ✓ Proposer une **mise en forme aéré et originale** (charte graphique, police, styles de titres) pour se différencier des autres projets, tout en veillant à **respecter les consignes** du *template* (taille de police et de marges notamment) et une certaine **homogénéité** (mise en valeurs de termes en gras/ souligné/blocs).
- **Porter une attention particulière aux premières pages de la proposition qui sont clés pour l'évaluation :**
 - ✓ Décrire la réponse aux défis sociétaux européens ainsi que les enjeux industriels (à adapter selon le sujet visé).
 - ✓ Définir l'objectif principal et les sous-objectifs du projet.
 - ✓ Expliciter la **valeur ajoutée** en déclinant l'ambition (pour les partenaires, pour le porteur

du projet, pour l'Europe) et mettre en avant **ce qui vous différencie** des autres propositions (vos « *Unique Selling Points* », tant d'un point de vue innovation que d'un point de vue positionnement sur la chaîne de valeur et la trajectoire technologique)

- **Adopter une posture transparente et convaincante** : La rédaction d'une proposition gagnante repose avant tout sur **la capacité à convaincre l'évaluateur et l'inciter à se projeter dans votre projet** grâce à un discours concis (le nombre de pages limite ne doit pas être un objectif de réalisation !), factuel et illustré :
 - ✓ Utiliser un langage affirmatif et ambitieux en évitant le conditionnel (pour un EIC Accelerator : voir le dossier comme d'un business case à destination d'un investisseur potentiel)
 - ✓ Démontrer ses affirmations, clarifier tout ce qui peut poser question et faire douter le lecteur
 - ✓ Personnaliser au maximum la proposition, évitez les généralités qui irritent l'évaluateur (même dans les parties non techniques)
 - ✓ Étayer vos démonstrations avec des données chiffrées et sourcées, en intégrant notamment des références bibliographiques ou marché, pertinentes, récentes, et ordonnées (liste avec renvoi en fin de documents, ou notes de bas de pages en fonction du nombre).
 - ✓ Ne pas essayer de cacher des éléments (brevets existants, projets en cours, concurrence...)

Nos conseils

En cas de re-dépôt, soyez très vigilants :

À l'adéquation au nouvel appel à projets visé ou aux modifications des règles de participation,

Aux erreurs de copier-coller qui irritent l'évaluateur (ancien acronyme, dates, etc.)

Aux justifications « indues » ou « a posteriori » : l'évaluateur évalue sur la base du nouveau document, peu importe le passé (par ailleurs peu de chance de retrouver le même évaluateur pour deux dépôts).

Proposer un projet cohérent dans sa globalité

Finalement, la lecture des trois principales sections (***Excellence, Impact et Implémentation***) doit être fluide et liée (résultante d'une élaboration en parallèle).

- Les trois principaux critères d'évaluation doivent être adressés de manière cohérente avec le fil rouge du projet.
- Les trois sections doivent être cohérentes les unes avec les autres et se faire écho mutuellement.



Figure 4 : la cohérence d'un bon projet, selon nos experts

13. Relecture de la proposition : lisez et faites relire !

- **Organiser les relectures** tout au long de la rédaction : Prévoyez le temps nécessaire pour prendre en compte les commentaires et les corrections, tant sur le fond que sur la forme.
- **Organiser l'équipe de relecture** : qui va relire, quand et avec quel objectif et consignes
 - ✓ un de ces relectures doit adresser notamment la consistance de l'écriture (multiples éditeurs) et sa justesse , idéalement par un anglais « natif »
 - ✓ tenir compte des critères des évaluateurs et de l'adéquation au sujet visé
 - ✓ évaluer la clarté du texte, par exemple : les objectifs, les risques, les travaux à réaliser sont-ils compréhensibles ?

14. Soumission du projet

La proposition finalisée doit ensuite être soumise sur la plateforme de soumission du portail des participants (« *Funding and tender opportunities* »). Une bonne planification des étapes de soumission permet de ne pas générer de stress inutile :

- **Créer le projet sur la plateforme** de soumission du portail des participants le plus tôt possible
- **Analyser chacun des éléments demandés** (par exemple un abstract de 2000 caractères qui est la vitrine du projet et devra être préparé en amont) afin de n'en oublier aucun.
- **Renseigner la plateforme** de soumission (partie administrative, data management, éthique...) **au fur et à mesure** de la disponibilité des informations, s'assurer de

l'enregistrement de chaque partenaire et de la validité de leur numéro d'identification (PIC).

- **Faire une vérification de la complétude de la plateforme** une semaine avant le dépôt (le bouton « *validate* » permet d'identifier les éventuelles erreurs et points manquants afin d'anticiper au mieux), et faire au moins une soumission avant la date limite (idéalement à chaque envoi pour relecture). Une relecture qualité, s'assurant de la complétude des informations et de la consistance entre toutes les parties (Part A/Part BI/Part BII), sur la version finale prête à soumettre.
- **Faire idéalement la soumission finale** la veille du dépôt. Ceci permettra d'anticiper d'éventuels problèmes de plateforme le jour J.
- **A chaque soumission, vérifier les fichiers soumis** (indiquées dans l'email reçu de la commission), et récupérer dès que possible (72h après soumission) le fichier concaténé et enregistré officiellement dans le portail des participants « *stamped electronic proposal (SEP)*».

Nos conseils

Toutes les organisations impliquées dans le projet doivent être enregistrées sur le portail des participants et disposer d'un code d'identification du participant (**numéro PIC**) à 9 chiffres. Il est préférable de ne pas attendre le moment de la soumission pour s'en préoccuper.

Postface : Les dispositifs d'accompagnement régionaux

De nombreuses régions avec l'aide de leur agence régionale proposent des dispositifs d'accompagnement pour divers publics.

La Région Auvergne-Rhône-Alpes avec le **dispositif Ambition Région International**¹⁹ : participer à un projet européen, qui permet aux entreprises d'accéder à une aide financière pour le montage d'un projet européen, ou d'autres thématiques en lien avec les financements européens (analyse de dispositif, stratégie, recherche de partenaires, ...). L'entreprise peut obtenir un co-financement pour jusqu'à 14 jours d'accompagnement par un cabinet de conseil spécialisé dans les projets européens et référencé par le dispositif.

La région Hauts de France propose des outils et accompagnement de la maturation de votre projet jusqu'au montage. Découvrez ces outils mis à disposition par la Région Hauts-de-France et l'Agence Régionale d'Innovation Hauts-de-France Innovation Développement !²⁰

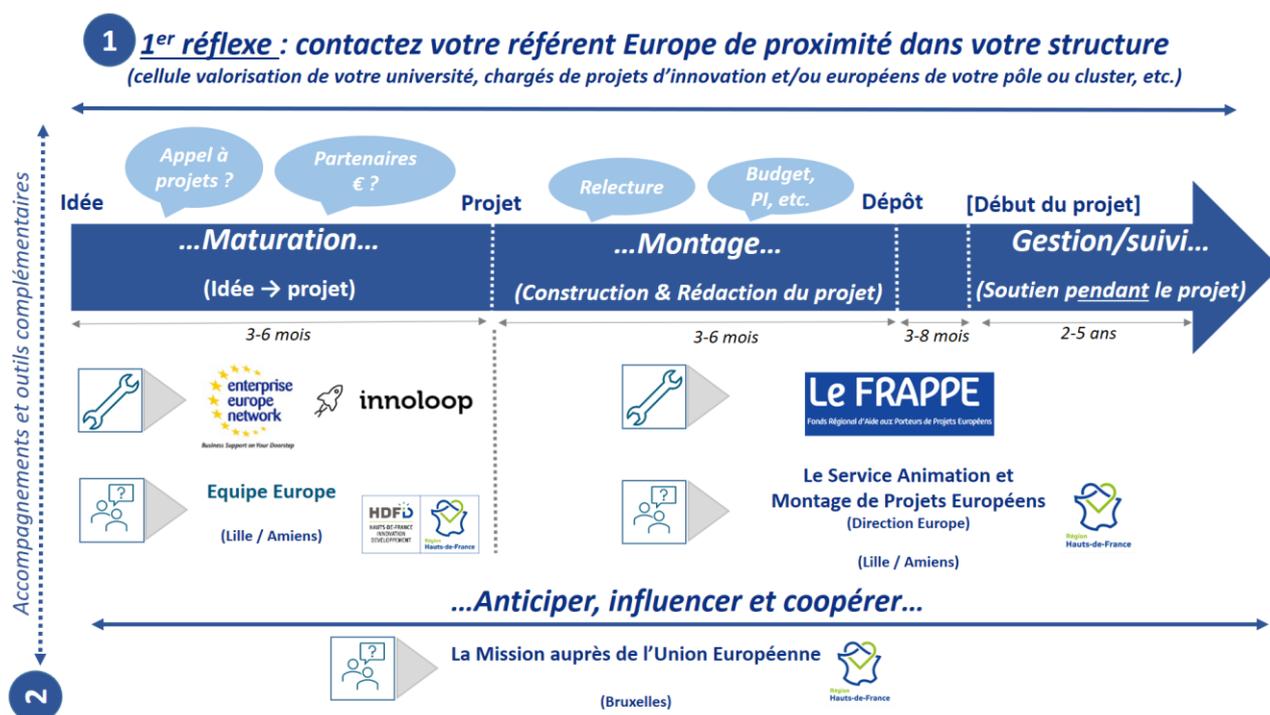


Figure 5 : Les aides et outils mis à destination des porteurs de projets européens par la Région Hauts-de-France et l'Agence Régionale d'Innovation HDFID.

¹⁹ <https://www.auvergnerrhonealpes-entreprises.fr/blog/nos-opportunités-2/post/le-dispositif-regional-ambition-region-international-participer-a-un-projet-europeen-722> (novembre 2020)

²⁰ <https://www.hautsdefrance-id.fr/projet-innovant/> (novembre 2020)