



MONTAGE DE PROJETS EUROPEENS
HORIZON 2020
GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Liste des abréviations

- EEN** : *Enterprise Europe Network* - réseau Entreprise Europe
ERC : *European Research Council* - conseil européen de la recherche
CSA : *Coordination Support Action* - actions de soutien et de coordination
ERC : *European Research Council* - actions du Conseil européen de la recherche
FTI : *Fast Track to Innovation* - voie express pour l'innovation
H2020 : Horizon 2020
IA : *Innovation Action* - actions d'innovation
KIC : *Knowledge Innovation Communities* - communautés de la Connaissance et de l'Innovation de l'IET
PCN : Point de contact national
R&D : Recherche et développement
RIA : *Research Innovation Action* - actions de recherche et d'innovation
SME Instrument : Instrument PME
TRL : *Technology readiness level* - niveau de maturité technologique

Sommaire

Edito	page 4
Présentation de l'Association des Conseils en Innovation	page 5
Introduction	page 6
I. Comprendre les attentes et l'évaluation de la Commission Européenne	page 8
II. Anticiper	page 13
III. Bonnes pratiques rédactionnelles	page 17
IV. Se faire accompagner	page 23

Association des Conseils en Innovation

Emmanuelle Pianetti, Déléguée Générale

Adresse électronique : emmanuelle.pianetti@asso-conseils-innovation.org

Téléphone : 06 21 24 34 91

Edito



“Les projets collaboratifs européens, qu’ils soient des projets de Recherche ou des projets d’Innovation, sont des aventures excitantes et attractives. Bien que le premier programme cadre pour la recherche et le développement technologique date de 1984, soit plus de 30 ans, les acteurs qui se lancent aujourd’hui dans le montage d’un projet dans le programme H2020 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 souhaite contribuer à 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, en cas d’échec, de capitaliser sur le travail effectué, et surtout, ce que nous vous 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

Remerciements

Nous remercions chaleureusement les rédacteurs de ce guide, notamment Myriam Protière et Guillaume Zietek, **Ayming**, Luc Ragon, **Benkei**, Pinar Temel, **Erdyn**, Mathieu Larroque, **Leyton**, Corentin Lefèvre, **Néovia Innovation**, et Francesca Pagliarulo, **Auvalie**.

Nous remercions également notre partenaire l’Agence **Auvergne - Rhône-Alpes Entreprises** et plus particulièrement Sébastien Gay et Charlotte Rix Nicolajsen pour leur invitation à la journée Ambition Europe 2.

Association des Conseils en Innovation

L'Association des Conseils en Innovation se compose de plus de **soixante-dix sociétés de conseil spécialisées en innovation**, représentant ainsi près de **3 100 salariés**. Ils travaillent sur l'ensemble des métiers du conseil en innovation et œuvrent au quotidien auprès de tous les acteurs de l'innovation au service de la compétitivité des acteurs économiques et de l'attractivité des territoires.

L'Association des Conseils en Innovation **rassemble et représente des entreprises de conseil** de toutes tailles. Lors de sa création, les fondateurs ont délibérément choisi de **fédérer les acteurs organisés en sociétés** afin de démontrer que le **métier du conseil en innovation est une profession organisée**, composée de sociétés matures ancrées dans l'écosystème d'innovation, qui contribue à la croissance économique des entreprises innovantes.

Elle encourage les échanges de connaissances, d'expériences et de prospective, entre ses membres et avec les acteurs des écosystèmes d'innovation, afin de contribuer à la progression des méthodes d'intervention sur l'ensemble des métiers du conseil en innovation, et à l'adoption des meilleures pratiques ; ce faisant, elle œuvre à la reconnaissance des qualifications et compétences de ses membres, et à l'émergence d'un collectif français d'excellence en innovation.

L'organisation se caractérise également par la **diversité des compétences de ses membres**. Cette diversité s'observe au travers des commissions spécialisées dans le conseil en innovation. Ces **lieux de réflexion favorisent les échanges entre les membres sur leurs pratiques professionnelles, sur les dispositifs ainsi que la production annuelle de travaux** (guides pratiques, livre blanc...). L'Association est structurée autour de quatre commissions métiers :

- **Politiques publiques d'innovation et leur évaluation**, animée par Florian Knecht
- **Stratégies de l'innovation** animée par Vincent Chauvet
- **Projets collaboratifs innovants**, animée par Corentin Lefèvre
- **Financement fiscal de l'innovation**, animée par Olivia Cerveau Reynaud

La commission Projets Collaboratifs regroupe 35 **sociétés de conseil spécialisées dans le montage de projets européens**. Ses membres ont une connaissance à la fois théorique et de terrain des projets de recherche et d'innovation et des programmes de financements régionaux, nationaux et européens dédiés.

Introduction

Le programme H2020 fait partie des **instruments de mise en œuvre de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive**. Il contribue à cette stratégie en associant recherche et innovation et se concentre sur 3 domaines clés :

- L'excellence scientifique
- La primauté industrielle
- Les défis sociétaux.

Le programme vise à renforcer le leadership mondial de l'Europe dans les domaines scientifiques et technologiques. L'objectif final reste de stimuler davantage la croissance économique et l'emploi en Europe, de rendre l'industrie européenne plus durable et plus compétitive et d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

H2020 s'intéresse tout particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME) – une source importante d'emploi et d'innovation en Europe. Elles sont encouragées à participer aux projets, soit en intégrant un consortium, soit par le biais d'un instrument dédié (Instrument PME), spécialement conçu pour les petites entreprises innovantes. Avec ces projets, la Commission Européenne souhaite favoriser l'émergence de PME leaders au niveau européen. Afin d'atteindre ce but, elle s'est fixée comme objectif de consacrer 20% du budget d' H2020 aux PME.

La Commission propose pour la première fois d'accorder des **financements à des projets portés par une seule PME**, qui se traduit pour l'entreprise par la mise en œuvre de projets plus stratégiques (pas de concurrence et prise en compte uniquement des besoins des PME). Ainsi, le programme **Instrument PME** est destiné à tous les types de PME innovantes présentant une forte ambition de se développer, croître et s'internationaliser. Il est dédié à tous types d'innovation, y compris les innovations non-technologiques et de services. Ce dispositif se compose de deux phases :

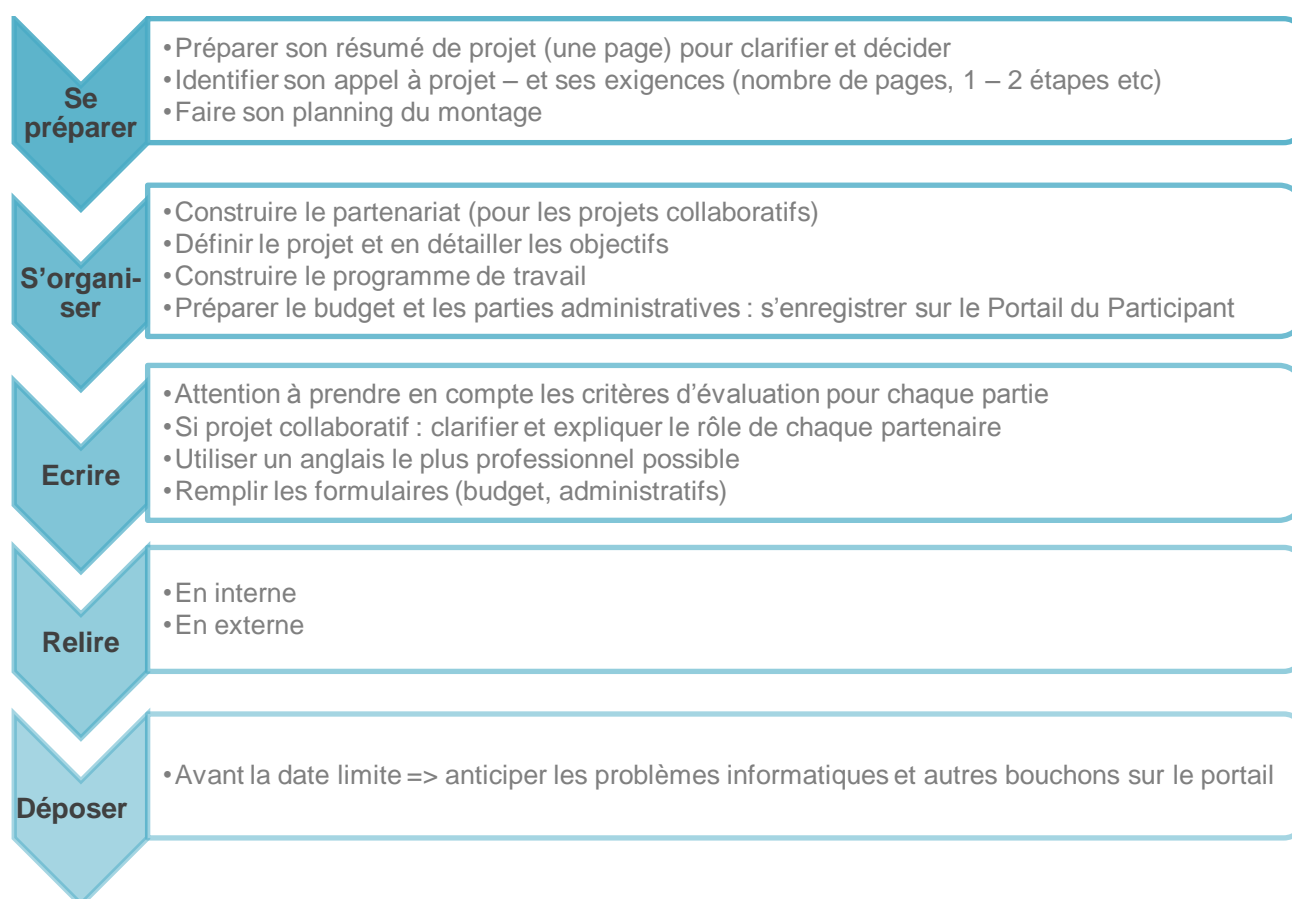
- La phase 1 a vocation à mener une étude de faisabilité visant à lever les dernières incertitudes (propriété intellectuelle, étude de marché...),
- La phase 2 concerne le développement du projet

Le montage de projets européens, collaboratifs ou mono-partenaire, 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. Ainsi, les acteurs doivent également respecter des exigences de fond et de forme et plus particulièrement maîtriser l'anglais à la fois technique et professionnel pour parvenir à se faire comprendre et transmettre aux évaluateurs leurs principaux messages.

Avant de se lancer dans le montage d'un projet européen, nous recommandons aux porteurs du projet de s'interroger sur les points suivants :

- Choix du projet,
- Objectifs du projet, et contribution à mon entreprise ou mon organisation,
- Ressources humaines et financières disponibles,
- Pour les projets collaboratifs, identification de partenaires,
- Temps disponible pour monter le projet,
- Estimation des chances de réussite
- Apport du projet à l'entreprise

Les professionnels de l'accompagnement de l'innovation identifient cinq grandes étapes du montage d'un projet européen.



Cinq étapes du montage de projets collaboratifs

I. Comprendre les attentes et l'évaluation de la Commission Européenne

A. Présentation synthétique du « *template* » RIA/IA/SME

Le programme H2020 finance différents types d'actions. Les actions auxquelles les entreprises participent le plus sont les **Actions de recherche et d'innovation (RIA)**, les **Actions d'innovation (IA)** et l'**Instrument P.M.E.**

D'autres actions sont également proposées :

- **Voie express pour l'innovation (FTI - Fast Track to Innovation)**, cible prioritairement les entreprises.
- **Actions de soutien et de coordination (CSA - Coordination Support Action)**, cible prioritairement les acteurs tiers auprès des entreprises et académiques (comme par exemple les pôles de compétitivité et clusters).
- **Actions du Conseil européen de la recherche (ERC - European Research Council)** et **Actions Marie Skłodowska-Curie**, ciblent prioritairement le milieu académique.

Enfin, de manière plus confidentielle, le programme H2020 propose des actions cofinancées par d'autres entités que la Commission Européennes (*Cofund actions*) ainsi que des actions lancées dans le cadre des communautés de la Connaissance et de l'Innovation de l'I.E.T. (*KIC - Knowledge Innovation Communities*).

Dans ce guide nous nous concentrerons sur les actions RIA, IA et SME.

La Commission Européenne impose aux porteurs de projet un *template*, soit un modèle de présentation des dossier de ces trois actions. Trois grandes parties structurent ces dossiers, à savoir les parties **Excellence**, **Impact** et **Implémentation**. Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique, les enjeux et ambitions de chacune des parties.

Section Excellence	
RIA and IA	SME
<p>Objectives: Describe the overall and specific objectives for the project.</p> <p>Relation to the work program: Explain how your proposal addresses the specific challenge and scope of the related work programme topic.</p> <p>Concept and methodology :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Challenge and solution: Describe the identified customer pain point, your innovation and the market's state-of-the-art.</p> <p>Approach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What is unique in your approach, compared to those of other companies? Why now? • What is the current development stage of your innovation? (Technology Readiness Level) • What do you plan to achieve in the feasibility study? (in phase 1 only) • What are the further stages and activities needed to commercialize your innovation?

- 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.

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.

- What are the expected outcomes? (in phase 2 only)

Section Impact	
RIA and IA	SME
<p><u>Expected impacts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe how your project will contribute to each of the expected impacts mentioned in the work programme, or any substantial impacts not mentioned in the work programme, that would be relevant. • Describe barriers, obstacles, framework conditions determining the achievement of these expected impacts. <p><u>Measures to maximise 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>Entering the market:</u> Describe your target users/customers, market type, envisaged market share, competitors, barriers to entry.</p> <p><u>Business model:</u> Explain your company's overall business strategy and the place of this innovation in it, your value chain, your business model, the scalability of your model.</p> <p><u>Financing:</u> Describe your company's ownership and capital structure, expected growth potential, etc.</p> <p><u>Intellectual Property Right (IPR) and legal framework:</u> Describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the legal and regulatory requirements to be fulfilled for the exploitation of your innovation, • your IPR assets, • your strategy for knowledge management and commercial exploitation. <p><u>Communication and access to research data:</u> Describe how you will communicate about your innovation and manage your research results (phase 2 only).</p>

Section Implémentation	
RIA and IA	SME
<p><u>Work plan, Work packages, deliverables:</u> Provide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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><u>Management structure, milestones and procedures:</u> Describe the organisational structure and the decision-making and explain why they are appropriate. Explain critical risks.</p> <p><u>Consortium as a whole:</u> Describe the consortium and its relevance.</p> <p><u>Resources to be committed:</u> Information about the person-months required, the other direct costs.</p>	<p><u>Team:</u> Describe your team and the role of each team member within your project.</p> <p><u>Work plan, Work packages, deliverables:</u> Provide a detailed project plan, a timing of the work packages and their description.</p> <p><u>Resources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget table to be filled (in phase 1 only). • Information about the person-months required, the other direct costs (in phase 2 only).

B. Focus sur les attentes et l'évaluation par la Commission Européenne des trois parties

Partie Excellence

Les attentes de la Commission Européenne

Dans cette partie, le porteur de projet doit mettre en évidence les points suivants :

- **L'idée ainsi que ses retombées** pour le consortium, ainsi que les retombées économiques et sociétales pour l'Europe.
- Les **compétences du consortium** ainsi que l'équilibre des savoirs faire entre les partenaires.
- **L'ambition du projet** afin de mettre en évidence l'innovation de la solution proposée et les avancées scientifiques apportées par le projet.

Le plan de rédaction de cette partie se structure en quatre étapes.

★ Objectives

Tout d'abord, le porteur du projet doit **mettre en évidence des objectifs à la fois ambitieux, partagés par les membres du consortium, SMART c'est-à-dire mesurables, réalistes, chiffrés et définis dans le temps**, ainsi que cohérents avec les autres parties du projet, à savoir les parties Impact et Implémentation. Dans le cadre des projets Instrument PME, le porteur du projet est invité à mettre l'accent sur les objectifs économiques et commerciaux du projet.

★Relation to the Work Programme

Par ailleurs, il convient de **mettre en évidence les liens entre le projet proposé et l'appel à projets ainsi que le programme de travail**. Toute proposition de projet doit parfaitement **répondre aux défis et objectifs précisés dans l'appel à projet**.

★Concept and approach

Dans ce paragraphe, il s'agit de **décrire le concept, la méthodologie et les résultats attendus du projet**. La maturité du projet est également évaluée sur l'échelle des TRL. Dans le cadre des projets Instrument PME, le **porteur du projet est invité à mettre en évidence la faisabilité technique, pratique et économique de son projet**.

★Ambition

Ce paragraphe démontre dans quelle mesure **la solution est ambitieuse, soulève plusieurs verrous technologiques, va au-delà de l'état de l'art et répond à un réel besoin marché**. Ainsi, il convient de prouver le potentiel innovant de la solution et ce en la comparant à d'autres produits existants sur le marché.

Points clés de l'évaluation

Lors de son évolution, les évaluateurs analysent prioritairement les points suivants :

- La clarté et la pertinence des objectifs
- La **crédibilité de l'approche** proposée
- Le **bien-fondé du concept**, incluant la multidisciplinarité, si c'est pertinent
- Le **degré d'ambition du projet**, le potentiel d'innovation, et jusqu'à quel point le projet va au de l'état de l'art (ex : objectifs révolutionnaires, nouveaux concepts / approches)
- La **qualité des mesures de coordination et support proposées** (pour CSA uniquement).

Partie Impact

Les attentes de la Commission Européenne

Dans cette partie, le porteur de projet doit mettre en évidence les points suivants :

- **Les impacts mentionnés dans le programme de travail** (répondre à un ou plusieurs défis sociétaux identifiés ou opportunité business). Il faut également identifier les complémentarités avec des projets financés.
- Les **externalités positives** => compétitivité européenne, création d'emplois, structuration de filières...
- Les **mesures concrètes et adéquates pour maximiser l'impact du projet** (les actions de communication, de dissémination, les mesures pour soutenir la valorisation des résultats du projets, la propriété intellectuelle...).

Dans le cadre des projets Instrument PME, le porteur de projet se doit également de montrer sa connaissance des risques techniques et commerciaux, et comparer sa solution avec les autres solutions existantes pour mettre en relief sa valeur ajoutée.

Points clés de l'évaluation

Lors de la notation des projets d'innovation et des projets Instrument PME, **la partie impact est pondérée sur la base d'un coefficient de 1.5 points**. Ceci permet de départager les propositions ayant obtenu le même nombre de points.

En vue de répondre aux exigences de cette partie, il convient de décrire jusqu'à quel point les résultats du projet contribuent à :

- **Comblent les impacts listés dans le programme de travail** et sous le "*topic*" pertinent ;
- **Améliorer la capacité d'innovation** et d'intégration de nouvelles connaissances ;
- **Renforcer la compétitivité et la croissance des entreprises** en développant des innovations répondant aux besoins des marchés européens et globaux, et si c'est pertinent, en fournissant les innovations aux marchés ;
- **Prendre en compte les autres impacts environnementaux et sociétaux importants.**

De plus, la proposition doit convaincre de l'efficacité des mesures proposées pour communiquer sur le projet, diffuser et / ou exploiter les résultats du projet, en incluant la gestion des droits de propriété intellectuelle.

Partie Implémentation

Les attentes de la Commission Européenne

Dans cette partie, la Commission Européenne souhaite une description claire des points suivants :

- Le **plan de travail du projet**, avec un planning et des délais de travail réalisables ;
- Les **organes de mise en œuvre du projet**, la structure du management (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, expériences des partenaires individuellement** ;
- Le **consortium** dans son ensemble en soulignant la complémentarité des partenaires ;
- Les **ressources à mobiliser qui doivent être cohérentes** avec le plan de travail (plusieurs tableaux : lignes budgétaires en fonction des partenaires, coût de chaque programme de travail en fonction des partenaires, subvention européenne pour chaque partenaire, différents coûts de sous-traitance, coûts directs détaillés en fonction de chaque partenaire, etc.)

Points clés de l'évaluation

Lors de l'évaluation de cette partie, l'attention des experts de la Commission Européenne se porte sur les points suivants :

- La **cohérence et l'efficacité du plan de travail** ("workplan"), incluant l'adéquation de la répartition des tâches et des ressources ;
- Les **compétences et expériences des participants et la complémentarité des participants** individuellement, ainsi que **du consortium dans son ensemble** ;
- **L'adéquation des structures de management et des procédures**, en incluant la gestion des risques et de l'innovation.

C. Liens entre les parties

Excellence / Impact	Excellence / Implémentation	Impact / Implémentation
<p>Le projet de recherche ou d'innovation est la réponse à un problème bien identifié. Les sections « Objectifs » (partie <i>Excellence</i>) et « Impacts attendus » (partie Impact) doivent donc être corrélées.</p>	<p>La méthodologie, le périmètre et les objectifs du projet sont présentés dans la partie <i>Excellence</i>, puis expliqués en détail dans la partie Implémentation.</p> <p>L'équilibre dans le Consortium (distribution des tâches, responsabilités, etc.) qui est détaillée dans la partie <i>Implémentation</i> doit être en cohérence avec la méthodologie indiquée dans la partie <i>Excellence</i>.</p> <p>Dans la partie Implémentation, les objectifs énoncés pour chaque Work Package doivent être corrélés avec les objectifs généraux du projet énoncés dans la partie <i>Excellence</i>.</p> <p>Les tâches critiques, soit celles de première importance pour la partie <i>Excellence</i> du projet, doivent également avoir un budget affecté en conséquence dans la partie Implémentation.</p>	<p>Le plan de communication et la stratégie PI détaillés dans la partie Implémentation doivent être en cohérence avec l'impact attendu. Les ressources affectées aux activités de dissémination, communication et exploitation (partie <i>Implémentation</i>) doivent donc être à la hauteur de l'impact attendu.</p>

II. Anticiper

A. S'interroger en amont

L'aventure européenne demande une réflexion préalable et incite le porteur de projet à s'interroger sur les points suivants :

- Le projet répond-il à des grands défis H2020, (défis sociétaux, répondre à des besoins marchés courts (SME), moyen (IA) ou moyen-long terme (RIA) ?
- L'entité est-elle prête à collaborer (co-design, co-développement, coréalisation, co-démonstration) au sein d'un consortium ?
- Ai-je le potentiel d'ambition requis : la nécessité de produire une réponse Européenne au problème posé (Etat de l'art au niveau Européen)

Dans le cadre d'un projet Instrument PME, la réflexion du porteur diffère et porte sur les points suivants :

- Le projet est-il stratégique pour le développement de l'entreprise à court terme ?
- A-t-il le potentiel de décupler le chiffre d'affaires ?
- S'agit-il de gagner des nouveaux marchés, notamment à l'export ?
- Le projet s'inscrit-il bien dans un des grands défis H2020 ?
- La maturité du projet correspond-elle à une dernière étape de faisabilité avant un lancement d'exploitation commerciale. Le projet ne doit pas être centré sur de la pure R&D amont.

B. Identifier le *call* / *topic*

A la suite de cette phase préliminaire, les porteurs du projet identifient les appels à projets auxquels ils souhaitent candidater :

- **Utiliser le portail H2020** (recherche par mots clés). La programmation H2020 est majoritairement *top down* (descendante), des thématiques sont définies pour chaque *call/topic* avec un découpage en grandes thématiques. L'Instrument PME est un cas particulier puisqu'il propose une approche ascendante (pas de thématique pré-identifiée). Attention, la programmation est aussi transversale, ce qui signifie qu'en fonction de l'activité de votre entité, plusieurs options sont envisageables (par exemple : si le sujet est de développer des composants pour batteries, les programmes CE-NMBP, LC-BAT, GV sont potentiellement pertinents) ;
- **Consulter les PCN thématiques concernés** pour récupérer de l'information, confirmer/infirmer l'adéquation du sujet en fonction de son projet à l'issue de l'identification du *call/topic* ;
- **Analyser en profondeur le sujet identifié** ; la grande majorité des sujets dans H2020 sont formulés selon un cahier des charges à la fois précis et générique. Une attention particulière se doit d'être portée sur les points suivants :
 - Grand défi posé et le périmètre (l'énoncé)
 - Impacts attendus (auxquels vous devrez apporter une réponse quantifiée)
 - Niveaux de TRL attendus pour ainsi démontrer que les activités proposées sont incluses dans l'intervalle indiqué
 - Niveau de financement maximum afin de rester dans une fourchette de prix acceptable pour le financeur
- **Respecter au mot près le cahier des charges** : la couverture du sujet (réponse au challenge, périmètre des activités) est un facteur de succès très important (très peu de projets sont financés par sujet, la notion de couverture du périmètre du cahier des charges est fondamentale).
- **Se faire accompagner** ; demander conseil sur ce décryptage des calls/sujets
- **Lire les documents** mentionnés dans le *call* / sujet ; très souvent des références à des feuilles de route / directives / initiatives sont explicites

Dans le cadre des projets Instrument PME, l'approche est différente dans la mesure où elle est ascendante et où les porteurs sont invités à présenter un projet de développement pour l'entreprise. Ainsi, il convient de présenter un business plan détaillé et de répondre aux interrogations suivantes : à quel problème/besoin le produit répond-il, quels sont les potentiels clients, quel est le modèle économique choisi ainsi que les perspectives de marchés ?

C. Cadrage du projet

Définition des enjeux du projet

- **Se fixer des objectifs ambitieux** (état de l'art) qui couvrent le périmètre du *call/topic* et ensuite définir les activités qui permettront la réalisation de ces objectifs
- **Analyser ensuite les compétences requises** (académique et extra-académiques).
L'implication des acteurs non-académique dans les consortiums est importante voir prédominante, notamment pour le call IA. Il s'agit par exemple d'entreprises et acteurs extra-académiques de l'écosystème considéré (*associations, ONG, sociétés de conseil avec expertises spécifiques : environnement, études d'impact, marchés, propriété intellectuelle, etc.*)
- **Interroger la base en accès libre de tous les projets financés par la Commission Européenne** (*Cordis open data*) pour identifier des projets et des partenaires éventuels
- **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 L'idée selon laquelle il serait bien d'avoir des pays de l'Est ou autre est un mythe. La priorité est le rôle et la valeur ajoutée des partenaires dans le projet ; les partenaires figurants seront pénalisants pour le projet.
Dans H2020 la moyenne est autour de 10 entités dans les projets RIA et IA. Pour un projet type, plus de 15 partenaires peut être considéré comme un risque de management.
- **Lorsque c'est demandé, impliquer des partenaires de zones géographiques spécifiques.** Certains appels promeuvent la coopération internationale avec des zones ou pays cités. Dans ce cas il est nécessaire de construire une collaboration réelle :
 - Un partenaire = rôle important, partage de risque, investissement, ce qui veut dire une attente de retour sur investissement à terme du projet (exploitation directe ou indirecte de résultats, utilisation future pour recherche ou commercialisation)
 - Un sous-traitant ou un fournisseur (équipement, matières brutes...) ne sont pas des partenaires. Mais ces derniers peuvent le devenir s'ils décident de participer au co-développement/réalisation/démonstration de la solution

Lors de **l'élaboration du budget**, la bonne pratique est d'anticiper dès que possible les grandes répartitions de budget (le budget global est normalement une donnée dans H2020) ; celles-ci seront affinées lors de la définition fine des activités ; pas de gonflement des budgets, ceci sera pénalisé lors de l'évaluation (*best value for money*), justifier les détails de votre demande budgétaire car il est impossible de modifier quoique ce soit après la soumission.

Montage du consortium

- **Anticiper** : le montage du consortium représente plus de 50% des efforts à fournir, les partenaires clés se recrutent en amont car ils participeront à construire une partie du projet
- **Constituer un partenariat équilibré et conforme aux attentes de la Commission Européenne** dans H2020 en intégrant les acteurs de l'écosystème recherche et innovation. Pour la majorité des calls, **construire le partenariat** avec une vision « *chaîne de valeur* » de l'amont vers l'aval.
Un projet Innovation Action doit être construit et piloté par les besoins des utilisateurs finaux (« *end-users* ») et des industriels.
Les partenaires doivent se compléter, toute redondance sera sanctionnée dans l'évaluation.

- **Refléter l'ambition du projet** : les impacts et l'exploitation sont devenus prédominants dans une grande majorité de projets, le partenariat doit refléter cette ambition,
- **Commencer par son écosystème proche** (chaîne de valeur, fournisseurs et clients, collaborations historiques avec des instituts/organismes de recherche),
- **S'appuyer sur les réseaux** (centres de recherches, PCN, pôle de compétitivité)
- Identifier les compétences critiques manquantes en analysant les chaînes de valeur nécessaire à l'accomplissement et démonstration du projet,
- **Participer** avec un objectif précis **aux évènements de matchmaking Européen** (*brokerage event, Info days*)

D. Rédaction de la proposition

Une fois les étapes ci-dessus réalisées, il convient à présent de rédiger la proposition. Idéalement, ce travail de rédaction débutera trois mois avant la date limite de soumission de la proposition.

Quelques conseils rédactionnels :

- **Récupérer les trames** sur le site de la Commission Européenne et les lire attentivement.
- **Identifier les éléments à décrire dans chaque section**. Attention aux limites de pages !
- **Commencer la rédaction par la partie implémentation (section 3)**, et rédiger en parallèle la partie excellence (section 1).
- Ne pas **commencer la partie impact** trop tard. Même si le début de la rédaction est focalisé au départ sur les sections 1 et 3, il est important de considérer les impacts rapidement, car ils constituent un driver important du projet.
- **Porter une attention particulière** aux premières pages de la proposition qui sont clés pour l'évaluation :
 - Décrire la réponse aux challenges sociétaux européens ainsi que les enjeux industriels (à adapter selon le sujet visé).
 - Définir l'objectif principal du projet et le décliner en sous-objectifs (un sous-objectif = 1 challenge / innovation = 1 lot du programme de travail)
- **Ne pas essayer de cacher des choses** (le relecteur s'en rendra compte), expliquer tout ce qui peut poser question et faire douter le lecteur
- **Faciliter la lecture du projet pour l'évaluateur** (ce dernier a de nombreux de projets à évaluer dans un temps imparti)
 - Mettre en place des éléments de *storytelling* (impliquer le relecteur, lui démontrer pourquoi le projet est important pour lui et pour vous...)
 - Opter pour un style concis. Exposer une idée par paragraphe
 - Expliquer pourquoi le projet est unique
 - Donner des éléments pour que le relecteur se rappelle du projet (introduction percutante, référence à un film, un événement connu...)

Organiser plusieurs séances de relecture

- **Planifier au moins deux relectures par des personnes extérieures** qui liront le projet en prenant la posture d'un évaluateur (identification des points qui ne sont pas clairs, des faiblesses potentielles, des incohérences, adéquation au sujet visé...)
- **Anticiper les relectures**, une première un mois et demi avant le dépôt, une seconde 15 jours avant
- **Définir les points d'attention des relectures**. Les premières pages du projet sont prioritaires :
 - L'objectif de mon projet est-il clair, bien défini et quantifié ?
 - Ai-je bien indiqué des indicateurs clés de performance (KPI) quantifiés qui permettront de suivre l'avancée du projet ?
 - Ai-je bien justifié le niveau de TRL de départ et visé ?
 - L'introduction de mon projet est-elle facile à lire, et donne-t-elle envie au relecteur d'en savoir plus (*storytelling*) ?

E. Soumission du projet

La proposition finalisée doit ensuite être soumise à la Commission Européenne. Quelques bonnes pratiques pour ne pas générer de stress inutile lors de cette dernière étape :

- **Créer le projet sur la plateforme** de soumission le plus en amont possible
- **Analyser chacun des éléments qui sont 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
- **Remplir la plateforme** (partie administrative, éthique...) **au fur et à mesure** de la disponibilité des informations
- **Faire une vérification de la complétude de la plateforme** une semaine avant le dépôt (le bouton « *validate* » permet d'identifier les éventuels erreurs et points manquants afin d'anticiper au mieux)
- **Faire le planning** afin de faire idéalement la soumission finale (mais au moins une première soumission) la veille du dépôt. Ceci permettra d'anticiper d'éventuels problèmes de plateforme le jour J.

III. Bonnes pratiques rédactionnelles

Après plusieurs années de pratique, les membres de l'Association des Conseils en Innovation, experts en montage de projets européens, ont défini des bonnes pratiques à adopter dans le montage des projets européens, collaboratifs ou mono-partenaires.

A. Utiliser une posture convaincante, soigner le fond et la forme

La rédaction d'une proposition gagnante repose avant tout sur **la capacité à séduire l'évaluateur, l'inciter à se projeter dans votre projet** grâce à un discours concis, factuel et illustré. Différenciez-vous des autres propositions avec une mise en forme claire et originale. Mettez-vous à la place de l'évaluateur et facilitez son travail avec des jeux de couleurs, de mise en forme ou des résumés qui lui permettront de trouver facilement l'information qu'il recherche.

Posture

- Utiliser un langage affirmatif et ambitieux ("~~may~~", "~~could~~")
- Ne pas affirmer mais démontrer
- Présenter le dossier sous la forme d'un business case à destination d'un investisseur potentiel pour l'entreprise (Inst. PME)
- Personnaliser au maximum la proposition, éviter les généralités

Fond

- Etapez vos démonstrations avec des données chiffrées
- Démontrer l'ambition du projet: pour les partenaires / le porteur du projet, l'Europe, la valeur ajoutée et la différenciation
- Éviter les mots trop techniques et ajouter un glossaire

Forme

- Anglais simple et clair, orthographe
- Choix des couleurs, **keywords** en gras
- Résumé en début de section
- Illustrations, schéma explicatifs, tableaux comparatifs

B. Conseils pour répondre aux attentes de chaque section

Les différentes sections *Excellence*, *Implémentation* et *Impact* sont structurées pour vous aider à **démontrer l'ambition du projet et son degré d'innovation**, la pertinence de sa mise en œuvre et ses retombées socio-économiques. Lors de la rédaction, il s'agit de suivre les trames proposées afin d'adresser l'ensemble des points qui seront évalués sans pour autant hésiter à vous les approprier afin de vous différencier.

IMPLEMENTATION

Etre le plus détaillé possible dans le descriptif des lots

- La répartition des rôles entre partenaire doit être claire. "Qui fait quoi ?"
- Ne pas dire qu'est-ce qu'on veut faire mais comment on le fait
- Pour chaque lot ou tâche, expliciter les "starting points" et les ressources utilisées
- Penser au lot gestion de projet et au lot communication & dissémination

En amont de la rédaction des lots, définir des leaders de lot qui coordonneront la rédaction.

Expliciter les livrables

- Intitulés clairs et compréhensibles.
- Limiter le nombre de livrable par tâche
- Les relier aux objectifs du projet (tableau)

Positionner des jalons et dire comment ils seront évalués

- Les jalons doivent permettre de suivre la progression du projet
- Ils peuvent être apparentés à des prises de décision ou "Go/No Go"
- Limiter leur nombre
- Préciser les paramètres de mesure et les critères de succès

Prendre le temps de lister les risques projet et de prévoir des plans de contingence

- Penser aux risques non techniques: Management / Juridique / Business (Inst. PME)
- Classer les selon leur probabilité et leur impact sur le projet
- Soigner vos plans de contingence

Les porteurs de projets se focalisent à tort sur la description des lots et passent peu de temps sur les questions portant sur les livrables, jalons et risques. Or ces éléments sont clés pour évaluer la pertinence du programme de travail et sa faisabilité.

L'implication des parties prenantes doit être visible et explicitée

- En tant que partenaire du projet ou en tant que partie tierce, au sein de comités spécifiques (clubs utilisateurs, conseil scientifique et éthique, etc.) qui seront intégrés dans les organes de suivi du projet.

Penser aux acteurs clés nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet et à la dissémination des résultats. Ex : organisations règlementaires, les « early adopters » (inst. PME), les associations, etc.

Anticiper l'ensemble des coûts du projet

- Etre exhaustif tout en restant cohérent avec les objectifs du projet, la durée des travaux et les ressources planifiées.
- Etre vigilant sur la justification de la sous-traitance : décrire la procédure de sélection, les tâches sous-traitées, le prix et justifier votre choix
- Positionner dans « other costs » les frais de propriété intellectuelle, juridique, de traduction

La négociation est réduite au minimum, il convient d'être exhaustif dans les coûts prévisionnels du projet car la marge de manœuvre sera limitée.

EXCELLENCE

Objectifs : penser SMART !

- Les objectifs doivent être mesurables, réalistes, chiffrés et définis dans le temps (SMART)
- Attention à la cohérence avec les autres parties du projet : les objectifs impactent directement le périmètre projet et les retombées associées.

Structurer les objectifs en plusieurs niveaux : la vision globale qui clarifie l'opportunité adressée et la mission qui définit l'ambition du projet dans ce contexte.

Montrer l'adéquation avec le topic ciblé

- Lister les différents points adressés dans le scope de l'appel à projets et démontrer comment le projet les adresse.

Démontrer que la solution et l'approche proposées sont crédibles et pertinentes

- Décrire de façon concise et illustrée la solution proposée.
- Lister les références mondiales sur lesquelles l'approche repose.
- Présenter les résultats obtenus qui démontrent la crédibilité de l'approche et la faisabilité technique du projet.
- Intégrer un diagramme illustrant les activités qui seront réalisées.

Faire preuve de pédagogie et faciliter la compréhension de l'innovation proposée.

Se positionner par rapport à l'état de l'art

- Ne pas se limiter à un état de l'art technique, adopter une vision plus large sur la façon dont le problème ciblé est adressé par les solutions existantes.
- Synthétiser ces informations sous forme de tableaux.

Démontrer le potentiel d'innovation de votre solution (RIA/IA)

- Définir la « proposition de valeur » au regard des besoins utilisateurs identifiés.
- Faire une étude SWOT : définir les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du projet
- Réaliser un benchmark des solutions existantes sur le marché.

IMPACT

Développer l'ensemble des externalités positives du projet

- Reprendre TOUS les « expected impact » du topic ciblé et montrer que le projet répond à chacun
- Etendre les externalités positives du projet et les opportunités générées aux aspects sociétaux, à la création d'emplois, à la compétitivité industrielle, au renforcement de la connaissance, etc.

Présenter des business plans clairs et précis

- Quantifier les marchés ciblés et les chiffre d'affaire prévisionnels
- Expliciter les hypothèses et la stratégie
- Décrire l'impact pour toute la chaîne de valeur
- Prouver la crédibilité de l'exploitation future des résultats du projet par la connaissance du marché et de ses tendances et par des liens avec ses principaux acteurs
- Chiffrer les ressources financières et humaines nécessaire à leur réalisation

Soigner les business plans en particulier pour les projets à haut TRL, mais aussi pour les projets à bas TRL.

Penser aux aspects juridiques associés au projet, en particulier la propriété intellectuelle

- Prouver la liberté d'exploitation en démontrant que les problèmes de PI éventuels ont été déminés
- Détailler la stratégie d'exploitation en expliquant l'organisation envisagée
- Ne pas oublier les aspects de gestion de données, d'open access

Ces aspects permettent d'asseoir la place du consortium au niveau mondial par rapport à la technologie développée et démontrent la capacité à exploiter les résultats issus du projet

Être précis, concret et innovant sur le plan de dissémination et communication

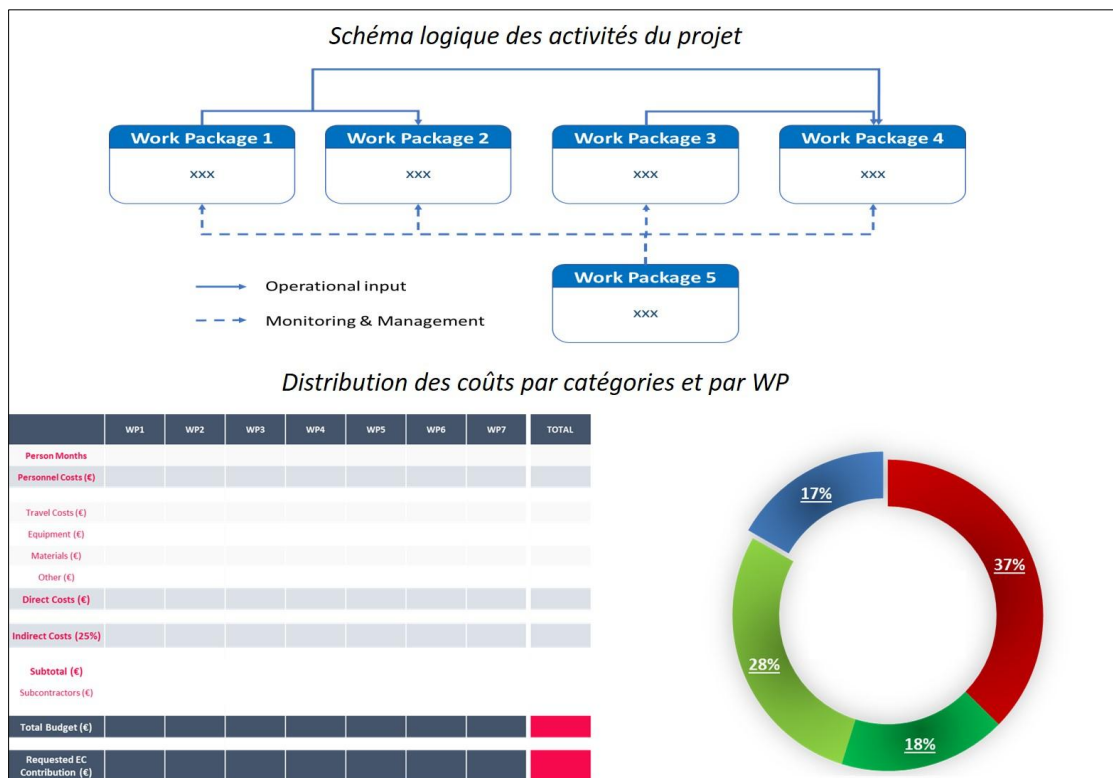
- Identifier les actions à 3 niveaux et les détailler pour les différents publics visés :
 1. Information: public général, communauté scientifique, autorités, fédérations...
 2. Communication: publications, conférences...
 3. Formation: PhD, jeunes chercheurs, formation continue
- Quantifier et positionner dans le temps les actions

Le plan de communication et de dissémination ne doit pas être classique, tirer profit de l'ensemble des parties prenantes pour définir des actions originales et pertinentes.

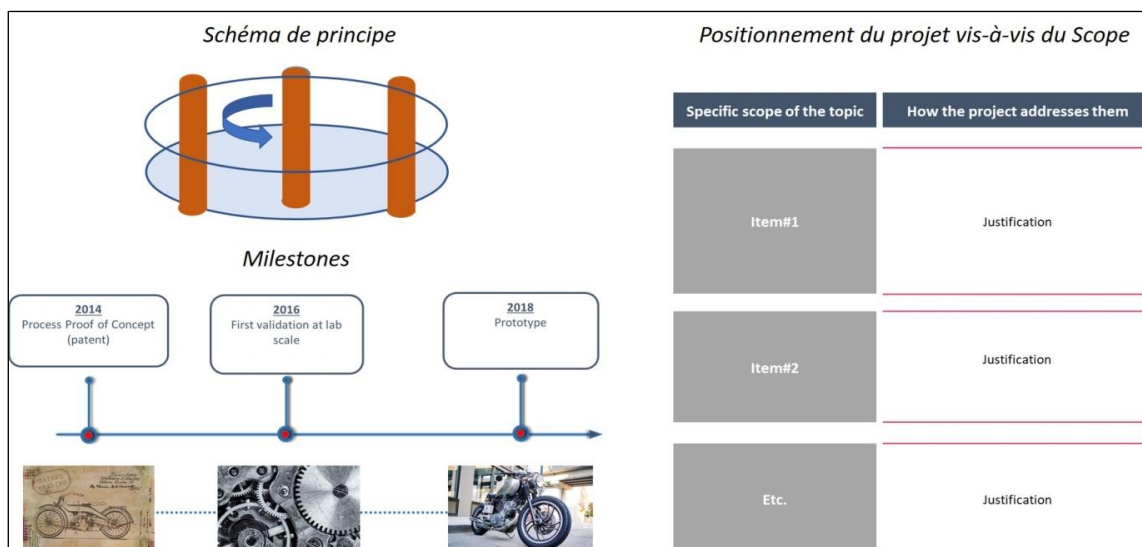
C. Un schéma vaut mieux qu'un long discours !

Les porteurs de projet sont invités à **utiliser des illustrations pour mettre en évidence les points clés du projet.**

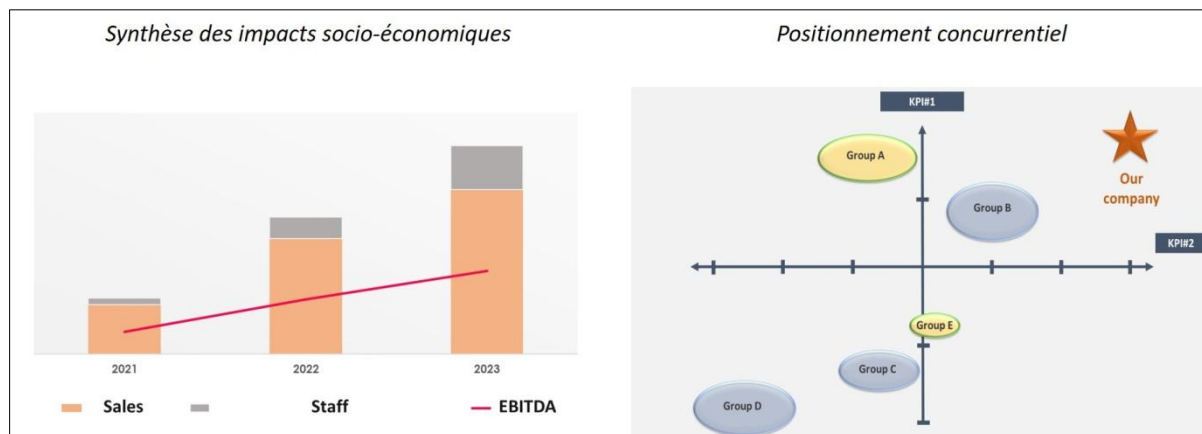
La partie Implémentation est l'occasion d'illustrer le phasage des activités du projet (*GANTT*), le lien logique entre les différents lots et le chemin critique (*PERT*), la cohérence et l'équilibre du budget.



La partie **Excellence** donne l'opportunité de **représenter le principe de l'innovation**, les différents jalons atteints ou encore la concordance avec l'appel à projets ciblé.



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.



IV. Se faire accompagner

De l'idée à la signature du contrat de subvention, le **dépôt d'un projet européen** est un "projet avant le projet" qui **suppose la mobilisation de nombreuses ressources et savoirs qui peuvent faire défaut aux porteurs de projet, et en particulier les PME.**

Afin de pallier les manques et d'optimiser les chances de succès – une condition presque indispensable pour accéder à des programmes européens très compétitifs – de nombreuses structures – publiques et privées – offre **un panel complémentaire de services adaptés à vos besoins dans les différentes phases du montage de 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.

En amont du montage	Pendant le montage
Dispositif Incub'Europe3 Sociétés de conseil Pôles de compétitivité PCN et EEN Ressources en ligne de la Commission Européenne	Aides Bpifrance Sociétés de conseil Pôles de compétitivité PCN et EEN Ressources en ligne de la Commission Européenne

A. Le dispositif Incub'Europe3

Incub'Europe3 est un **dispositif régional** mis en œuvre par **Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises**. Il intervient principalement une fois **vostra idée de projets mature et en amont du montage de votre projet**.

Ce dispositif vous aide à :

- Identifier les appels à projets européens pertinents
- Consolider votre stratégie
- Identifier et bâtir/intégrer un consortium

L'accompagnement se divise en deux phases :

- **Une première phase de diagnostic** – réalisée en lien avec le réseau Enterprise Europe Network – dont le résultat est l'analyse de votre projet, de son intégration dans l'organisation et la stratégie de votre entreprise, et de vos besoins
- **La deuxième phase est réalisée par un consultant spécialisé**, dont la prestation est payée à 80% par le dispositif. Les services sont entièrement adaptés par rapport aux besoins identifiés lors de la première phase : stratégie de recherche et identification de partenaires ; propriété intellectuelle ; ingénierie de projets...

Incub'Europe3 intervient également au moment de l'écriture de votre projet en vous proposant une relecture experte et des conseils d'amélioration.

Contact : Charlotte Rix Nicolajsen – charlotte.rixnicolajsen@ardi-rhonealpes.fr

B. Aides Bpifrance

Bpifrance a développé des outils financiers permettant aux entreprises innovantes d'avoir recours à des prestations de conseil en innovation pour **accompagner les PME françaises** dans la rédaction de dossier de candidature pour optimiser leurs chances de succès dans H2020 : **Diagnostic Europe, l'Aide à la Faisabilité Europe et l'Aide au Partenariat Technologique**. Ces dispositifs permettent un accompagnement des entreprises innovantes dans la rédaction d'un dossier de candidatures à un programme européen.

	Dispositifs Bpifrance		
	Diagnostic Europe1	Aide à la faisabilité Europe 2	Aide aux Partenariat Technologique 3
Programmes européens ciblés	Instrument PME Phase 1	Instrument PME Phase 2	Projet européen ou international (H2020, Eurostars, Eureka...)
Dépenses éligibles	Prise en charge de 50 % du montant forfaitaire fixé à 5 000 € HT	Prise en charge de 50 % des dépenses liées à l'élaboration de votre dossier de candidature (plafond de 15 000 € HT)	Prise en charge de 50% des dépenses liées à la prestation du partenariat
Modalités d'intervention	Subventions	Subventions	Subventions ou avances remboursables

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

C. Sociétés de conseil

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. Au-delà du critère de prix, 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...) mais également, et ce d'autant plus que l'accompagnement est important, sur l'établissement d'un bon relationnel.

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.**

Il est enfin utile de savoir que certaines prestations peuvent faire l'objet d'une aide financière (cf. notamment dispositif **Incub'Europe3** et **aides Bpifrance**).

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>

¹ Source : <https://diageurope.bpifrance.fr/> (octobre 2018)

² Source : <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Aides-a-l-innovation-projets-individuels/Aide-pour-la-faisabilite-de-l-innovation> (octobre 2018)

³ Source : <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Aides-a-l-innovation-projets-individuels/Aide-au-partenariat-technologique-APT> (octobre 2018)

D. Pôles de compétitivité

De nombreux pôles 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 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 présents en région:
<http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>

E. Le dispositif d'accompagnement national à H2020 : PCN et EEN

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation pilote le dispositif d'accompagnement national au programme H2020, dont une partie est entièrement consacrée à l'accompagnement des PME.

L'un des piliers de ce dispositif est le réseau des Points de Contacts Nationaux (PCN). Le **réseau des PCN est organisé en thématiques** et regroupe des personnes-référentes, principalement **actives en appui aux entreprises lauréates d'appels à projets H2020**.

Les **référents du PCN** peuvent toutefois vous **accompagner en phase de montage**, soit via l'organisation d'événements d'informations et/ou de réseautage, soit en répondant ponctuellement à des questions techniques.

Contact: la liste des personnes-référentes et les coordonnées du PCN PME:
<http://www.horizon2020.gouv.fr/cid73956/le-point-contact-national-pme.html>

Enterprise Europe Network (EEN) est un réseau européen d'accompagnement aux entreprises constitué de points de contacts locaux situés au plus proche du terrain. Les personnes-référentes du réseau accompagnent les porteurs de projet dans le cadre du montage de projet.

En région Auvergne Rhône-Alpes, les référents du réseau EEN interviennent notamment dans la phase diagnostic du dispositif Incub'Europe3.

Contact : <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid101993/relais-regionaux-tous-les-contacts-pour-horizon-2020.html>

F. Portail de la Commission Européenne et outils en ligne

Même si ce n'est pas un service d'accompagnement à proprement parler (la Commission délègue l'accompagnement au plus proche du terrain via notamment le cofinancement des réseaux PCN et EEN), **de nombreux outils et informations très utiles à la préparation d'une réponse à un appel à projets se trouve sur le portail unique des opportunités de financement de la Commission Européenne**.

Parmi les ressources proposées, les plus utiles lors d'une phase de montage de projets sont:

- **Page de publication des appels à proposition**
(<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/>)
- **Outil d'auto-évaluation de la capacité financière**
(<https://ec.europa.eu/research/participants/lfv/lfvSimulation.do>)
- **Manuel en ligne**
(http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/index_en.htm)
- **Outil de recherche de partenaires**
(<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search>)

L'ensemble de ces ressources sont en anglais.

