



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO



Waterford Institute of Technology

# Programme Tempus

## Projet COMPERE – Averroès

544084-TEMPUS-1-2013-1-FR-TEMPUS-SMGR

# GUIDE METHODOLOGIQUE POUR LE MONTAGE ET LA GESTION DE PROJETS



# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>A. COMPRENDRE LES PROJETS HORIZON 2020</b> .....	<b>4</b>
1. DEFINITION .....	4
2. ENJEUX ET OBJECTIFS.....	5
3. LES TYPES D’ACTIONS ET INSTRUMENTS .....	5
4. LES CRITERES D’ELIGIBILITE ET DE SELECTION .....	7
<b>B. COMPRENDRE LES PROJETS ERASMUS+</b> .....	<b>9</b>
1. DEFINITION .....	9
2. ENJEUX ET OBJECTIFS.....	9
3. LES TYPES D’ACTIONS ET INSTRUMENTS .....	10
4. LES CRITERES D’ELIGIBILITE ET DE SELECTION .....	12
<b>C. METHODOLOGIE DU MONTAGE DE PROJETS</b> .....	<b>13</b>
1. LA PHASE AVANT-PROJET .....	13
2. LA PHASE DE MONTAGE .....	18
3. LA PHASE DE REDACTION.....	34
4. LA RELECTURE ET LA SOUMISSION DE LA VERSION FINALE.....	38
<b>D. LA GESTION DE PROJETS</b> .....	<b>40</b>
1. LA STRUCTURE DU MANAGEMENT .....	40
2. LA DEMARCHE QUALITE .....	40
3. LE CONSORTIUM .....	42
4. LES REGLES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES.....	43
5. LE PLAN DE COMMUNICATION ET OUTILS DE DISSEMINATION .....	46
6. REPORTING, ARCHIVAGE ET AUDIT .....	48
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>50</b>

*Dernière mise à jour : juin 2017*

## INTRODUCTION

---

Le projet COMPERE-Averroès (COMPétence Projets Européens Réseau Averroès), [www.compere-averroes.eu](http://www.compere-averroes.eu), est un projet structurel régional, sélectionné en décembre 2013 et financé par le programme TEMPUS de la Commission européenne. Il vise à développer la capacité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la région Maghreb, en leur transférant les compétences nécessaires, pour qu'ils puissent être davantage présents, comme coordinateurs & partenaires, dans les projets européens de la période de programmation 2014-2020 (Erasmus + et H2020 notamment).

Ce guide méthodologique, réalisé dans le cadre du lot 4 du projet COMPERE-Averroès, vise à développer l'impact du projet en transférant les connaissances et compétences acquises par les personnels des cellules pilotes COMPERE (lot 2 du projet « Formations ») vers les autres acteurs de leur établissement, universités et organismes de recherche de leur région, qui s'intéressent aux projets Européens. Ce guide, n'est pas exhaustif, il donne des conseils et des repères pour comprendre ce qu'est un projet européen et se retrouver dans les phases du montage, de soumission d'un projet des européen puis de sa gestion. Il vise à apporter des réponses simples aux problèmes complexes, avec des exemples, en renvoyant aux textes sources.

Ce guide est destiné aux personnels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics des trois pays Algérie, Maroc, Tunisie, qui souhaitent s'initier au montage de projets européens de recherche et de coopération.

Ce guide a été rédigé sous la direction de Mme Maggy Pézeril de l'Université de Montpellier, coordinatrice du projet, avec la collaboration de l'Université des Iles Baléares, de l'Université de Trento, et du Waterford Institute of Technology.

1<sup>ère</sup> édition de ce guide en mai 2017.

## A. COMPRENDRE LES PROJETS HORIZON 2020

### 1. DEFINITION

Horizon 2020 (H2020) est un programme de financement de la recherche et de l'innovation lancé par la Commission Européenne sur la période 2014-2020 avec un budget alloué de 80 milliards d'euros.

L'architecture du programme a été construite sur trois principaux piliers :

- l'excellence scientifique
- la primauté industrielle
- les défis sociétaux

L'excellence scientifique regroupe les actions déterminées en fonction des besoins et opportunités de la Science dans son ensemble. Ces actions sont financées sur la base de l'excellence et vont tout aussi bien soutenir les projets collaboratifs qu'individuels.

La primauté industrielle a pour priorité de mener des actions dans la recherche et l'innovation d'excellence des technologies dites « clés génériques » et autres technologies industrielles et développe également des instruments spécifiques pour les entreprises.

Le troisième et dernier pilier cherche à relever des défis sociétaux en traitant des problèmes de société majeurs et prioritaires selon l'Union Européenne (UE). L'approche scientifique et les sujets des appels à propositions sont donc davantage orientés vers « les défis à relever », et nécessitent la mobilisation conjointe de ressources et de connaissances qui intègrent plusieurs domaines technologiques et scientifiques.



### Architecture du programme



## 2. ENJEUX ET OBJECTIFS

Le programme H2020 a initialement été prévu afin de permettre à l'Union Européenne de sortir de la crise, les projets de ce programme devant s'inscrire dans cet objectif.

Avec la définition des trois priorités listées ci-dessus, l'UE vise à renforcer sa position en tant que chef de file mondial dans le domaine scientifique d'une part en attirant les cerveaux les plus brillants, en favorisant la collaboration et l'échange d'idées entre spécialistes européens et d'autres part en aidant les personnes talentueuses et les entreprises innovantes à stimuler la compétitivité de l'Europe. En effet, le programme cadre pour la recherche s'est transformé en programme cadre pour la recherche ET l'innovation. Ici, l'Union Européenne encourage les entreprises à investir davantage dans la recherche et à cibler les domaines dans lesquels elles peuvent collaborer avec le secteur public en vue de stimuler l'innovation. Outre l'innovation, les aspects sociétaux et industriels sont également au cœur du programme. Les critères « d'impact » et de « résultats » ont désormais une place importante dans la phase d'évaluation, en complément des critères d'excellence et de plus-value européenne.

## 3. LES TYPES D' ACTIONS ET INSTRUMENTS

Le programme Horizon H2020 inclut plusieurs types d'actions différents :

### ➤ **Les actions de Recherche & Innovation (RIA)**

Cette action est financée à 100% par l'UE. Les activités de cette action ont pour but de mener au développement de nouvelles connaissances et technologies, produits, procédés ou services. Les actions peuvent se traduire par de la recherche fondamentale ou appliquée, des technologies de développement et d'intégration, qui seront validées à petite échelle au sein de laboratoires.

### ➤ **Les actions d'innovations (IA)**

Cette action est financée à hauteur de 70% par l'UE, excepté pour les projets à but non-lucratif qui restent financés à 100%. Il s'agit ici de projets collaboratifs qui consistent principalement organiser des plans d'actions, conceptualiser de nouveaux produits ou encore améliorer des procédés ou services comme par exemple en créant des prototypes, en testant les produits à grande échelle par une première commercialisation.

➤ **Les actions de coordination & de soutien (CSA)**

Les activités de cette action consistent à mettre en place des mesures d'accompagnement et de mise en oeuvre des différentes actions et projets développés notamment via les financements européens, et pour traiter collectivement un ou plusieurs problèmes sociétaux. Les actions financées dans les CAS incluent les activités d'information et de communication, de dissémination, de standardisation, de sensibilisation des usagers, ou encore des exercices d'apprentissage mutuel. Pour ces actions, le taux de financement européen atteint les 100%.

➤ **Les actions Marie Skłodowska-Curie (MSCA)**

Le développement de l'excellence de la recherche en renforçant le potentiel de recherche des chercheurs et la mise en valeur des carrières des chercheurs du public et du privé sont au cœur de ce programme. Pour mettre en oeuvre un plan de ressources humaines basé sur le développement de carrière, des bourses (individuelles IF, et collectives (RISE, ITN) de recherche internationale dans les secteurs public ou privé sont financées, ainsi que des formations à la recherche et des échanges de personnel.

➤ **L'instrument PME**

Tous les types de PME innovantes et ayant pour ambition de se développer, notamment à l'international sont concernées par cet instrument. Les innovations technologiques et non-technologiques, le développement de nouveaux services sont ciblées en priorité. Les appels à projets sont souvent en deux phases. Le financement se traduit par des sommes forfaitaires versées à la PME pour des études de faisabilité et le « business plan » en phase 1 et par des subventions pour la phase 2 de développement d'un projet d'innovation (démonstration, prototypage, essais, développement applicatif, dépôt de brevet etc.).

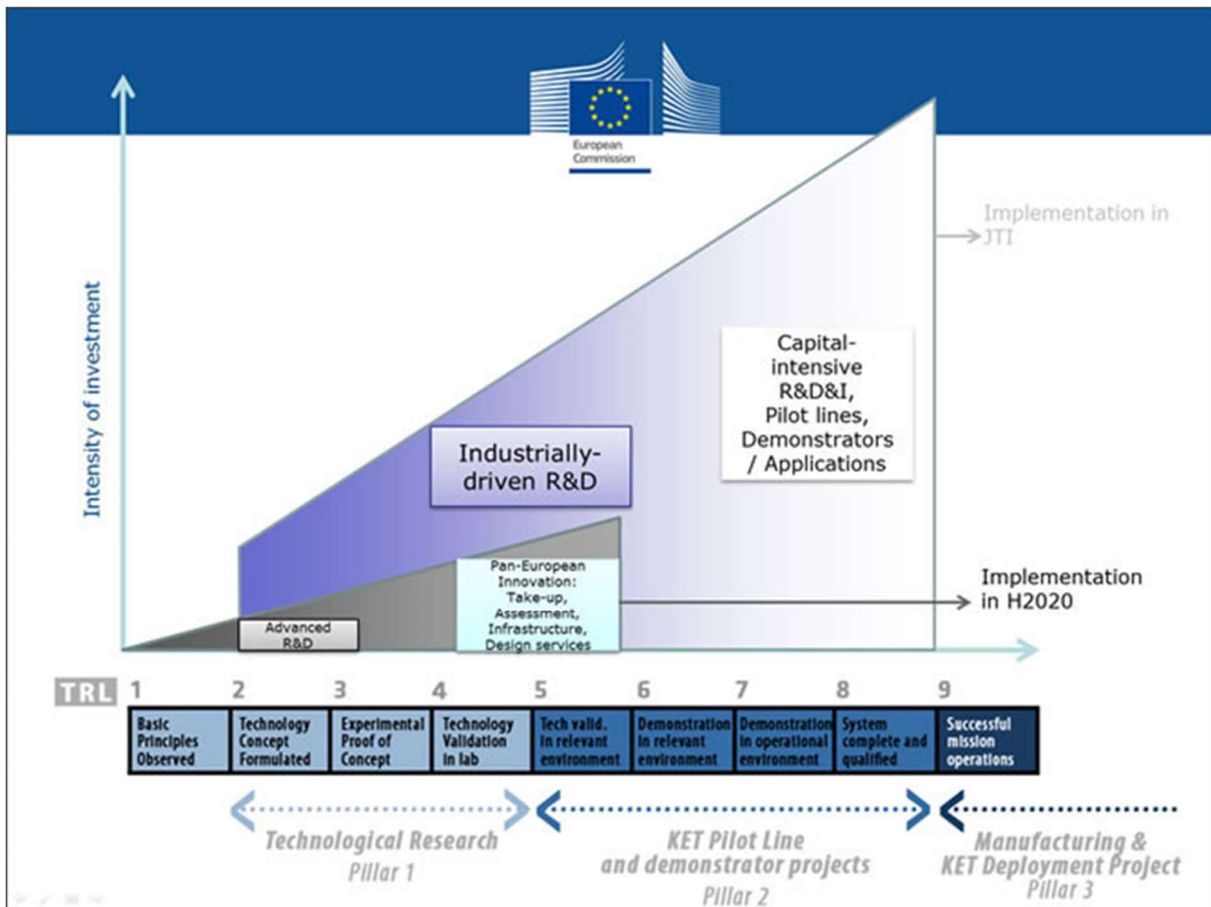
➤ **Les bourses de Recherche Exploratoire (ERC)**

Les divers types de bourses de recherche (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant et Proof of concept) visent les chercheurs junior et senior, elles sont financées par l'European Research Council (ERC). Les projets sont évalués selon le seul critère de l'excellence scientifique : excellence du projet, excellence du chercheur, excellence du labo d'accueil et du labo d'origine, dans tous les domaines de recherche.

## 4. LES CRITERES D'ELIGIBILITE ET DE SELECTION

En premier lieu, il faut définir la nature du projet que l'on souhaite monter et évaluer s'il répond aux critères de l'appel à projets : c'est soit un projet très appliqué et qui est proche du « marché » : il appartient à la catégorie **action d'innovation** (IA: *Innovation Action*), s'il nécessite un effort de recherche plus ou moins important il s'agit d'un projet de **Recherche et d'Innovation** (RIA : *Research and innovation Action*).

Afin de pouvoir répondre précisément à cette question, une échelle de l'innovation TRL (*Technology Readiness Level*) évalue de 1 (effort significatif de recherche et développement à 9



proche du marché)) est mise à disposition des candidats.

Pour information, le degré de maturation requis pour participer à une action d'innovation (Innovation Action) ou de recherche (Research Action) est indiqué dans les programmes de travail et dans les appels à projets.

Sources : <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid81976/les-regles-participation.html>

L'évaluation des projets H2020 est réalisée par un panel d'experts qui jugeront le projet sur les critères suivants : l'excellence, l'impact, la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre.

Il existe tout de même une exception pour les actions ERC où l'excellence est l'unique critère évalué. La sélection des projets se fera sur la base de ce classement et des budgets disponibles.

- Le critère d'excellence

Les experts évaluent entre autre avec ce critère la clarté et la pertinence des objectifs, la crédibilité et le bien-fondé de l'approche, le degré d'innovation et d'ambition du projet « au delà de l'état de l'art ».

- Le critère d'impact

Il convient ici de décrire jusqu'à quel point les résultats du projet contribuent à combler les impacts listés dans le programme de travail, à améliorer la capacité d'innovation et d'intégration de nouvelles technologies, à la production de nouvelles connaissances, pour une croissance intelligente, durable et non-exclusive/non discriminatoire). Il faut montrer comment les projets contribueront à créer un leadership Européen, à renforcer la compétitivité et la croissance des entreprises en développant des innovations répondant aux besoins des marchés européens et globaux, à créer de la croissance et de l'emploi ; et enfin il faut prendre en compte les autres impacts environnementaux et sociétaux importants.

- Le critère de qualité/efficacité

L'évaluation se fera sur la cohérence et l'efficacité du plan de travail, l'excellence, les compétences capacités et expériences des participants et leur complémentarité en terme de consortium ; la démarche qualité, le plan de gestion des risques et l'adéquation des structures et procédures de management sont également évaluées sous ce critère.

Pour plus de détails à ce sujet, la fiche d'évaluation est disponible en suivant ce lien : [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Fiches\\_pratiques\\_du\\_PCN\\_juridique\\_et\\_financier/66/8/20150330\\_Fiche\\_evaluation-final\\_406668.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Fiches_pratiques_du_PCN_juridique_et_financier/66/8/20150330_Fiche_evaluation-final_406668.pdf)

En savoir plus :

- [http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/57/6/GuideHorizon2020\\_298576.Pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/57/6/GuideHorizon2020_298576.Pdf)
- [http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/index_en.htm)
- <http://www.cpu.fr/publication/memento-des-programmes-europeens-2014-2020-pour-lenseignement-superieur-la-recherche-et-linnovation/>
- [http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/29/3/Guide\\_aide\\_au\\_montage\\_Horizon\\_20\\_20\\_version\\_mars\\_2014\\_307293.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/29/3/Guide_aide_au_montage_Horizon_20_20_version_mars_2014_307293.pdf)



## B. COMPRENDRE LES PROJETS ERASMUS+

---

### 1. DEFINITION

Erasmus+ est le programme instauré par l'UE pour la période 2014-2020 en faveur de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport en Europe. Doté d'un budget de 14,7 milliards d'euros, (budget augmenté de 40% par rapport aux programmes précédents), ce programme contribuera à offrir à plus de 4 millions d'Européens la possibilité d'étudier, de se former et d'acquérir une expérience à l'étranger.

Erasmus+ regroupe les sept programmes déjà existants en matière d'éducation, de formation et de jeunesse et intègre une nouvelle dimension liée au sport et l'initiative Jean Monnet. Le programme Erasmus+ s'articule autour de trois actions, dites « actions clés » : la mobilité, la coopération pour l'innovation et le partage de bonnes pratiques et enfin le soutien à la réforme des politiques.

### 2. ENJEUX ET OBJECTIFS

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, le programme Erasmus+ contribue à la réalisation d'un espace européen de l'enseignement supérieur en poursuivant plusieurs objectifs dont :

- ✓ l'amélioration de la qualité et le renforcement de la dimension européenne de l'enseignement supérieur
- ✓ l'accroissement de la mobilité des étudiants, des enseignants et du personnel universitaire
- ✓ le renforcement de la coopération multilatérale
- ✓ la transparence et la reconnaissance des qualifications acquises
- ✓ l'internationalisation des établissements supérieurs européens

Le programme favorise les actions de mobilité en Europe et à l'international pour les étudiants (périodes d'études ou de stage), le personnel enseignant, ainsi que l'ensemble des personnels des établissements d'enseignement supérieur.

Il facilite également les actions de partenariats par le biais de projets de coopération, des alliances de la connaissance ou des projets de renforcement des capacités, des Masters conjoints.

### 3. LES TYPES D' ACTIONS ET INSTRUMENTS

Comme indiqué précédemment, le programme Erasmus + se décline en trois actions clés que nous allons détailler ci-après.

#### *Action clé 1 – La mobilité à des fins d'apprentissage*

A travers cette action, les mobilités d'études et professionnelles pour tous niveaux de formation au sein de l'Europe sont renforcées. Certaines de ces mobilités pourront même s'effectuer depuis et vers les pays partenaires (pays hors Europe).

Les personnes concernées par cette action peuvent être :

- des membres d'une équipe éducative et les personnels (scolaire, enseignement supérieur, éducation adultes, formation professionnelle) pour une période de formation et de missions d'enseignement.
- des étudiants pour une période d'étude ou de stage en entreprise
- des jeunes en formation professionnelle pour stages en entreprise
- des jeunes hors du système éducatif pour actions de volontariat (individuel ou en groupe)
- des professionnels et décideurs du secteur de la Jeunesse

A noter que les masters conjoints Erasmus+, qui sont des cursus élaborés conjointement entre au minimum trois établissements européens d'enseignement supérieur et ouverts aux étudiants européens et non européens, font partie de cette action clé.

#### *Action clé 2 – Coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques*

Ici, tous les secteurs sont concernés, que ce soit l'enseignement scolaire ou supérieur, la formation professionnelle, l'éducation pour adultes et la jeunesse. Quatre types de partenariats sont proposés :

- **les projets de coopération et de renforcement des capacités**(Capacity Building) qui visent à soutenir la mise en place, le développement ou le transfert de pratiques innovantes. Il s'agit de projets multilatéraux de coopération universitaire qui soutiennent la modernisation des systèmes d'enseignement supérieur des pays hors de l'UE. Ces projets doivent impliquer au minimum trois établissements européens d'enseignement supérieur et deux établissements d'enseignement supérieur par pays partenaire impliqué.
- **les alliances de la connaissance**sont des projets européens de coopération universitaire de grande envergure qui ont pour objectif de renforcer les liens entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise dans le cadre de projets innovants.

Ils doivent allier au minimum six organisations de trois pays européens différents, dont au moins deux établissements d'enseignement supérieur et deux entreprises.

- **la coopération internationale avec les pays hors Europe** soutient la modernisation des établissements d'enseignement supérieur, la réforme des modes de gouvernance et des programmes d'enseignement, le renforcement des liens entre l'enseignement supérieur et la société, etc. Sont concernés : les pays du voisinage européen, la Russie, les pays d'Amérique latine, d'Asie et de la zone Afrique-Caraïbes-Pacifique.
- **Les alliances sectorielles** permettent des coopérations entre les établissements de formation professionnelle et les entreprises en mettant en place la création de nouvelles filières, une modernisation des pratiques de formation, innovation sociale, etc.

### *Action clé 3 – Soutien à la réforme politique*

La réforme politique a pour but de renforcer les outils et instruments mis en place pour faciliter la mobilité en Europe ainsi que la coordination des Etats membres de l'Union dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse.

Deux actions spécifiques sont présentées :

- l'initiative Jean Monnet qui favorise principalement l'enseignement, la recherche et le débat sur l'histoire, la politique, l'économie et le droit de l'Union Européenne
- la coopération dans le domaine du sport afin d'encourager l'inclusion sociale et de promouvoir les valeurs démocratiques.

## 4. LES CRITERES D'ELIGIBILITE ET DE SELECTION

Les appels à projets sont publiés une fois par an. Un document édité par la Commission Européenne, « l'appel à propositions général », présente les actions concernées et les délais de présentation des candidatures pour chaque action avec le budget annuel du programme Erasmus +.

Les modalités de ces actions sont exposées dans le [guide du programme Erasmus+](#) qui fait partie intégrante de l'appel à propositions Erasmus+.

Les organisations et les établissements qui souhaitent déposer leur candidature dans le cadre de ces appels doivent respecter les conditions de participation et de financement exposées dans le guide.

Ce document fournit des informations sur les priorités du programme, les actions soutenues, les fonds disponibles pour chaque action et les modalités de participation.

Chaque programme a également des critères d'éligibilité propres, mais de manière générale le Programme Erasmus + est ouvert aux pays suivants :

**Les pays participant au programme** qui sont les pays membres de l'Union européenne et l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège, la Turquie, l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine.

Concernant les projets de mobilité, seuls les organismes d'un pays participant au programme peuvent être candidats à l'action-clé 1. De même seuls les organismes d'un pays du programme Erasmus + peuvent accueillir une mobilité dans le cadre de cette action.

**Les pays partenaires** qui regroupent les pays du voisinage européen à l'Est (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie, Ukraine) et au Sud (Algérie, Maroc, Tunisie, Lybie, Egypte, Palestine, Jordanie, Israël, Liban, Syrie), les Balkans occidentaux (Albanie, Bosnie Herzégovine, Kosovo, Monténégro, Serbie), la Russie ainsi que les pays du monde entier (Amérique, Asie, zone Afrique - Caraïbes – Pacifique).

Les organismes des pays partenaires peuvent prendre part à certaines actions du programme selon les conditions spécifiques.

Dans certains programmes et actions les organismes de pays partenaires peuvent être partenaires du projet mais ne peuvent pas être coordinateurs. Ils peuvent coordonner les actions « Capacity Building in Higher Education- CBHE ». Selon les types de projets ils peuvent ou ne peuvent pas non plus accueillir de mobilités apprenantes dans le cadre de certains partenariats.

## C. METHODOLOGIE DU MONTAGE DE PROJETS

---

### 1. LA PHASE AVANT-PROJET

#### ▪ La phase de veille

Il est crucial de « gagner du temps » sur le projet en n'attendant pas la publication des appels à projets pour s'y préparer. Dans ERASMUS+ les appels à projets sont publiés en général autour des mêmes dates et les types de projets et d'appels varient peu : on peut s'y préparer 6 mois avant la publication de l'appel. Pour H2020 les programmes de travail (Workprogrammes) sont publiés pour deux ans, vous pouvez donc identifier les thématiques et appels qui vous intéressent et anticiper la publication de l'appel (appel ouvert) pour préparer un projet ; on peut aussi cibler les appels annoncés mais non ouverts (forthcoming) pour commencer à bâtir un projet et un consortium.

#### ▪ La phase de d'ébauche du projet

Il est important d'avoir un projet, encore faut-il identifier le « bon appel », c'est à dire celui auquel répond votre projet. ATTENTION à ne pas faire la démarche inverse : ce n'est pas à l'appel de s'adapter au projet, mais à vous d'adapter au besoin le projet à l'appel ; à l'image du bouchon et de la bouteille : le bouchon c'est le projet, mais l'Europe elle a une bouteille avec une certaine forme et fonction, qui répond à un besoin, le bouchon doit s'y adapter ; l'Europe ne changera pas la bouteille pour l'adapter votre bouchon !

#### *« le bouchon et la bouteille »*

objectif: fournir une réponse excellente = pertinente, complète, cohérente et innovante, à une problématique donnée dans le call et le « topic »

*Un projet gagnant= excellence du projet pour un appel donné*



Il importe donc de bien comprendre les objectifs de l'appel auquel vous souhaitez candidater, les résultats attendus, le type de solution escomptée (en fonction de la TLR). C'est cela qui détermine le type et la nature du projet à soumettre (sa structure, les résultats prévus, l'importance de l'aspect d'innovation et l'impact de la recherche etc.). Il faut bien relire le workprogramme correspondant pour comprendre la dimension politique et stratégique ( par exemple dans le cadre de l'initiative phare Innovation Union et Europe 2020) afin de répondre précisément aux objectifs visés. Il est également important de prendre conscience de la dimension internationale des appels à projet (participations de pays non membres de l'UE).

Avant de se lancer dans le montage et la rédaction du projet, il faut donc une bonne phase de préparation pour trouver les informations pertinentes qui vous permettront de proposer un « bouchon » parfaitement adapté à la « bouteille » de l'appel.

Vous pouvez par exemple lire :

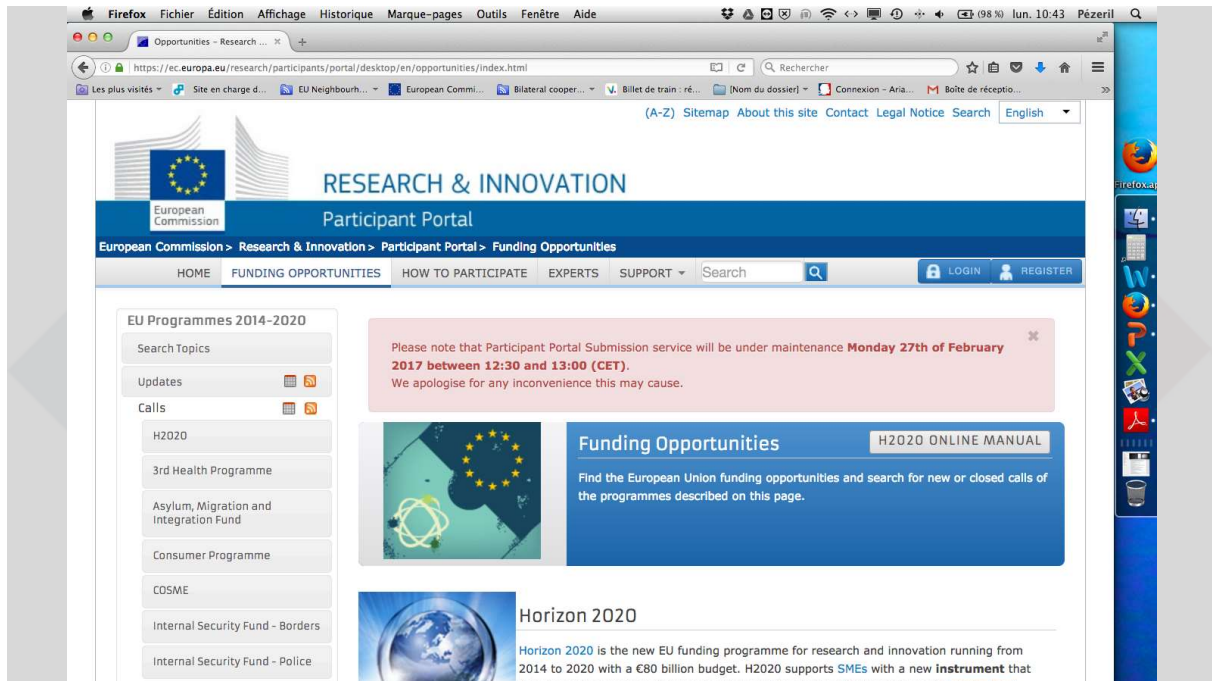
- Les déclarations de politique générale de recherche qui présentent les objectifs de l'UE et les politiques particulières du domaine (par exemple EU Industrial Policy, EU Energy Policy, Agenda for new skills and jobs, EU Water Policy)
- Le workprogramme pour les domaines et « topics » qui vous concernent et qui présente les thématiques des appels à propositions prévus sur les deux ans
- Le document des annexes générales qui contient un nombre important d'informations sur les règles de participation (critères d'éligibilité, types d'actions, évaluations, etc.)
- Les « templates » ou documents modèles qui permettent de se familiariser avec les modèles de document à soumettre
- Lisez attentivement les autres documents utiles comme, entre autres, le Plan d'H2020 pour l'exploitation et la diffusion des résultats, l'égalité des sexes, le Guide du programme Erasmus+ etc.

Une démarche importante consiste à mobiliser son propre réseau, et à développer un réseau de partenaires potentiels sur la thématique visée afin de réparer le futur consortium. Il faut aussi en prendre conseil auprès de personnes ayant déjà déposé un projet européen et/ou participer à des réunions d'informations organisées au niveau national ou à Bruxelles.

Enfin, un des réflexes à adopter est de se rendre régulièrement sur **le portail du participant** qui est le point d'entrée unique pour tous les porteurs de projets et les bénéficiaires, et la seule liaison avec la Commission Européenne et les Agences exécutives.

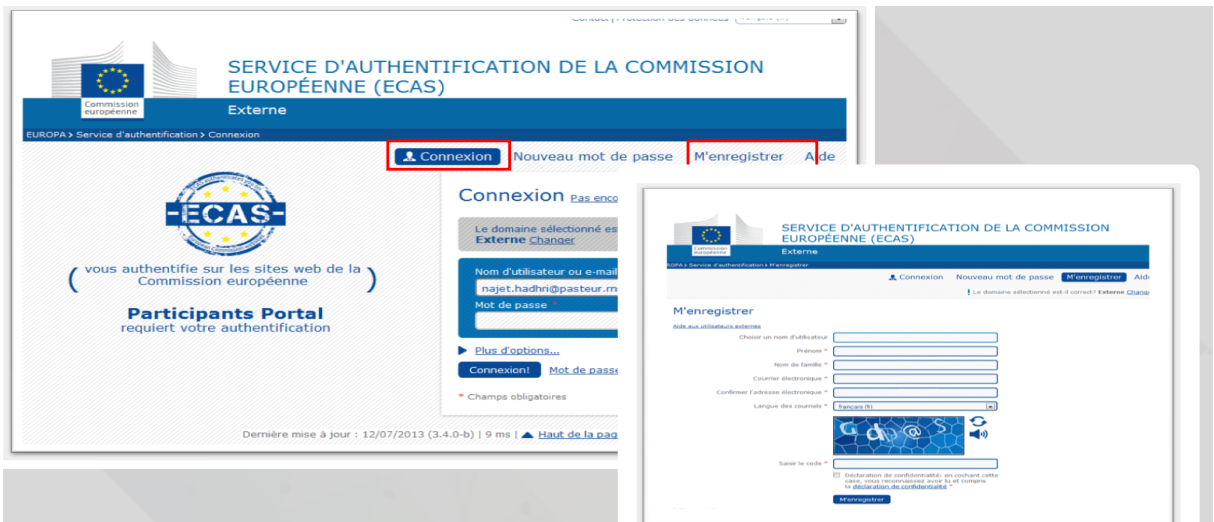
- **Les « portails » de l'Europe**

Le « **participant portal** » : un point d'entrée unique pour les porteurs de projets H2020 : pour trouver de l'information, identifier un appel, trouver les documents pertinents, déposer un projet, suivre un projet, s'inscrire comme expert. Tous les appels y sont publiés avec les types de projets et d'action, les budgets prévus, les critères d'éligibilité et d'évaluation, les modèles de formulaire de réponse (Template) etc.



Les autres portails utiles:

- **Cordis** pour trouver de l'information sur les projets déjà financés, et trouver des partenaires
- **Le portail H2020 Français** : une mine d'information, de conseils, de fiches pratiques pour monter les projets, le tout en Français.
  - <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid82020/la-cooperation-internationale-dans-horizon-2020.html>
  - <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid86592/les-fiches-pratiques-pcn-juridique-financier.html>
- **ECAS** : le service européen d'identification et d'authentification qui vous permet d'accéder aux services du « participant portal » (**ECAS = European Commission Authentication System**). Il faut avoir un compte ECAS pour pouvoir enregistrer son organisation, soumettre une proposition de projet, devenir expert.



S'inscrire pour obtenir, un "ECAS account" (European Commission Authentication System).  
 "single sign on" approach: votre adresse email address + 1 mot de passe = 1ECAS account  
<https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

30

## HORIZON 2020 (H2020)

Trouver l'information

3 portails internet – pour accéder à l'espace Européen de la recherche et aux projets H2020

RECHERCHE sur le site EUROPA

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/page/home>



PARTICIPANT PORTAL.

Electronic Proposal Submission Service: EPSS

CORDIS

<http://cordis.europa.eu>



Dissemination des projets FP7 et H2020 et service de recherche de partenaires

<http://www.horizon2020.gouv.fr/>



Le portail Français sur H2020

28

## De l'idée au projet : processus et outils

Une « idée » de projet, pour qu'elle soit recevable, doit répondre aux critères suivants :

- rentrer dans le cadre de l'appel (thèmes, objectifs, contexte, opportunité)
- s'inscrire dans la stratégie nationale et dans celle de l'université
- répondre à un/des problème(s), des besoins clairement identifiés
- être basée sur une étude du contexte (par des spécialistes du domaine)
- s'appuyer sur un plan d'action sommaire et sur un noyau de partenaire identifiés et fiables



Voici une liste des étapes à suivre durant la phase de pré-projet (cela concerne en particulier les projets de type coopératif:

1. Déterminer le but visé et les objectifs principaux du projet: quoi, quand, pourquoi, pour qui, pour quoi ? Quel est le besoin? Quelles sont les finalités?
2. Quel est le contexte? Quels sont les enjeux? Quelle concurrence?Quels sont les risques du contexte et d'évolution du contexte ou du besoin ?
3. Définir le périmètre du projet: géographique, thématique, ce qui sera fait/pas fait et pourquoi
4. Déterminer les participations nécessaires pour le projet. Partenariat : définir les besoins, compétences/expertise nécessaires et complémentaires
5. Faire une étude d'opportunité et de faisabilité en réalisant un état de l'art sommaire
6. Identifier les contraintes à prendre en compte
7. Définir les objectifs spécifiques
8. Définir les résultats attendus et le budget prévu (en tenant compte des règles applicables selon l'appel visé)
9. Produire la fiche d'avant-projet\* (voir explications ci-dessous)
10. Fixer un planning de déroulement prévisionnel, produire le rétro-planning du montage du projet
11. Avoir le temps de monter le projet et répartir le travail en équipe pour la phase de montage

Outil-clé : **produire une fiche synthétique d'avant-projet**. Elle permet d'identifier le programme de travail, l'appel visé, et la thématique(topic, scope) que traite le projet, sa date de soumission ainsi que son titre et acronyme. Elle donne un aperçu du projet (problématique, objectifs, résultats visés, grande phases et activités, coûts estimés, durée du projet). Elle positionne la logique d'intervention et la démarche de mise en œuvre par rapport à l'état de l'art sommaire, de la concurrence, du contexte (réglementaire, sociétal, éthique etc..). Elle Indique les compétences requises, le type des différentes organisations partenaires (y compris pressenties) et/ou identifie les types de partenaires recherchés, leur rôle dans le projet. Cette fiche propose un retro-planning de phase de montage et de rédaction du projet. Elle permet d'échanger avec les partenaires potentiels, et si elle est validée, de clôturer la phase d'avant-projet. Elle répond aux questions de base : quoi, pourquoi, pour qui, comment, avec qui, quand et en combien de temps, combien cela coûte

## 2. LA PHASE DE MONTAGE

La phase de validation de l'avant projet est déterminante pour savoir si vous êtes en mesure de passer au montage du projet.

La phase de montage vise à rassembler les compétences des partenaires pour produire tous les éléments constitutifs du projet. Les actions suivantes doivent être effectuées dans cette phase:

- Comprendre ce que demande l'Europe dans l'appel (topic & scope) et le défi (challenge) posé dans toutes ses dimensions (y compris sociétales), et vérifier que le projet y répond bien (critère de pertinence)
- Définir les objectifs généraux & spécifiques (arbre à problèmes et à solution fait)
- Avoir une vision claire de ce que le projet va pouvoir réaliser (résultats) et comment (hypothèses)
- Faire un état de l'art (scientifique & contextuel) pour positionner le projet, état de la concurrence, problèmes réglementaires et éthiques éventuels,
- Montrer l'ambition au-delà de l'état de l'art, quelle innovation? (gap analysis fait), comment le défi posé sera atteint,
- Avoir une stratégie de mise en œuvre : comment le projet permet d'aller de l'existant au futur visé. Produire un plan de travail adapté.
- Evaluer quel en sera l'impact, pour qui? À quel coût ?
- Identifier & mobiliser les « meilleurs partenaires » pour le projet, décrire l'organisation du consortium et de la gestion du projet

Cela suppose : De disposer d'assez de temps & d'appui (équipe de montage) pour maîtriser le processus de montage, rédaction, mobiliser les partenaires et fournir l'effort nécessaire, dans la durée jusqu'à la soumission du projet.

### ▪ La partie « administrative »

Compléter la partie A & B, obtenir tous les documents signés. La partie administrative est critique pour l'éligibilité du projet : si elle n'est pas correctement et complètement remplie le projet peut être déclaré inéligible, avant même d'avoir été évalué par les experts. Il faut donc consacrer des ressources humaines compétentes pour remplir cette partie et rassembler tous les documents et annexes requis, avec les signatures autorisées, les attestations, les PICs (*participant identification code*) etc. Il convient de charger une personne bien identifiée ou mieux une équipe dédiée, à ce travail, qui doit débiter dès le début de la phase de montage. Certaines informations & documents doivent être fournis par les partenaires. La soumission se fait sous forme électronique mais les originaux peuvent vous être demandés si vous obtenez le projet.

## ▪ **L'arbre à problèmes et à solutions**

### *Pourquoi faire un arbre à problèmes ?*

L'arbre à problème est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux analyser une situation problématique. Il vous oblige à vous poser les bonnes questions, à partir d'une demande formulée par l'appel avec ses objectifs, ou par votre consortium pour certains projets.

Hiérarchiser les problèmes principaux, et secondaires et identifier les causes de ces problèmes (les « racines » les plus loin du tronc de l'arbre,). Il permet d'identifier les conséquences directes et indirectes des problèmes (les branches de l'arbre). Cet outil vous aide à distinguer causes et conséquences, à distinguer le problème des causes du problème et à bien formuler les problèmes.

- **L'arbre à problèmes** permet de **visualiser** les rapports de cause et d'effet qui existent à l'égard d'une situation particulière qui pose un problème.
- le tronc de l'arbre représente le problème central qui relie les deux niveaux des causes et des effets. Si on souhaite examiner plus d'un problème, il faut dessiner un arbre par problème
- les causes (les racines de l'arbre), se représentent aux niveaux inférieurs
- les effets ou conséquences (les branches de l'arbre), se représentent aux niveaux supérieurs.
- Plus les causes sont spécifiques, plus elles sont susceptibles de paraître aux niveaux les plus bas du diagramme;
- **L'endroit où un problème se situe dans le diagramme de l'arbre n'est pas nécessairement une indication de son niveau d'importance.**

*Plus de conseils, modèles:*

<http://fr.slideshare.net/claudemichaud/trucs-et-astuces-arbre-de-problmes>

<http://www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques/218-fiche-technique-n4--larbre-a-problemes--un-outil-danalyse-prospective.html>

Les arbres des problèmes et des objectifs sont une première étape vers la production d'un cadre logique requis dans plusieurs types de projets.

### *Pourquoi faire l'arbre à solutions ?*

L'arbre à solutions vous permet de connaître la position d'où vous partez et le gap: ce que vous allez rechercher, et donc de définir la stratégie du projet à venir. L'arbre à solutions permet de trouver quelles sont les actions nécessaires pour résoudre les problèmes- et traiter leurs causes-présentés sur l'arbre à problèmes.

**Des problèmes aux objectifs :** les objectifs correspondent à chacun des problèmes spécifiques identifiés dans l'arbre à problèmes ; l'objectif central correspond au problème central.

**Des objectifs aux actions** : Délimiter le projet: Il faut ensuite examiner les objectifs pour savoir lesquels peuvent être atteints dans le cadre du projet. L'arbre à solutions permet d'identifier et d'organiser les activités et les tâches essentielles, les interdépendances entre activités, (ex : synchronisation, précédence, simultanéité, in put-out put), le phasage et la durée des activités les échéances et jalons, le chemin critique, les résultats attendus et les livrables.

#### *Comment faire un arbre à problèmes ?*

L'idée est de réfléchir aux relations de causes à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en trois temps :

1. Énoncez clairement et précisément le problème central. Il sera la base du tronc de l'arbre.
2. Identifiez ses causes principales et secondaires (les racines du problème).
3. Identifiez ses conséquences (les branches) et ses effets secondaires (ramifications).

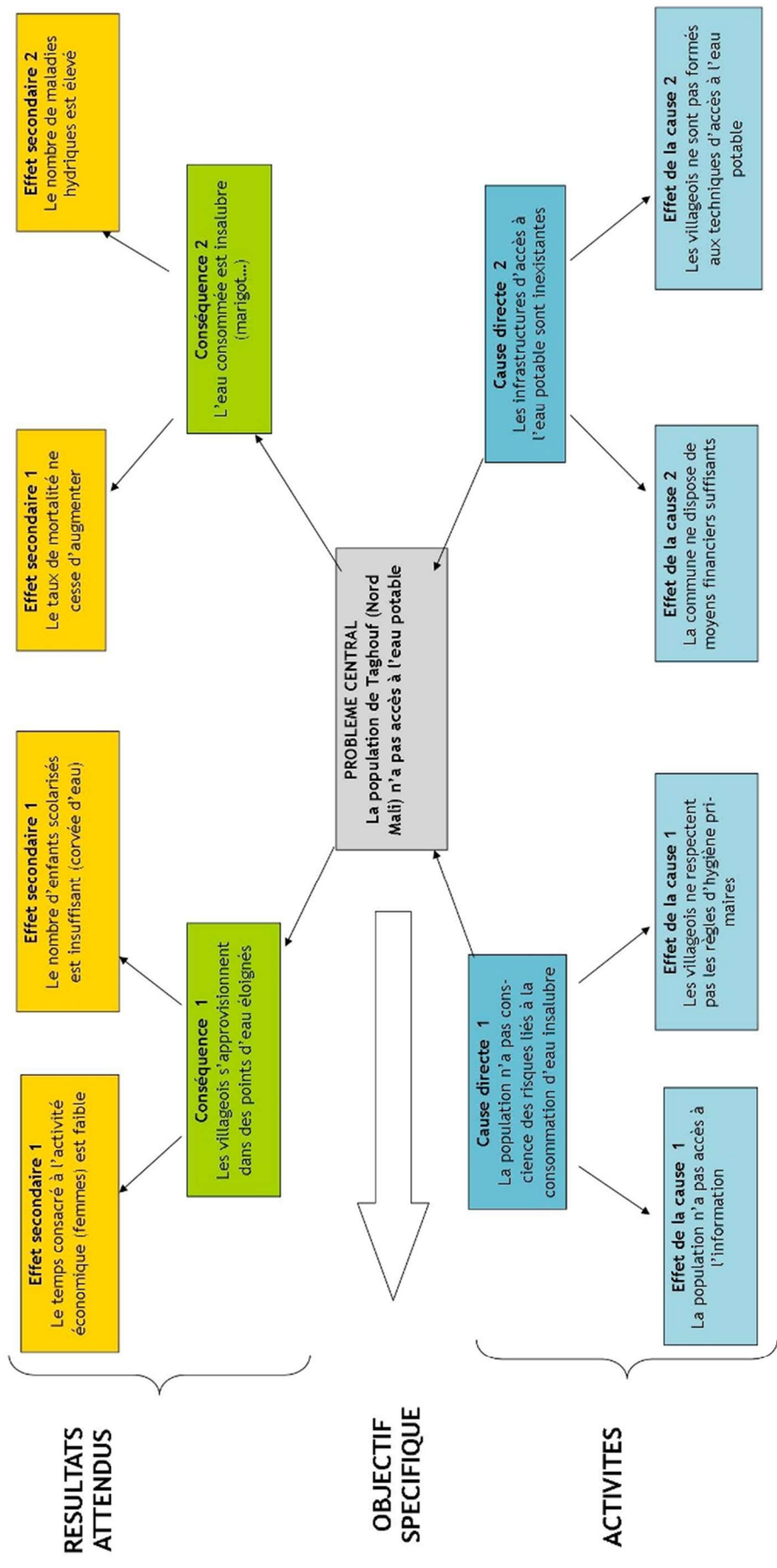
Construire un arbre à problème est un travail important dans la genèse d'un projet. Pour qu'il soit d'une plus grande efficacité, réunissez-vous à plusieurs. N'hésitez pas à décomposer le problème sur plusieurs échelons.

#### *Quel lien entre l'arbre à problèmes et mon projet ?*

Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes. Une fois l'arbre terminé, il faut en construire un second en remplaçant le problème par l'objectif, les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif, et enfin les conséquences par les résultats attendus du projet. (Voir exemple d'arbre à problèmes tiré d'un document de la FAO, à la page suivante)

**ARBRE A PROBLEMES**

A mettre en lien avec le cadre logique



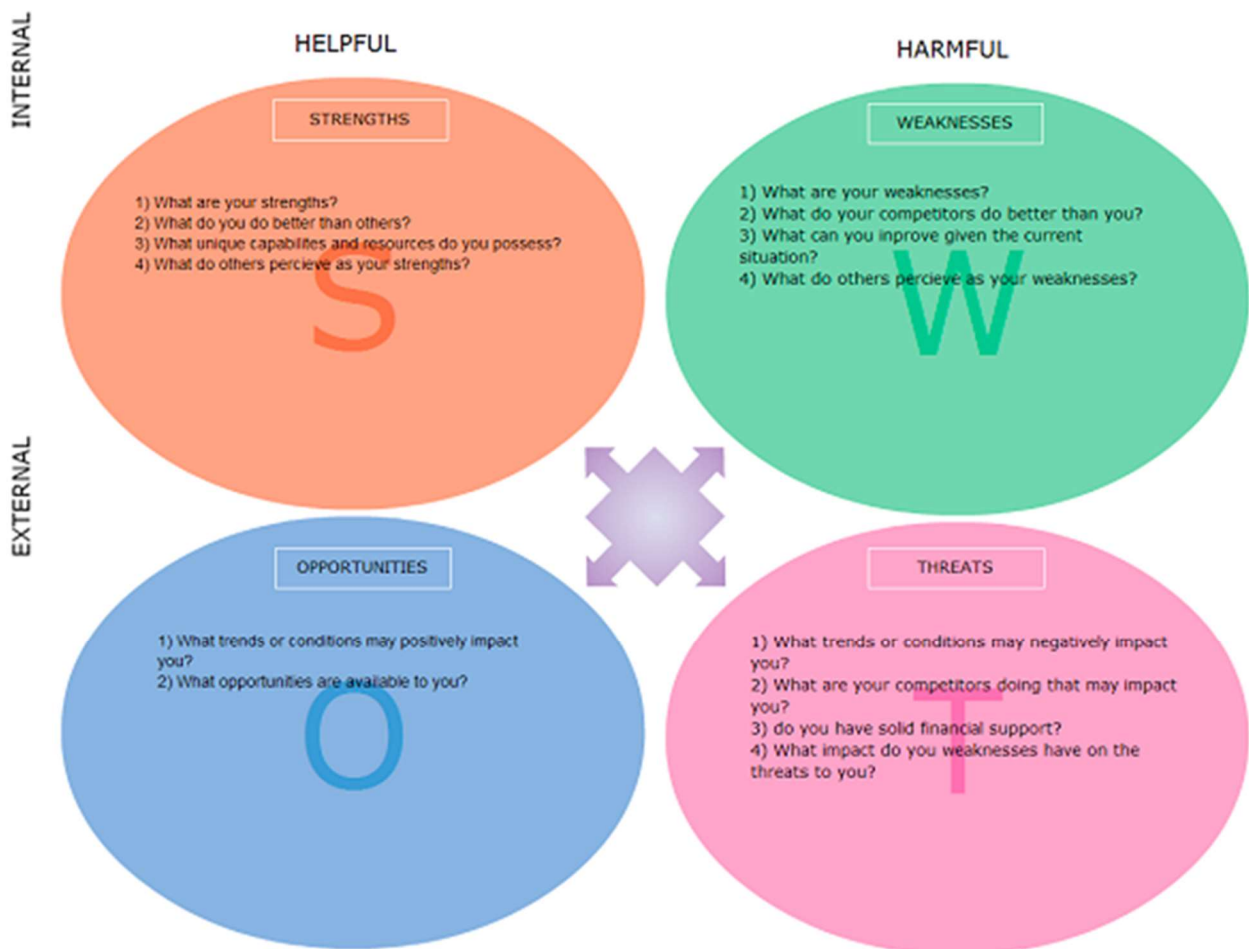
- **Définir la stratégie de mise en œuvre**

- L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet d'identifier les forces, les faiblesses, les contraintes, les menaces et les opportunités en vue d'atteindre les objectifs visés ainsi que les axes stratégiques à développer.

L'analyse SWOT permet également de vérifier si la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par cette dernière.

Ci-après, un exemple de questions à se poser pour chacune des catégories.



Les différents facteurs, qui échappent à l'influence directe du projet mais qui, d'une manière ou d'une autre, sont susceptibles d'avoir un impact sur le projet et sur ses possibilités d'atteindre les objectifs visés.

Le risque est dit externe si le groupe n'a pas d'influence directe sur lui. Le risque est dit interne si le groupe a des possibilités de contrôle et d'actions au sein même du projet.

L'analyse SWOT, acronyme de **Strengths, Weaknesses, Opportunités et Threats**, en Français analyse FFOM, contribue à l'étude de faisabilité du projet :

- Elle permet d'obtenir une représentation synthétique du projet avec les **Forces** et les **Faiblesses** (internes au projet, au consortium), et les **Opportunités**, les **Menaces & risques** potentiels (du contexte externe).
- Son principal intérêt : elle permet de rassembler et de croiser les analyses internes (des défis et difficultés du projet) avec l'analyse de des facteurs externe (environnement, contexte).

Les menaces sont identifiées à l'aide d'une [étude de risques](#) : identification, évaluation de leur gravité, de leur probabilité, mesures préventives, curatives prévues. LES FORCES= les points positifs internes à l'organisation ou au projet qui lui procurent un avantage durable.

LES FAIBLESSES=les points négatifs internes à l'organisation, au projet, qui donnent la marge d'amélioration.

LES OPPORTUNITÉS=les facteurs extérieurs ou les situations dont l'organisation, le projet peuvent tirer parti. Exemple : changement dans la réglementation

LES MENACES & risques=les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet. Exemple : déclenchements de conflits, variation du cours de l'€ par rapport aux monnaies locales des partenaires.

La matrice SWOT permet de mettre en place:un argumentaire: pourquoi le projet, et une stratégie .Elle permet d'une part insister sur les points forts et profiter des opportunités du projet et d'autre part de montrer comment surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces.

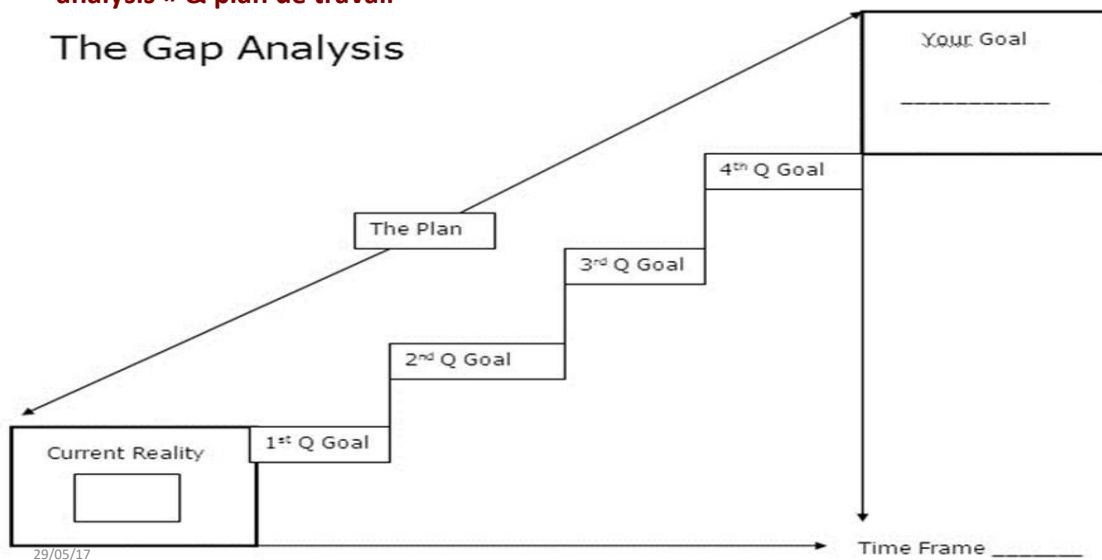
Bâtir une stratégie en croisant les facteurs de l'analyse SWOT					
		Approche interne			
		Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
	Examiner en quoi les opportunités				

- Le gap analysis

Le gap analysis (ou mesure d'écart) est un outil qui mesure les écarts entre un état actuel et un état futur. Il part de l'état de l'existant (là où l'on est) du ou des problèmes et permet d'identifier la trajectoire vers là où on veut être (objectifs). Il se prépare collectivement en réunion de « brainstorming » et permet de créer la « vision du projet » son ambition, et d'envisager les stratégies de mise en œuvre.

**Une démarche cohérente: les Objectifs, « gap analysis » & plan de travail**

**The Gap Analysis**



- La matrice de cadre logique (MCL)

La MCL est utilisée au cours de toutes les phases du cycle du projet (lors de sa préparation, de sa mise en œuvre et de son évaluation).

L'idée de base de la MCL est que l'on ne commence pas par parler de ce que l'on veut faire (les activités) mais du but à atteindre, des changements que le projet vise à produire (le résultat) pour des bénéficiaires directs & indirects (groupes cibles).

Un problème complexe est plus facile à gérer s'il est réparti en plusieurs groupes de problèmes (des grappes de problèmes) et décomposé en sous-problèmes (problèmes spécifiques), ce qui entraîne parfois différents sous-projets. Pour qu'il soit possible de gérer le projet, il faut savoir se limiter. Un projet ne doit généralement pas essayer de résoudre plusieurs problèmes principaux.

La réalisation des objectifs aux niveaux les plus élevés implique que les objectifs ont déjà été atteints aux niveaux inférieurs.



### Matrice du Cadre Logique

	Logique D'intervention ou stratégie de développement du projet	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses	Risques
Objectifs globaux					
Objectif spécifique					
Résultats					
Activités	Ressources				
				Conditions préalables	Plan de gestion des risques

171

### Matrice de cadre logique

Pourquoi le projet est entrepris?

- Problème principal=Objectif général

Quels effets on attend du projet

- Problèmes spécifiques=Objectifs spécifiques

Quels résultats le projet vise à atteindre

- Résultats & bénéficiaires

Comment le projet compte atteindre ces résultats

- Activités & stratégie de mise en oeuvre

Comment mesurer si les objectifs sont atteints

- Démarche qualité Critères & Indicateurs

Quels sont les Hypothèses, contraintes & risques

- SWOT & Plan de gestion des risques

#### ▪ L'analyse des risques

L'analyse des hypothèses & risques consiste à identifier, analyser, évaluer

Les différents facteurs, qui échappent à l'influence directe du projet mais qui, d'une manière ou d'une autre, sont susceptibles d'avoir un impact sur le projet et sur ses possibilités d'atteindre les objectifs visés.

Le risque est dit externe si le groupe n'a pas d'influence directe sur lui.

Le risque est dit interne si le groupe a des possibilités de contrôle et d'actions au sein même du projet

## Risques et facteurs internes/externes

- Quels sont les facteurs– tant internes qu’externes- qui peuvent soit empêcher, soit sérieusement entraver, soit retarder la mise en oeuvre du projet?
- Apprécier les risques externes et les facteurs qui pourraient perturber, et l’ampleur de leurs répercussions possibles sur le projet.
- Comment se prémunir contre ceux- ci?  
Existe- t- il des facteurs déterminants qui sont des préalables à la réussite du projet?
- Que prévoir pour les prendre en compte?  
Quels effets annexes négatifs le projet peut- il entraîner?  
Des stratégies alternativesont- elles été envisagées pour pouvoir atteindre l’objectif qui a été prévu pour le projet

### ▪ L’état de l’art détaillé

Le but de cette étape est d’asseoir le projet, de positionner la stratégie de recherche (pur H2020) de développement pour ERASMUS+ et d’identifier les expertises à mobiliser et les partenaires potentiels du consortium. Il s’agit ici de développer et consolider l’état de l’art de la phase de montage.

Sans un état de l’art exhaustif, international et portant sur tous les aspects du problème (contexte sociétal, réglementaire, éthique etc.), il n’y a pas de projet possible.

C’est une démarche scientifique (objectivité, précision, honnêteté intellectuelle) dans laquelle il est conseillé d’utiliser toutes les compétences du consortium.

Cela inclut non seulement le recensement des publications et des brevets, mais aussi les autres initiatives, les projets européens en cours ou clos, les plateformes, les projets nationaux, la stratégie de voisinage etc.

L’état de l’art s’appuie sur:

- Les mots clefs du call
- Les challenges, les défis (scientifiques, sociétaux, économiques etc.)
- Les problèmes associés
- Le contexte et le cadre du projet (opportunités, contraintes, les données de contexte)
- Les acteurs principaux du domaine (qui a fait quoi, qui fait quoi, qui est indispensable & pourquoi)
- Les résultats, données et standards déjà disponibles

L’état de l’art sert aussi à positionner l’excellence et les compétences de vos partenaires.

L'état de l'art vous permettra de :

- Vérifier l'originalité de votre idée: a-t-elle déjà été envisagée, proposée, mise en œuvre par quelqu'un d'autre?
- Donner des idées nouvelles de développement à votre projet, des indications sur des voies nouvelles à explorer.
- Détecter des difficultés potentielles, des voies de développement à éviter.
- Identifier des partenaires potentiels ainsi que des concurrents.
- Connaître l'exploitabilité de votre idée: appartient-elle au domaine public ou bénéficie-t-elle d'une propriété intellectuelle?
- Evaluer la brevetabilité de votre idée: votre idée pourrait-elle, pour un homme du métier, découler du prolongement évident de l'état de la technique ? Si oui, elle n'est pas brevetable.

*Comment réaliser l'état de l'art ?*

Il faut se servir de l'arbre à problème pour partir des problématiques bien identifiées. Pour H2020 Utiliser les bases de données scientifiques comme SCOPUS et Web of Sciences dans le but de trouver les publications qui traitent des problèmes posés, consulter CORDIS pour les projets déjà financés. En cours de recherche, de nouveaux mots-clés (synonymes, autres expressions, autres combinaisons de mots...) apparaissent régulièrement et doivent être utilisés pour une nouvelle recherche.

Consulter un grand nombre de documents. L'état de l'art se veut le plus exhaustif possible, afin qu'aucune information ne soit laissée de côté. Une analyse à partir de mots clefs en français et en anglais est notamment souhaitable.

Effectuer une analyse minutieuse, spécialisée, trier et sélectionner les documents les plus pertinents. Il faut mettre à jour cet état de l'art si vous prenez plus de trois mois pour monter votre projet.

#### ▪ **Le partenariat**

Identifier les partenaires, leurs rôles et responsabilités est primordial. Il faut identifier les acteurs nécessaires en fonction du projet et pas uniquement les partenaires ou acteurs déjà connus sur d'autres projets.

L'attribution des rôles et des responsabilités se fait en fonction des compétences et capacités requises, des besoins du projet (plan de travail), des phases et des contraintes (disponibilité, calendrier universitaire...).

La description du consortium dans son ensemble (entités légales, CV des personnes clefs, publications récentes, projets précédemment réalisés si pertinents pour le projet) sera à réaliser en soulignant l'excellence, l'adéquation, la complémentarité des partenaires pour atteindre les objectifs.

Il faudra montrer que le consortium couvre la « chaîne de la valeur » en incluant tous les acteurs en faisant un schéma, qu'il a la capacité de gérer les risques éventuels liés aux partenaires (joindre le tableau des risques). Le tableau des compétences devra mettre en évidence:

- les compétences, les expériences pertinentes des partenaires individuellement
- les complémentarités, les synergies, la masse critique,
- les acteurs clefs de la chaîne de la valeur (dans tous les domaines, pas seulement scientifiques)

Pour le coordinateur et les partenaires la mise en valeur de leur expérience dans les projets EU ainsi que les coopérations ou projets en communs préexistants est à démontrer.

Penser à mettre en valeur la contribution et la valeur ajoutée des pays tiers éventuels.

La qualité du consortium et du choix des partenaires est un point critique pour la réussite du projet (tant au niveau de la candidature que de l'exécution du projet).

Un bon équilibre au sein du consortium réunira les points suivants :

- L'interdisciplinarité et la complémentarité (minimum de redondance)
- La participation industrielle
- La participation des « équipes d'excellence » du domaine
- Un équilibre géographique, une diversité culturelle

Afin de détenir un consortium adapté au projet et au plan d'action, il faudra éviter les partenaires qui s'invitent dans votre projet ou dits « fantômes ». La taille du consortium devra être adaptée au projet (complexité, besoin de multiples compétences & acteurs etc.). Assurez-vous de l'adhésion effective des institutions concernées au projet (pas seulement de votre interlocuteur).

Mettez à profit toutes les capacités des organismes partenaires (ex. les différents départements, facultés, instituts de recherche d'une université).

Pour information, la limite en nombre de pages ne s'applique pas à la description du consortium.

#### ▪ **La stratégie de mise en œuvre et la planification du projet et des activités**

A partir des problèmes et solutions analysées dans l'arbre à problèmes **le consortium doit définir une stratégie de mise en œuvre**. Elle indique les moyens d'atteindre les objectifs, les pistes à explorer, les hypothèses de travail possibles, et les limites (ce que vous ne ferez pas) en justifiant ces choix. A ce stade il faut bien identifier les contraintes (techniques, réglementaires) à prendre en compte, les opportunités et les risques à partir de la SWOT..

**La stratégie= construire le pont** s'appuie sur :

- L'analyse SWOT
- L'état de l'art et du contexte
- Les Hypothèses que vous faites
- Les capacités que vous avez (connaissance compétence, expérience savoir faire du consortium)
- Le temps et les moyens dont vous disposez

La stratégie doit être définie avant la planification du projet. Cette planification vise à définir le contenu technique du projet et les moyens de sa mise en œuvre précis, ainsi que son déroulement dans le temps (phasage, calendrier du projet).

La planification se fait à l'aide d'outils qui permettent de représenter graphiquement l'enchaînement logique des activités et tâches, de les inscrire dans la durée du projet en marquant les phases, les points critiques, les échéances, les jalons, les liens entre les activités. Le résultat est un planning, avec une liste de tâches et de jalons hiérarchisés et liés.

La planification inclut les estimations des durées de réalisation des activités et tâches avec des dates prévisionnelles.

Parmi les outils possibles: EXEL, MS Project, OpenOffice, [www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz), [www.openworkbench.org](http://www.openworkbench.org) , <http://www.chef-de-projet.org/methode/gantt.htm>

- La méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Cet outil de planification met en valeur les interactions entre activités et permet d'identifier les «chemins critiques\*», d'identifier et de placer les jalons\*\* ou « milestones».

\* Le chemin critique (CriticalPathAnalysis) permet d'identifier des activités et tâches qui doivent être réalisées pour que les autres activités aient lieu, et que le projet soit réalisé dans les délais. Les tâches qui peuvent être anticipées, ou reportées pour affecter plus de ressources aux activités et tâches en retard sont ainsi connues.

Le chemin critique peut être représenté soit en surlignant en rouge, soit par des diagrammes (flèches et cercles).

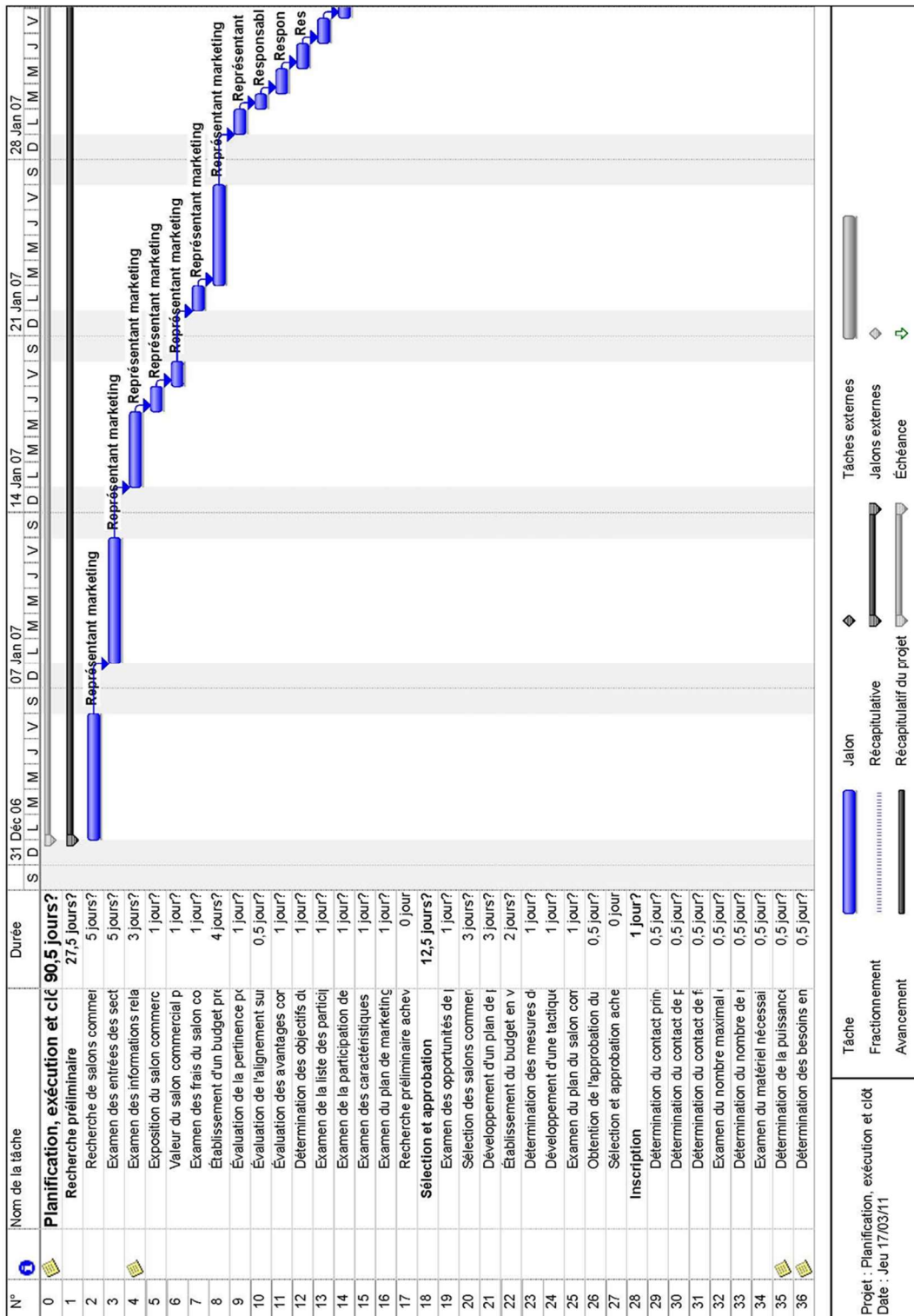
L'important dans une planification est de gérer ce chemin critique et de s'octroyer des marges de manœuvre pour faire face aux problèmes, risques, blocage, révision, retard...

\*\* Les jalons marquent les différentes étapes d'un projet et l'atteinte des objectifs intermédiaires : le jalon est un événement mesurable et planifié.

Il peut être la fin d'un travail, d'une tâche, un événement important, une date butoir (deadline).

Ils sont signalés dans le Gantt: ils étalonnent la progression du projet: la fin des différentes phases, la réalisation d'activité clefs, des principaux livrables. Ils donnent aussi de la visibilité de l'avancement du projet et de la motivation à l'équipe du projet. Ils sont donc importants et contractuels: tous les partenaires doivent respecter ces échéances.

Exemple de diagramme de Gantt



### ▪ Le plan de travail

Le plan de travail est l'ossature du projet, il permet de définir les ressources à affecter aux différentes activités/tâches. Il permet de définir clairement les objectifs, les activités et tâches, les livrables, les milestones, qui fait quoi et les ressources.

Le déroulement d'un projet est un enchaînement logique d'activités (découpées en tâches) qui se déroulent dans le temps. Elles sont regroupées en phases, marquées par des étapes ou jalons, des échéances (externes, internes) et des dates butoirs. Ces activités sont consécutives ou parallèles, liées ou non entre elles (interdépendances)

Selon l'ampleur du projet, les délais ou les ressources le plan de travail est plus ou moins complexe voire plus ou moins détaillée.

Pour chaque activité il faut identifier un responsable : un « workpackage leader ». La rédaction des activités devra se faire de préférence en anglais en veillant à la faisabilité des activités dans le temps ainsi qu'à la cohérence de l'ensemble.

Penser à prévoir un mécanisme d'interaction entre les WP (diagramme de Pert) ainsi qu'une « feed back loop » des usagers à diverses étapes du projet.

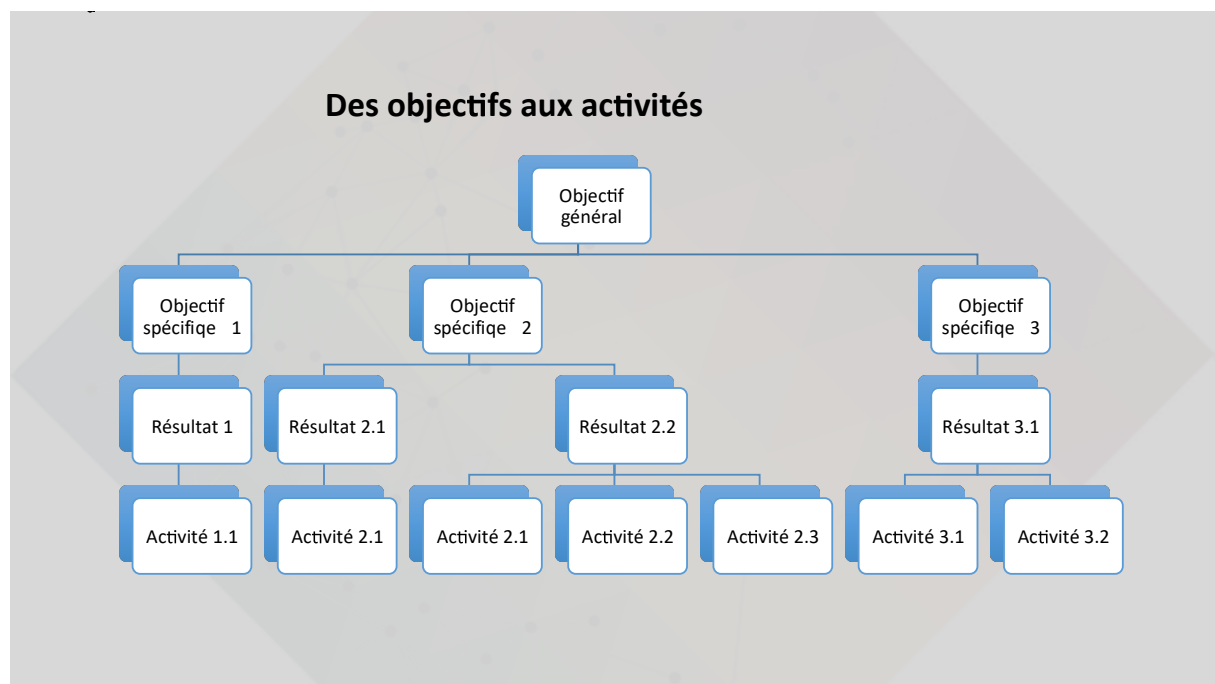
Le plan de travail s'affine selon le degré d'avancement du projet et est à finaliser avant de passer à la phase de rédaction. Il faudra penser à le faire valider par tous les partenaires.

Vérification : Avant de rédiger vérifiez si l'objectif du projet est atteint et donc si :

- Les résultats du projet correspondent à ce qui est prévu
- Ils sont atteints dans les délais prévus
- les hypothèses concernant les facteurs extérieurs (opportunités, menaces) s'avèrent exactes
- les indicateurs sont spécifiques, pertinents et mesurables: le projet est réaliste et réalisable dans le temps prévu (SMART : Specific, Measurable ; Approved ; Realistic&Timebound)

Modèle de plan de travail :

WORK PLAN TEMPLATE								
WP #	Activites & Sub Tasks	Collaboration Needs competencies expertise capacities	Resource Needed partners	Partner Type country	WP leader	Phasing duration	Milestone Date Due	Output Result deliverable



- **Le rétro-planning et le travail collectif**

Lors de l'élaboration du projet, il est important d'établir un rétro-planning de la phase de montage et de rédaction, et de s'y tenir. Il y sera décrit le rôle effectif des partenaires dans la maturation du projet (aspect contenu et aspect organisationnel). Si possible, penser à organiser des réunions ou bien à défaut des vidéos conférences et penser à utiliser des outils collaboratifs.



Les appels ont une date & heure limite de soumission au-delà desquels les « proposals » ne sont plus acceptés. Il faut intégrer cette contrainte dans le planning de montage et rédaction du projet en se donnant au minimum 15 jours avant la date limite pour avoir terminé la rédaction complète et la relecture du projet.

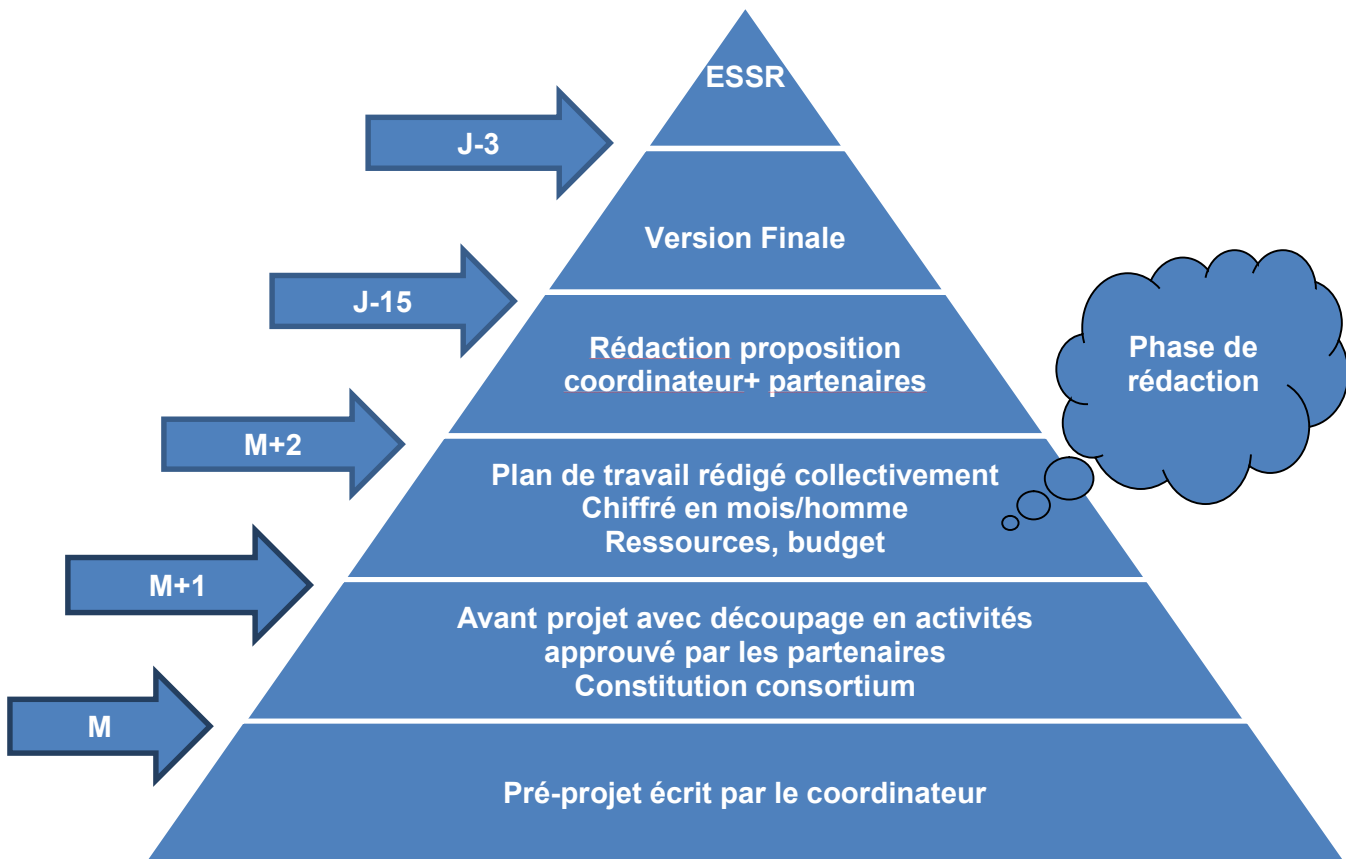
La répartition du travail en équipe est une phase décisive avant le début de rédaction du projet. Le coordinateur sera en charge du pilotage du projet durant son montage et après il aura le rôle du « chef d'orchestre » afin d'organiser le travail collectif (impulsion, animation, coordination, suivi, relances).

Lors de cette étape, pensez à préparer et faire signer un accord de confidentialité, ou autrement appelé « Non Disclosure Agreement » (NDA).

**A la fin de la phase de montage du projet, les résultats doivent être les suivants :**

- L'appel à projets pertinent est identifié
- Les objectifs du projet sont définis
- Un bon alignement avec les objectifs de l'Europe sur le programme/appeal
- La problématique est bien posée en cohérence avec le call
- Un bon état de l'art et de la concurrence, un gap analysis, et une analyse du contexte
- La démarche scientifique et la stratégie vont vers l'innovation
- La logique d'intervention est définie par les grandes lignes des actions à réaliser, la durée, les résultats attendus, les bénéficiaires directs et indirects et les acteurs clefs
- La chaîne de la valeur est faite
- La stratégie partenariale est claire : avec qui? Commencer à mobiliser son réseau
- L'impact attendu est bien identifié: les bénéficiaires (directs et indirects) la valeur ajoutée du projet,
- La visibilité européenne/ internationale est démontrée, la dimension sociétale est visible

### 3. LA PHASE DE REDACTION



- **Démontrer la pertinence du projet et décrire l'impact et la mise en œuvre**

Veiller à garder toujours en tête les 3 piliers d'une bonne proposition:

1. **L'excellence (scientifique dans H2020) du projet:** le cœur du projet, ce pourquoi l'Europe le finance. En effet, l'Europe finance uniquement les projets innovants et qui lui permettent de faire avancer et/ou traiter un voire plusieurs problèmes. Le projet sera évalué en termes de qualité scientifique, de pertinence (par rapport aux objectifs) et de degré d'innovation.
2. **L'implémentation:** la crédibilité, la faisabilité du projet, la cohérence du plan de travail, la qualité du management, l'excellence et la pertinence du consortium. Décrire clairement la gestion du projet en incluant des schémas sur :
  - La planification : le découpage du projet en grandes activités et en tâches élémentaires. Ces tâches sont ensuite ordonnancées (organisation dans le temps de la réalisation d'activités et de tâches). Elle vise à produire un/des résultats avec différents moyens mis en œuvre (acteurs, ressources) sur une durée (début et fin) pour chaque activité, avec des étapes (phases) identifiées incluant les échéances, et avec des acteurs (partenaires) avec des rôles et des responsabilités clairement identifiés.

- la structure du management (conseils et comités des niveaux stratégiques, exécutifs et opérationnels) 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
- le consortium dans son ensemble en soulignant la complémentarité des partenaires
- les ressources à mobiliser qui doivent être cohérentes avec le plan de travail (infrastructures et toutes ressources nécessaires, budget)

**Concernant le management du projet**, décrivez clairement:

- la structure du management (adaptée au projet, à sa complexité, à la taille du consortium) les conseils et comités des niveaux exécutif (décisionnel) et opérationnel, et au niveau de l'orientation stratégique un comité scientifique consultatif (advisoryboard)
- les structures transverses (évaluation, qualité, coopération & communication entre WP) & le conseil
- l'organisation du consortium en vue de la production des résultats (en équipes, en WP, en phases)
- les moyens de communication interne et externe

**La démarche qualité** contribuera à la crédibilité du projet. Elle aura pour fonctions, tout au long du projet de suivre la mise en œuvre du plan d'action, et la gestion des contraintes et des risques. Il faudra prévoir dans le projet un plan qualité qui aura la forme d'un document précis, concis et réaliste. Il inclut des critères et indicateurs pour évaluer et gérer les risques, les résultats, l'impact. Il jouera le rôle d'un outil de travail et un référentiel commun à tous les acteurs pour leur donner une vision similaire du projet, des « valeurs » communes. Pour un gros projet avec un grand consortium, prévoyez une activité spécifique.

**3- L'impact:** évaluer les résultats du projet par rapport aux objectifs et aux bénéficiaires, en fonction de ce qui est attendu par l'Europe.

Lors de cette phase, pensez à expliciter les objectifs visés: montrez en quoi le projet répond aux objectifs généraux et spécifiques de l'UE, montrez sa pertinence par rapport au programme de travail, à l'appel, au topic ou scope.

Expliquez également sa pertinence: pourquoi maintenant (opportunité, contexte)? Réalisez un « benchmarking » de votre approche en décrivant ce qui se fait de mieux au niveau mondial dans ce domaine et surtout en quoi vous apportez une approche différente, complémentaire, plus ambitieuse, nouvelle, complémentaire, etc.

Mettez aussi en valeur votre ambition sur le plan de l'avancement de l'état de l'art, d'innovation, de création de valeur, de leadership européen, de partage de connaissances, de pérennisation et exploitation futurs des résultats. En d'autres termes, montrer comment vous utiliserez l'état de l'art et irez au-delà de l'état de l'art pour atteindre les objectifs et produire les résultats attendus (concepts, analyse des problèmes, acteurs clefs, méthodologie, etc.). Identifiez clairement les bénéficiaires directs et indirects.

Un autre point à aborder à lors de cette phase est celui de savoir comment diffuser et exploiter les résultats. La question des droits de propriété intellectuelle sera donc à aborder. Il faudra établir une liste des éléments que vous êtes susceptible d'apporter au projet et les droits potentiels qui y sont rattachés (brevet, copyright...). Si ces éléments sont détenus par une tierce partie, l'autorisation d'utilisation devra être demandée. Les partenaires devront également être informés de tous éléments qui interviendraient dans leur utilisation de données (ex : utilisation de logiciel open source). Pensez à définir comment le consortium mettra en place la protection des résultats qui pourront être utilisés à des fins d'exploitation commerciale ou industrielle.

En résumé, vous devrez être en mesure de démontrer comment vous avancez des objectifs vers les activités et résultats: explicitez la démarche, la logique d'intervention en se basant sur l'analyse de l'existant et du contexte, le choix des stratégies possibles pour répondre aux problèmes identifiés dans les questions suivantes :

Objectif global → à plus ou moins long terme, à quoi le projet doit-il contribuer ? Pourquoi le projet est-il si important?

Objectifs spécifiques → quels sont les changements importants attendus pour le/les groupes-cibles à l'issue du projet?

Résultats → quels sont les services et produits que doit générer le projet pour atteindre les objectifs spécifiques?

Activités → quelles sont toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats souhaités?

#### ▪ **L'élaboration du budget**

Selon les types de programmes, d'appels, d'instruments, d'actions, les modèles de budgets sont différents. Vérifier quel est le modèle budgétaire spécifique qui convient (budget table) dans la partie du formulaire administratif (part A) du projet,

- Les Rules for Participation donnent de l'information sur les règles budgétaires générales (non spécifiques) « standard budgetary conditions ».

L'Annotated model Grant agreement donne des explications sur les items du budget

Le budget doit être cohérent avec le plan d'activité et équilibré sur la répartition. Il doit représenter un bon rapport coût/bénéfice et être le plus réaliste possible en fonction de la faisabilité de l'action avec le budget proposé. Penser à planifier de manière adéquate les besoins en personnel, à respecter les salaires de référence, à prévoir l'acquisition d'équipements appropriés et à utiliser des périodes de mobilité de manière pertinente.

Les nouvelles règles de financement par forfaits des différents coûts peuvent nécessiter une contribution financière de l'institution, il faudra alors s'assurer que cette option est envisageable. Par ailleurs le co-financement n'est pas exigé mais est de fait inévitable.

Le budget prévisionnel est à faire valider par les partenaires.

#### ▪ **Fin de la rédaction**

Nos conseils pour finaliser la rédaction seraient les suivants :

- Suivez scrupuleusement le Template disponible sur le portail du participant. Le Template pertinent pour le call est accessible dans la liste des « topic conditions and documents », à côté du « topic description ». Au moment de la soumission, le Template définitif est accessible directement à partir du système de soumission (ESS) : il correspond à votre type d'actions (RIA, IA, CSA, etc.).
- Conformez-vous au Template pour les formulaires administratifs et pour l'annexe technique : ceci est important car, si votre proposition est retenue, l'annexe technique sera quasi inchangée et deviendra l'Annexe 1 du Grant Agreement puisqu'il n'y aura plus de phase de négociations
- Respectez la limite maximum de pages autorisées (spécifiées à la première page du Template pour l'annexe technique)
- Mentionnez si votre projet soulève des questions d'éthique et de sécurité nécessitant une attention particulière, et remplir le formulaire correspondant.
- Abordez la question « genderequality » et les questions transversales (inclusion, recherche inclusive et responsable, open Access etc.)
- Vérifiez la complétude des documents et des informations requises
- Rédigez des « drafts » successifs en ligne et de la version quasi finale

## 4. RELECTURE ET SOUMISSION DE LA VERSION FINALE

### ▪ La validation finale du planning

Veillez à vérifier que le planning prend bien en considération l'intégralité des actions du projet, est cohérent avec le budget établi et tient compte de la répartition finale des activités entre les différents partenaires du consortium. Le but principal de la mise en place d'un planning d'activité est d'atteindre un ou des objectifs précis ce qui est l'objectif central du projet !

### ▪ La relecture

Avant la soumission du projet, relisez et faites relire votre projet par des experts et par des personnes externes (des « nuls »). Relisez les documents pertinents comme la partie du programme de travail du domaine ou « topic » qui vous concerne et qui présente le calendrier et les thématiques des appels à propositions pertinents, les règles de participation, les critères d'évaluation.

Faites étudier votre projet et prenez conseil auprès de quelqu'un qui a déjà déposé un projet de recherche européen. Votre attention doit aussi se porter sur les fautes linguistiques, plusieurs relectures sont nécessaires.

### ▪ La production de la version finale et la soumission

Avant la soumission, il est conseillé de travailler en ligne avec le modèle de documents adéquats pour vous familiariser avec la procédure. Pensez à produire plusieurs « drafts » et conservez plusieurs copies de votre travail. N'attendez pas le dernier moment et anticipez les difficultés que vous pourriez rencontrer ainsi que les éventuels risques de panne.

Afin de vous aider dans cette dernière étape de soumission, des outils sont mis à votre disposition comme par exemple le manuel en ligne H2020 qui vous sera par ailleurs utile pour la gestion électronique du projet. Un help desk est également mis en place, il y a cependant un certain délai dans le temps de réponse.

Seul le coordinateur est à même de soumettre le projet via le système électronique de soumission des propositions (ESS) sur le portail du participant (participant portal). Cependant, le coordinateur et les participants doivent être enregistrés dans le système ECAS (European Commission Authentication Service). En savoir plus sur la création d'un PIC : Beneficiaryregister

- <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/organisations/register.html>
- Explications: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/ECResearchGMS/Step+3+Crea+te+a+Draft+Proposal>

Firefox Fichier Édition Affichage Historique Marque-pages Outils Fenêtre Aide

Organisation Search - Res... Réalisation d'une capture ...

https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/organisations/register.html

Rechercher

Les plus visités Site en charge d... EU Neighbourh... European Commi... Bilateral cooper... Billet de train : ré... (Nom du dossier) Connexion - Aria... Boîte de réceptio...

European Commission

# Participant Portal

European Commission > Research & Innovation > Participant Portal > Organisation Search

HOME FUNDING OPPORTUNITIES HOW TO PARTICIPATE EXPERTS SUPPORT Search LOGIN REGISTER

Reference Documents

Beneficiary Register

Financial Viability Self-Check

SME Participation

## Beneficiary Register

H2020 ONLINE MANUAL

If you want to participate in a project proposal, your organisation needs to be registered and have a **9-digit Participant Identification Code (PIC)**. Please quote your PIC in all correspondence with the Commission

The **register contains all beneficiaries** participating in the EU research and innovation or education, audiovisual and cultural programmes.

### Is your organisation already registered? PIC search

Please check whether your organisation has already been registered. If so, no need to register it again.

SEARCH

### Register your organisation

To register, you need to **login** in the Portal or, if you are a new user, **create your account**.

Check what information you need to register in the **H2020 Online Manual** - **and keep it to hand** during the registration procedure. To start registration, click on the button below.

REGISTER ORGANISATION

## D. LA GESTION DE PROJETS

---

### 1. LA STRUCTURE DU MANAGEMENT

#### ▪ Gérer un projet

La qualité du management est presque aussi importante que la qualité scientifique dans les critères d'évaluation. Il faudra montrer comment vous allez vous organiser pour permettre aux partenaires de travailler ensemble sur toute la durée du projet (communiquer, échanger, se rencontrer), livrer les résultats attendus dans les délais prévus, garantir la qualité des résultats et les rendre visibles.

Afin d'obtenir une certaine qualité de management, la structure du management (conseils et comités de 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 etc.) doivent être décrites très clairement. La structure du management se veut adaptée au projet, à sa complexité et à la taille du consortium. Les moyens de communication interne et externe seront à schématiser pour une meilleure clarté.

D'autres critères relevant de la qualité de la gestion du projet seront :

- une organisation de la coopération efficace par rapport aux objectifs (gestion scientifique et administrative)
- une cohérence entre les objectifs, le plan de travail et le consortium
- une gestion claire des droits de propriétés
- montrer comment la structure du management et les procédures mises en place garantissent la réalisation des objectifs et la production des résultats dans les délais prévus
- le travail rassemblé des partenaires (communiquer, échanger, se rencontrer). De plus, le consortium doit avoir une idée des compétences et expériences de chaque partenaire, en ayant conscience de la complémentarité de chacun

### 2. LA DEMARCHE QUALITE

#### ▪ La démarche qualité

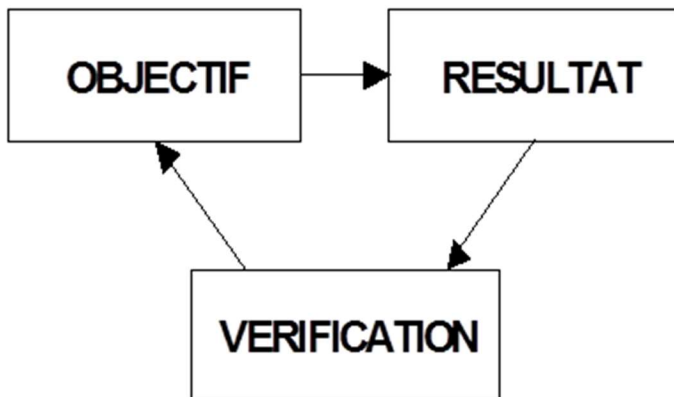
La démarche qualité sert à prévoir, guider, vérifier et évaluer le projet, elle contribue à la crédibilité du projet. Elle prendra en compte la qualité de la gestion du projet et des résultats le suivi de la mise en œuvre du plan d'action, et la gestion des contraintes et des risques.

La démarche qualité se prévoit en amont du projet grâce à un outil de travail, le plan qualité qui est un document précis, concis et réaliste. Il inclut des critères et indicateurs pour évaluer et gérer les risques, les résultats, l'impact. Un outil de travail est un référentiel commun à tous les acteurs pour leur donner une vision similaire du projet, des « valeurs » communes.



La règle du triangle de qualité schématise le processus à mettre en place :

- un **objectif** est défini comme point de départ
- un **résultat** est obtenu suite à des travaux visant à atteindre l'objectif
- la **vérification** de la conformité des résultats est effectuée par rapport aux objectifs, par des critères et des indicateurs



#### ▪ Le plan de gestion des risques

Un risque représente un événement incertain qui peut avoir des effets sur les objectifs et les résultats du projet. Le degré de probabilité d'occurrence du risque est mesuré ainsi que le degré d'impact sur le projet. Le risque est dit externe si le groupe n'a pas d'influence directe sur lui. Le risque est dit interne si le groupe a des possibilités de contrôle et d'actions au sein même du projet.

La gestion des risques s'anticipe dès la phase d'avant-projet, est prévue au lancement du projet et se gère via un plan de gestion des risques (préventif, alertes, curatif). Le coordinateur et les workpackage leaders gèrent les risques et tiennent le plan à jour.

Dans le plan de gestion des risques, les risques sont identifiés, évalués et contrôlés en fonction de:

- la nature du risque
- son risque d'occurrence (probabilité)
- son degré de gravité et d'impact sur le projet
- le contexte du projet et sa complexité
- les objectifs du projet menacés par le risque,
- la phase ou période

### 3. LE CONSORTIUM

#### ▪ **Coordonner le consortium**

Les stratégies pour coordonner un consortium sont les suivantes : bien positionner le domaine de compétence des partenaires, après les avoir consultés, sur la base des compétences fines et vérifier qu'ils acceptent ce positionnement. Utilisez le tableau de compétences comme outil de travail et d'échange et demandez aux partenaires qui ils connaissent dans le domaine industriel (chaque partenaire amène au moins une entreprise de son pays ou une ONG, cela donne de la stabilité et de la cohérence au consortium). Pensez à mettre en valeur le bénéfice de rentrer dans le consortium surtout pour les SMEs.

#### ▪ **Le Grant Agreement**

La convention de subvention et ses annexes (Grant Agreement ou GA), constitue la base légale du contrat passé entre l'établissement bénéficiaire et l'agence européenne qui gère le programme. Il est bien question ici d'un contrat. Le GA est signé par le responsable légal de l'organisme coordinateur du projet et par la personne mandatée par l'UE. Pour les projets H2020, les autres bénéficiaires signent aussi le GA.

L'objet du GA est la réalisation du projet et des activités prévues selon le plan de travail, qui fait partie du contrat (annexe1), ses modifications sont soumises à l'accord de l'Europe, ou à avenant.

Le budget est un document contractuel (annexe2) du GA, selon les programmes des modifications sont permises ou pas, ou sont soumises à l'accord de l'Europe, à avenant.

Le coordinateur est responsable de la gestion de la subvention vis à vis de l'Europe et des partenaires. Tous les partenaires d'un projet Européen sont solidairement responsables de la réalisation du projet (défini dans le consortium agreement).

#### ▪ **Le Consortium Agreement**

Le Consortium Agreement (CA) établit les relations entre les partenaires du consortium pour la réalisation du projet. C'est un document juridique réglant les liens administratifs, juridiques et financiers entre les partenaires avant, pendant et après le projet. Il est obligatoire pour tout type de projet sélectionné et aucune des dispositions ne doit être en conflit avec le Grant Agreement.

Le CA détermine les modalités de gouvernance du consortium, de gestion administrative & financière du projet et il définit notamment la responsabilité solidaire et conjointe des partenaires, les règles éthiques, de la propriété intellectuelle (IPR).

L'Europe fournit des modèles (ex. DESCA model <http://www.desca-2020.eu/>)

Les points clefs du projet(dont le budget) sont à négocier avec les partenaires dans la phase de rédaction du projet. Cet accord a une valeur contractuelle forte car il est signé par tous les partenaires avant même la signature de la convention de subvention avec la Commission Européenne.

## 4. LES REGLES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

### ▪ **Obligation du coordinateur et des bénéficiaires**

Le coordinateur et les bénéficiaires sont soumis à certaines obligations :

- respecter toutes les obligations découlant du Grant Agreement et de ses annexes, c'est-à-dire obligation de réaliser le projet, de produire les résultats décrits dans le projet (Annexe 1 du contrat) et de respecter les échéances.
- produire et soumettre les livrables (« deliverables ») identifiées dans l'Annexe 1, dans les délais et les modalités prévues
- soumettre les rapports techniques et financiers dans les délais et les modalités prévues
- tenir à jour l'information sur le projet (activités, recettes, dépenses) jusqu'au versement du solde, et sur les partenaires, via le système d'échanges électroniques (sur le Participant Portal – « My Area »)
- informer l'UE de tout événement, action susceptibles d'avoir un impact sur le Grant Agreement
- faire effectuer les audits externes requis
- conserver toute l'information administrative & financière du projet et tous documents justificatifs, entre 3 et 5 ans après l'approbation du rapport final.
- conserver les originaux dans le format original (papier ou électronique)

### ▪ **Les coûts éligibles**

Les coûts éligibles se définissent par des frais réellement encouru par le bénéficiaire pendant la période du projet (sauf CFS reporting final), des frais prévus dans l'annexe technique et financière en lien direct avec les tâches du projet. Ils doivent être identifiables et vérifiables (compte du bénéficiaire) et respecter les pratiques usuelles du bénéficiaires. Ces coûts seront raisonnables et justifiés en respect du principe de bonne gestion financière.

La base de remboursement des dépenses éligibles s'appuie sur les déclarations financières produites par les bénéficiaires. La commission européenne distingue deux grands types de coûts éligibles : les coûts directs et les coûts indirects.

Il existe quatre formes de remboursement qui varient en fonction des instruments/catégories du budget :

- coûts réels : réellement encourus, pendant la durée du projet, traçables, identifiables, « auditables », etc.
- coûts unitaires : un montant par unité fixe, défini par la C.E., ou les coûts moyens de personnels
- montants forfaitaires : un forfait global pour couvrir une ou plusieurs catégories du budget
- taux forfaitaires : un pourcentage des coûts éligibles

▪ **Les règles spécifiques aux projets de recherches**

Pour les projets H2020 le budget (Annexe 2 du GA) est une estimation, mais le montant total de la subvention est un maximum:

- les couts réels peuvent varier dans la durée du projet
- la subvention peut être réaffectée entre les différents postes de couts
- la répartition entre les bénéficiaires peut être modifiée par accord au sein du consortium

Le montant final de la subvention ne peut changer. Ces modifications ne nécessitent pas d'avenant, si elles ne changent pas l'annexe 1 (description du projet et du plan d'action).

Les modes de financements ont été simplifiés. En effet, pour les actions de recherche & innovation Horizon 2020, il y a un seul taux de financement pour tous les bénéficiaires et toutes les activités.

Pour les actions RIA, le financement de l'UE couvre jusqu'à 100 % de tous les coûts admissibles relatifs aux actions de recherche et d'innovation.

Pour les actions d'innovation (IA), le financement couvre 70 % des coûts admissibles, et 100 % pour les organismes à but non lucratif.

Les coûts indirects (coûts d'administration, de communication et d'infrastructure, les fournitures de bureau) = 25 % des coûts directs (coûts directement liés à la mise en œuvre de l'action).

Pour d'autres programmes comme les actions Marie Curie, les financements sont calculés sur des bases forfaitaires.

Les principaux coûts éligibles des programmes H2020 sont les suivants :

- **frais de personnel** : le coût éligible correspond au salaire brut chargé (salaires + cotisations sociales/patronales+ autres coûts prévus par la législation et/ou le bénéficiaire). Ils doivent être conformes à la législation nationale et en cas d'une rémunération supplémentaire, cela doit être une pratique usuelle du bénéficiaire et est plafonné à 8,000€ brut-chargé/an. Cela doit être justifié par : le contrat de travail/arrêté de nomination, la justification du temps (time sheet)

Exception: personnes recrutées à 100% mais obligation de fournir une attestation annuelle + contrat de travail mentionne le projet et l'implication à 100%. De plus, il faut que ce soit traçable dans les comptes du bénéficiaire (pas de sous-traitance)

- **frais de voyage et de séjour** (per diem)
- **frais d'équipement** : dans la plus part des projets H2020 (sauf les projets de type MSCA-Marie Curie action) les coûts d'équipement sont éligibles aux conditions suivantes: s'ils sont nécessaires et appropriés pour le projet. Selon les appels à projets et les types de projet les règles d'éligibilité de l'équipement varient, il faut donc vérifier quelles règles spécifiques s'appliquent à l'équipement en calculant l'amortissement (dépréciation). L'UE ne rembourse pas le prix de l'équipement en tant que tel mais l'usage qui en est fait dans la durée du projet (prorata usage). L'amortissement se calcule à partir de la date d'achat de l'équipement. Attention aux procédures longues de passation de marché et les blocages des équipements en douane qui vont diminuer le cout amorti : ex. un équipement informatique avec une durée d'amortissement sur 3 ans, durée du projet 36 mois, coût 90.000€. Acheté en mois 12 du projet, le montant éligible sera 60.000€ (et non les 90.000€ budgétés).
- **coûts liés à la protection intellectuelle (brevets), à la dissémination et la communication**
- **frais de production du CSF: Certificate on Financial Statements** (cabinet externe d'audit)
- **coûts de sous-traitance** : l'appel à la sous-traitance reste exceptionnel. Le consortium doit posséder toute l'expertise et les ressources nécessaires pour réaliser le projet. La sous-traitance est acceptée pour des activités nécessaires au projet qui sont hors de la compétence /capacité d'un partenaire du consortium La sous-traitance doit être prévue dans l'Annexe 1 (et mentionnée dans la Form B/partie B4, 2b dès le dépôt du projet) et organisée en respect des règles de concurrence (3 devis, passation de marché, etc.). Elle ne peut en aucun cas concerner la gestion de projet ni les activités/tâches essentielles du projet (sauf essais cliniques)
- **coûts Indirects (overheads) forfaitaires** : pour le plus part des projets, ils correspondent à 25% des coûts directs du projet moins les coûts de sous-traitance. Attention, cela concerne tout le consortium et pas uniquement le coordinateur. C'est une sorte de « bonus » pour le projet car il ne faut pas les justifier, juste les inclure dans le Financial Report. Ils peuvent contribuer à tous les coûts non pris en charge dans le budget du projet (y compris du co-financement si c'est requis). Il est très important de décrire dans le consortium agreement comment ces coûts seront répartis entre les partenaires. Leur gestion est importante: le montant réel est fixé a posteriori en fonction des coûts éligibles reconnus par l'UE.
- **autres coûts**

Attention, la liste des coûts peut varier en fonction du programme et des règles spécifiques.

## 5. PLAN DE COMMUNICATION ET OUTILS DE DISSEMINATION

Le plan de communication décrit les actions de communication prévues dans le workplan et en spécifie les contenus, les objectifs spécifiques, les publics cibles, les supports, la langue, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Il est tenu à jour pour intégrer les activités additionnelles possibles, prévues ou réalisées par les partenaires durant le projet. Il inclut un volet pérennisation et spécifie les engagements des partenaires pour la dissémination des résultats au-delà du projet.

### ▪ Définition des objectifs communs de communication

Il s'agit de savoir à quels objectifs opérationnels ou stratégiques se rapporte ce plan. Ils doivent être cohérents avec les objectifs généraux et spécifiques du projet (tels que décrits dans la « eForm ») et accompagner les différentes phases de sa mise en œuvre, tels que décrits dans le plan de travail.

Il s'agit de définir collectivement ce que nous voulons dire du projet :

- maintenant (en début de mise en œuvre du projet)
- en phase de déploiement des actions de formation des experts
- en phase de transfert
- en phase de pérennisation et de généralisation des résultats

### ▪ Sélection de l'audience (cible)

Pour chaque phase et/ou activité du projet il faut déterminer qui vont être les récepteurs de notre message de communication. Cette phase est essentielle pour une communication efficace & efficiente, ciblant bien son/ses publics et utilisant des moyens (contenus, supports, media, timing) pertinents. Questions à se poser : quels profils ont les différents publics ? Quelles sont leurs caractéristiques ?

Vous définirez comment les atteindre et par quels canaux et supports de communication. Les critères de segmentation utiliser sont proposés ci-après (ils peuvent être enrichis et complétés) :

Il existe plusieurs types de public :

- un public indifférencié (visé notamment par le site WEB) pour rendre visible le projet, ses objectifs, le partenariat, les résultats et le financement européen
- la presse (notamment à l'occasion d'événements du projet)
- le public des partenaires du projet qui doivent être informés de chaque activité, phase, étape du projet, pour s'impliquer

Ces partenaires sont à la fois :

- ✓ des institutionnels (responsables d'institutions)
  - ✓ des acteurs du projet
  - ✓ des personnels des établissements partenaires qui ne sont pas impliqués directement dans le projet mais qui doivent en être informés
- les personnels des autres organismes (universités, écoles, centres et instituts de recherche des pays concernés par le projet)
  - les partenaires européens, qui constituent un réseau d'experts à l'appui du projet et au-delà.
  - tous les organismes intéressés par les résultats du projet en phase de pérennisation et de généralisation (fin du projet)

Il faut aussi étudier la segmentation géographique par pays et voir si une telle segmentation est intéressante, compte tenu des différents contextes nationaux, ou si elle n'est pas importante.

#### ▪ **Elaboration du positionnement**

Connaissant le profil du public visé, les phases du projet et les objectifs de communication du projet, vous devez élaborer votre positionnement. C'est à dire : quelles perceptions voulons-nous que votre cible ait du projet, de ses résultats et des services qu'il peut tendre à la communauté, et à quel moment (phasage)? Et donc déterminer en conséquence les messages que nous voulons faire passer.

#### ▪ **Contenu et choix des moyens de communication**

Il faut savoir quels sont les messages que nous voulons communiquer à chacune de ces cibles et donc quels types de contenu.

Le/les media : Comment allons-nous véhiculer ces messages ? il faut choisir nos supports de communication en cohérence avec les objectifs, les publics cibles et le budget prévu dans le projet. N'hésitez pas à être innovant pour mieux atteindre notre public.

Cela inclut l'identification pour chaque type de public cible des contenus et des supports appropriés :

- les supports numériques (le site WEB, la plateforme collaborative, la plateforme de e-learning, et tous les contenus au format numérique diffusés via internet, eNewsletter, présentations PPT, vidéos, FAQ, forum).

- les supports papier (affiches, dépliants, plaquettes, kakemono...)
- les articles et communiqués de presse

#### ▪ **Planification**

Une fois cela défini, il faut passer à la planification proprement dite : organiser les actions de communication prévues, dans la durée du projet.

Compte tenu des objectifs/publics spécifiques de chaque action et phase, vous devez organiser l'ensemble sur un planning qui soit cohérent avec le plan de travail du projet. Puis vous définissez : qui fait quoi ? Quand ?

- **Fixation des objectifs opérationnels, des indicateurs et critères pour évaluer les résultats**

Il faut ensuite fixer l'objectif chiffré de l'action de communication en fonction des différentes actions de communication prévues et du public cible. Il faut donc définir les indicateurs & critères pour évaluer les résultats et l'impact de l'activité de communication, qui indiqueront si nous avons atteint nos objectifs. Une fois encore, cette mesure doit provenir d'un processus de réflexion collective, associant les partenaires des 3 pays cibles et le coordinateur. Les critères et indicateurs doivent être précis (il faut pouvoir mesurer l'impact).

Dans un plan de communication, ce qui compte, in fine, c'est de réaliser un véritable travail de réflexion, et de le faire collectivement. La valeur d'un plan de communication dépend surtout du processus de réflexion, des discussions échangées sur tous les points évoqués ci-dessus.

Penser à partager entre les partenaires impliqués les responsabilités pour rédiger le plan de communication. Attention cependant, comme chacune des composantes d'un plan de communication découle de la précédente, il y a un risque à morceler le travail. Et surtout, il ne faut pas oublier la nécessité d'une vision globale commune et partagée par tous de cette activité.

## **6. REPORTING, ARCHIVAGE ET AUDIT**

- **Gestion des subventions européennes et contrôle**

La signature de la convention déclenche le 1er versement aux bénéficiaires d'un acompte de la subvention et l'analyse du/des rapport(s) intermédiaire(s) déclenche les autres versements en fonction du taux de consommation du budget. L'analyse et l'approbation du rapport final conditionne le calcul du montant de la subvention définitivement accordée (ne peut excéder le montant défini au contrat) et le versement du solde ou l'émission d'un ordre de reversement à l'encontre du bénéficiaire.

Aucune subvention n'est considérée comme acquise avant l'approbation du rapport final par l'UE, qui est une approbation des résultats et des comptes du projet. Lors de la soumission du rapport final, l'UE peut rejeter des dépenses et demander le reversement d'une partie de la subvention. Le consortium agreement prend toute son importance ici car il établit la solidarité des bénéficiaires sur la durée (pendant 5 ans).



Des contrôles après la fin du projet peuvent avoir lieu, notamment un contrôle externe au moment du rapport final qui est obligatoire dans nombre de programmes. Dans certains cas un audit ex-post pourra être effectué par l'Agence. Pour information, l'audit ex-post est effectué à la réception du rapport final ou ultérieurement (délai de 5 ans). Des contrôles sur pièces et une visite dans les locaux de l'organisme coordinateur seront organisés afin de valider la concordance des informations fournies avec la comptabilité de l'organisme et les éléments uniquement vérifiables sur site.

En fin de projet, il vous sera demandé de produire le « Certificate on Financial Statements » (CFS).

Si la subvention de l'UE pour les coûts unitaires/coûts forfaitaires est supérieure à 325.000€, un CFS sera à fournir à la fin du projet. Finalité du contrôle des dépenses: vérifier leur réalité, leur nécessité pour le projet, leur éligibilité.

- **Les audits**

L'audit financier externe au cours du projet ou en fin de projet pourra être réalisé par un cabinet mandaté par la Commission Européenne, sur un ou plusieurs projets et sur une période financière donnée. Le contrôle sera réalisé au niveau de la qualité financière et non pas sur l'opportunité de la dépense. Un audit peut avoir lieu jusqu'à 5 ans après le projet: il est donc primordiale de conserver des archives administratives et comptables fiables et bien organisées.

En effet, toute la documentation administrative du projet doit être archivée, classée et conservée 5 ans: il faut être en mesure d'apporter toutes les preuves de l'accomplissement des activités décrites dans les rapports finaux. Toute la documentation financière associée au projet doit être classée et également conservée 5 ans : elle permettra de justifier de la réalité et de l'éligibilité des dépenses déclarées (factures, extraits des systèmes comptables, preuves de mandatement et de paiement, justificatifs des dépenses, rapprochements bancaires etc.).

L'Europe doit pouvoir vérifier la conformité et la véracité des informations données, la réalité et l'éligibilité des dépenses, la conformité de l'usage de la subvention.

## CONCLUSION : Y ALLER OU PAS ?

---

- Ce n'est ni simple, ni facile,
- La compétition est rude, le « ticket d'entrée » pas facile à obtenir,
- Il ne faut pas avoir peur du risque, ni de l'échec, aucun « déshonneur » à échouer, il suffit de recommencer.

### **Pour rentrer dans « la ligue des champions » il faut :**

- Avoir le soutien effectif de sa hiérarchie
- Disposer de structures de veille, de conseil, d'accompagnement en local et au national (réseau des PCN)
- Mobiliser son réseau : s'entourer des meilleurs partenaires
- Anticiper, dégager du temps, planifier les différentes phases de montage et rédaction, puis de mise en œuvre : un projet ne se monte pas à la dernière minute sur un coin de table
- Ciblez les appels annoncés mais pas encore ouverts: « forthcoming », pour avoir le temps de vous préparer
- Identifier ceux qui correspondent aux thématiques de recherche de vos « champions »
- Ciblez ceux qui impliquent les pays de la Méditerranée et ceux où vous avez une réelle valeur ajoutée, un avantage compétitif
- Masse critique: critère important, il faut être crédible si votre labo est trop petit, il faut impliquer plusieurs équipes, labos de l'institution, effet de synergie & masse critique

### **Mettez en place une stratégie « gagnante »**

- Passez du temps sur la veille et la recherche d'information
- Participez aux Infodays (ou suivez les en ligne)
- Contactez vos partenaires européens habituels
- Prenez conseil auprès de quelqu'un qui a déjà déposé un projet de recherche européen (dans votre environnement, partenariat etc.)
- identifiez les PCN nationaux (personnes en charge du thème qui vous concerne), vous pouvez les contacter.
- **L'appui de quelqu'un qui a déjà monté un projet, un interlocuteur au niveau national et/ou un partenaire Européen = des atouts pour le projet**

Et surtout n'oubliez pas qu'un projet c'est avant tout **un travail d'équipe.**

Bonne chance !