

Comment réussir les projets européens ?

par

■ **Bertrand Fillon** ■

Vice-président des affaires européennes du CEA/LITEN

En bref

Les premiers résultats des appels à projets européens Horizon 2020 concernant la période 2014/2015 indiquent, pour les porteurs de projets français, des taux de réussite variant entre 2 et 15 % suivant le type d'appel. S'appuyant sur l'expérience et les succès du CEA/LITEN, Bertrand Fillon rappelle les règles de cet exercice très codifié et propose quelques bonnes pratiques pour améliorer les résultats nationaux.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} février 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Après une thèse à l'École d'application des hauts polymères à Strasbourg, j'ai été chargé, chez Péchiney, du développement de la partie emballage. Il y a dix ans, j'ai rejoint le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) et je suis actuellement chargé des affaires européennes au sein du LITEN (Laboratoire d'innovation pour les technologies des énergies nouvelles et les nanomatériaux), le "petit frère" du LETI (Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information) et du LIST (Laboratoire d'intégration des systèmes et des technologies).

Quand je suis entré au CEA, le LITEN ne comprenait que cent cinquante salariés. Aujourd'hui, nous sommes un millier. Cette croissance a été rendue possible grâce aux projets collaboratifs menés avec les industriels et aussi aux programmes européens. À l'époque, le budget annuel total des projets européens menés au LITEN devait être de 2 ou 3 millions d'euros. Notre objectif est d'atteindre un budget de 20 millions d'euros en 2020, ce qui devrait être possible, sachant que nous en sommes déjà à près de 18 millions d'euros pour cette année.

Le programme Horizon 2020

Dans les années 1980, la Commission européenne a lancé une série de programmes de recherche collaboratifs baptisés PCRD (Programme-cadre de recherche et de développement). À la fin du 7^{ème} PCRD, en 2013, cette appellation a été abandonnée et le nouveau programme s'appelle Horizon 2020 (H2020). Le budget prévu pour sept ans (2014-2020) est de 79 milliards d'euros, contre 58 pour le 7^{ème} PCRD.

Les trois piliers

Le programme H2020 s'articule en trois piliers.

Le pilier 1, doté d'un budget de 24 milliards d'euros, concerne les projets de recherche fondamentale et d'excellence scientifique, pour lesquels une application industrielle n'est pas obligatoire. Ce pilier permet aussi de financer des échanges de thésards ou de postdoctorants entre laboratoires: un postdoctorant pourra passer un an en France, six mois en Allemagne, six mois en Italie, etc. Le taux de succès, pour les dossiers déposés, n'est que de 1%.

Le pilier 2 concerne les projets associant instituts de recherche et industriels pour travailler sur les TIC (technologies de l'information et de la communication), l'espace, les technologies génériques clés (microélectronique, photonique, nanotechnologies, matériaux avancés, systèmes de production, biotechnologies) et, depuis peu, l'innovation dans les PME. Le budget est de 16 milliards d'euros. Le taux de succès est de 10 à 15%.

Le pilier 3, baptisé Défis sociétaux, recouvre les projets concernant les transports intelligents, le climat, l'environnement et le recyclage, les énergies renouvelables, la sécurité, ou encore la santé, le bien-être et le vieillissement. Le budget est de 29 milliards d'euros et le taux de succès également de 10 à 15%.

Cinq types d'actions

Le programme H2020 peut apporter des financements à cinq types d'actions.

Les RIA (*Research & Innovation Actions*) portent sur des recherches relativement amont, visant par exemple à établir une preuve de concept. Elles doivent associer des entités issues d'au moins trois pays de l'Union européenne, avec possibilité d'inviter des pays tiers (Norvège, Turquie, États-Unis...) à condition de justifier le recours à des laboratoires étrangers par l'absence des compétences correspondantes en Europe. Les budgets sont de 3 à 5 millions d'euros, pour des projets d'une durée de trois ans.

Les IA (*Innovation Actions*) doivent également associer des entités issues d'au moins trois pays de l'Union européenne. Elles portent sur des projets un peu plus aval, destinés par exemple à réaliser des démonstrateurs. Les budgets sont de 4 à 10 millions d'euros.

Les RIA et les IA représentent entre 75 et 80 % du budget du programme H2020.

Les CSA (*Coordination & Support Actions*) ont des budgets beaucoup plus faibles, d'environ 1 million d'euros, et peuvent être portés par une seule entité de l'Union européenne. Ils consistent à soumettre des idées de recherches à la Commission européenne, par exemple « *étudier comment l'Europe se positionne en matière de fabrication additive par rapport aux États-Unis et à l'Asie, et les activités qu'il conviendrait de développer en Europe.* » Ce type d'action est souvent délaissé par les Français, à tort, car les CSA permettent de préparer "le coup d'après": si la proposition est retenue, elle sert souvent de déclencheur pour des appels d'offres des années suivantes. Souvent, les Français se plaignent de ne pas trouver dans les programmes européens des appels d'offres correspondant à leurs spécialités: c'est en s'impliquant dans les CSA qu'ils peuvent espérer obtenir des appels d'offres sur mesure.

Les ERA-NET (*European Research Area Network*) Cofund doivent associer des entités issues d'au moins trois pays de l'Union européenne et peuvent bénéficier de financements très divers (européens, nationaux, régionaux...). En France, par exemple, l'ANR (Agence nationale de la recherche) et l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) soutiennent régulièrement des projets ERA-NET Cofund. La région Midi-Pyrénées a également soutenu un projet de ce type sur les matériaux. En contrepartie, les laboratoires, universités ou industriels de cette région étaient prioritaires pour participer au projet. La Commission européenne cherche à développer ce type d'initiative, mais personnellement, j'ai eu une mauvaise expérience en la matière: nous avons monté et gagné un projet ERA-NET sur les nanotechnologies, avec l'ANR et des partenaires autrichiens et allemands et, au dernier moment, l'ANR a annoncé qu'elle ne financerait pas le projet... Quand on s'engage, il faut aller jusqu'au bout.

Le dernier type d'action, SME (*Small and medium enterprises*), est destiné à aider les PME à mener des recherches à l'échelle européenne. Il peut n'être porté que par une seule entité de l'Union européenne. Pour éviter de décourager les PME, car le taux de réussite est très faible, le dépôt du dossier s'effectue en deux étapes: l'entreprise commence par rédiger une dizaine de pages avec une ébauche de *business plan* et explique pourquoi elle veut soumettre un projet; si sa proposition est acceptée, elle prépare un deuxième dossier beaucoup plus approfondi, avec un plan de recherche, un *business plan* détaillé, l'analyse des impacts, etc.

L'échelle TRL

L'échelle TRL (*Technology Readiness Level*) est un outil permettant de mesurer la maturité d'une technologie. Elle comprend neuf niveaux, de TRL1, pour un principe de base observé en laboratoire, à TRL9, pour une application opérationnelle. Cette échelle a été mise au point par la NASA, il y a plus de trente ans, pour gérer le risque technologique de ses programmes. Elle a ensuite été reprise par les industriels américains, puis par certains industriels français. Bruxelles l'utilise depuis deux ou trois ans.

Les projets du pilier 1 correspondent à des TRL de 1 à 3. Les projets du pilier 2 s'arrêtent à TRL7. Les RIA, que l'on ne peut monter que dans le cadre des piliers 2 et 3, relèvent des TRL3 à TRL5 ou 6 au maximum. Les IA démarrent souvent à TRL4 et se terminent à TRL6 ou TRL7. Cet outil permet non seulement de décrire les projets, mais de mesurer leur avancement au fil des ans.

Des résultats insuffisants pour la France

Les résultats des appels à projets H2020 pour 2014/2015 révèlent des taux de succès assez moyens pour la France. Par exemple, pour l'appel à projet Usine du futur, la France a obtenu 20 millions d'euros, avec un taux de succès de 10 % par rapport à ses demandes, contre 55 millions d'euros pour l'Allemagne, avec un taux de succès comparable, ce qui signifie que les Français ont soumis moins de projets que leurs voisins d'outre-Rhin.

Sur le même appel à projets, les Espagnols ont obtenu un peu plus de 20 millions d'euros avec un taux de succès de 8%: leurs projets sont moins bons que ceux des Français, mais ils en soumettent davantage. Quant à l'Autriche, dont la population doit représenter le dixième de celle de la France, elle a réussi à obtenir plus de 10 millions d'euros avec un taux de succès de 15 %.

Les candidatures représentent une dépense considérable de temps et d'argent, et il ne s'agit donc pas de soumettre des projets à tort et à travers. Mais la France a clairement une marge de progrès: il faudrait déposer davantage de projets, avec un taux de succès comparable ou supérieur.

La procédure d'évaluation et les critères

En général, chaque proposition est évaluée par trois experts, parfois cinq, qui sont prévenus à l'avance afin de pouvoir se rendre disponibles. Ils reçoivent une quinzaine de propositions sous forme électronique et ils disposent de deux semaines environ pour les analyser. Ils envoient alors leur rapport à la Commission européenne, qui compile les différentes évaluations. Enfin, les experts sont invités à Bruxelles pour une réunion qui peut durer de trois jours à une semaine, en fonction du nombre de dossiers, afin de confronter leurs résultats et de se mettre d'accord sur la note finale à affecter à chaque candidature.

Les propositions sont évaluées selon trois grands critères: l'excellence scientifique et technique, l'impact, la mise en œuvre. Les projets sont notés sur 15 et chaque critère compte pour 5 points.

L'excellence

L'excellence scientifique et technique d'une proposition repose sur la qualité de la description de l'état de l'art, la clarté et la pertinence des objectifs, la crédibilité de l'approche.

L'impact

C'est de plus en plus sur le critère de l'impact que se fait la différence entre les projets. Il en existe de deux types: l'impact scientifique est très important pour les projets amont, l'impact commercial pour les projets plus aval. Les candidats doivent expliquer quel business va résulter de leur projet, comment les industriels pourront développer un marché sur la base des travaux envisagés, et dans quel délai, sans oublier de préciser comment les porteurs du projet vont s'organiser pour disséminer les résultats et faire en sorte qu'ils soient connus à l'échelle européenne, voire mondiale.

La mise en œuvre

Le troisième critère, celui de la mise en œuvre, est souvent négligé par les candidats. C'est une erreur, car chaque point compte. Par le passé, on pouvait gagner un appel d'offres avec une note de 12 sur 15. Aujourd'hui, on gagne généralement avec 14 ou 14,5 sur 15. Chaque point ou dixième de point que l'on peut récupérer ici ou là est donc important.

Or, sur ce troisième critère, il est relativement facile de gagner des points: il s'agit de montrer que le consortium que l'on a constitué est cohérent, que les *work packages* (lots de travaux) sont structurés et bien répartis, que le nombre de personnes impliquées est défini et suffisant, que les partenaires sont complémentaires et disposent de la capacité organisationnelle et des compétences nécessaires.

Les conseils concrets

Voici maintenant quelques conseils concrets tirés de mon expérience.

Savoir anticiper

Entre la publication d'un appel d'offres et le dépôt des dossiers, il ne se passe que deux ou trois mois. Un bon projet ne s'écrit pas dans un délai aussi court. Heureusement, il est possible d'anticiper. Les appels à projets pour le programme de travail 2016-2017 vont être publiés le 15 octobre 2015, mais les *drafts* de ces documents circulent déjà depuis un an, et 80 % de ce qui va être publié est déjà connu.

En 2014, le CEA a gagné un appel d'offres européen sur un projet monté avec Merck Chemicals. Ce projet a été déposé au mois de mai, mais dès le début du mois de février, nous avons organisé une réunion à l'aéroport

de Francfort avec une petite dizaine de personnes, représentant les principaux partenaires industriels, pour nous répartir les tâches. Au préalable, le CEA avait défini une vision du projet et établi des objectifs. Un prédocument avait été rédigé, en Word, avec des parties en blanc, et chacun savait ce qu'il devait rédiger : tel universitaire s'occupait de l'état de l'art, tel industriel cherchait les chiffres pour l'impact, etc. C'est ce travail réalisé en amont qui nous a permis de gagner.

Se faire aider

Il existe un site national dédié à H2020¹ où l'on trouve les coordonnées des points de contact nationaux, c'est-à-dire des personnes chargées d'accompagner les porteurs de projets en leur fournissant des guides ou encore en les aidant à identifier des partenaires européens. Ces ressources sont malheureusement sous-utilisées.

Soigner le choix de ses partenaires

La Commission européenne souhaite augmenter le nombre de PME impliquées, mais encore faut-il veiller à ce que les entreprises choisies aient bien les compétences nécessaires pour réaliser ce qui est annoncé. Elles doivent figurer parmi les représentants de l'état de l'art décrit au début du projet et il faut également démontrer qu'elles ont développé des briques technologiques qui leur permettront d'aller encore au-delà. Les responsables des *work packages* choisis parmi les PME doivent être capables d'entraîner les partenaires et de fournir les livrables à temps. Tout cela doit être expliqué dans les fiches de l'annexe B décrivant les capacités des partenaires.

Respecter les consignes formelles

L'évaluation des propositions commence par la vérification de leur éligibilité. Les dossiers doivent être complets et adressés électroniquement à la Commission européenne dans un délai très précis, généralement « *tel jour à 17 heures* ». On trouve encore des équipes qui envoient des projets de soixante-quinze pages alors que la notice précise qu'ils ne doivent pas dépasser soixante-dix pages, ou dont le consortium ne représente que deux pays de l'Union européenne alors qu'il en faut trois...

L'éligibilité de la proposition est contrôlée en amont, et les propositions ne respectant pas les consignes formelles ne sont même pas adressées aux experts.

Pas d'oral

La proposition est évaluée telle qu'elle est soumise et non sur le potentiel qui pourrait découler, par exemple, de la composition du consortium qui la porte.

À noter qu'il n'y a plus aucun oral, donc plus de possibilité de s'expliquer ou d'apporter des renseignements supplémentaires (« *Attendez, là, ce que je voulais dire, c'est ceci ou cela* »). La proposition doit se défendre toute seule.

Différents profils d'experts

Il existe toutes sortes de profils parmi les experts. Les *dormeurs* ne se donnent pas beaucoup de mal et rendent des avis de trois ou quatre lignes, du genre « *Très bonne proposition, bien décrite.* » Les *bagarreurs* sont certains d'avoir raison, parlent beaucoup et n'écoutent pas les autres, même si ceux-ci ont des arguments à faire valoir. Les *barres de fer* ne disent pas grand-chose mais sont inflexibles. Les *tueurs* réduisent les scores sur plusieurs critères pour un même défaut. Les *optimistes*, positifs et bienveillants avec tout le monde, sont convaincus que tous les problèmes pourront être résolus plus tard. Les *professeurs fous* ignorent l'aspect business et ne prennent en considération que la partie scientifique de la proposition : ils l'évaluent comme s'il s'agissait d'un article pour un colloque. À l'opposé, les *hommes d'affaires* ne s'intéressent pas à l'aspect scientifique ou technique, mais seulement aux perspectives de business.

1. www.horizon2020.gouv.fr

Compte tenu de la diversité des profils d'experts, la proposition doit être rédigée en accordant le même soin à chacun des trois critères (excellence, impact et mise en œuvre) et de telle sorte qu'elle soit lisible par tous et fasse plaisir à tout le monde! Le scientifique doit se dire «*Ils ont raison, l'état de l'art est bien celui qu'ils décrivent*», et l'expert qui ne connaît rien au domaine, «*Leur proposition est bien rédigée, j'ai tout compris*» – même s'il n'a rien compris, du reste... Le texte doit être suffisamment clair pour qu'il ait l'impression que la proposition est lumineuse. Pour éviter de tomber soit dans l'article scientifique, soit dans le roman de gare, je propose comme référence la devise de *Paris Match*: *Le poids des mots, le choc des photos*.

Traquer les points faibles

Lorsqu'un expert reçoit les quinze propositions, il commence souvent par lire rapidement l'ensemble des documents et par mettre tout de suite de côté ceux qui lui paraissent médiocres. Pourquoi se fatiguer à chercher des points positifs dans ces projets alors qu'il est sûr de trouver suffisamment de bonnes propositions dans le reste de la pile? Conséquence: un évaluateur cherche avant tout les points faibles d'un dossier et non ses points forts.

C'est pourquoi, au LITEN, je constitue souvent des équipes de relecture pour faire la chasse aux points faibles, même si cela ne fait pas plaisir à ceux qui ont rédigé le projet. La plupart du temps, les gens rechignent à se faire relire car ils ont peur de passer pour des idiots. Parfois aussi, ceux à qui ils s'adressent ne veulent pas s'en occuper («*Oh... ça doit être bien*») et se reposent sur les partenaires du projet pour faire des critiques. Mais l'expérience prouve que les partenaires sont souvent réticents à critiquer un projet («*Dire que c'est nul, ce ne serait pas sympa*»). Si l'on veut vraiment gagner, il vaut donc mieux se faire relire par ses collègues, quitte à se faire un peu de mal.

Soigner l'état de l'art

L'excellence de la proposition doit être évidente et, en particulier, l'état de l'art doit être indiscutable. J'ai souvent vu des projets écartés avec pour motif «*État de l'art non actualisé*», alors que le consortium comprenait plusieurs universitaires qui auraient été parfaitement capables de s'en charger. C'est dommage.

Citer tous les mots-clés

Tous les évaluateurs n'étant pas spécialistes du domaine concerné, leur premier travail consistera à vérifier si la proposition comporte les mots-clés figurant dans l'appel d'offres. Si elle semble hors sujet, ils n'iront pas plus loin. Lorsqu'on rédige la proposition, il faut donc garder l'appel d'offres près de soi et utiliser scrupuleusement tous les mots-clés qu'elle contient.

Reprendre les termes de l'appel d'offres est particulièrement important en ce qui concerne l'impact, qui est souvent le maillon faible d'une proposition. Il faut copier-coller la liste des impacts attendus figurant dans l'appel d'offres et montrer point par point que l'on va y répondre. Il ne faut surtout pas se dire: «*Oh, ben celui-là, je ne sais pas, donc je ne mets rien*», car cela constituera un point faible.

Ne pas avoir peur de quantifier

Tous les aspects de la proposition doivent être quantifiés aussi précisément que possible. Il faut expliquer sur quel niveau de TRL on travaille, par exemple «*Le projet va démarrer à TRL4 et s'achever à TRL6*» et annoncer explicitement quelle est la performance supplémentaire attendue de l'innovation. Il ne suffit pas d'écrire «*Cette innovation va permettre de développer le marché*». On doit indiquer le pourcentage de croissance attendu, sans oublier de préciser le nombre de créations d'emplois prévues, élément crucial pour Bruxelles. Les universitaires ont souvent du mal à annoncer des chiffres, or c'est souvent ce qui va faire gagner le projet.

Cela dit, il faut veiller à annoncer des chiffres crédibles, car parmi les évaluateurs, il y en aura forcément un de compétent, et il risque d'écarter d'office une estimation obsolète ou déconnectée de la réalité. Lors de la réunion entre les trois experts, celui qui est considéré comme le spécialiste du domaine sera particulièrement écouté par les deux autres et aura le pouvoir de "tuer" le projet.

Veiller à la cohérence

À la dernière relecture, on doit traquer toute erreur donnant l'impression d'un manque de sérieux. Par exemple, si l'on annonce la participation de cinq personnes pour l'entreprise A et de trois pour l'entreprise B, il ne faut pas, quelques pages plus loin, évoquer un total de dix. L'incohérence dans les chiffres est une faille facile à détecter pour un évaluateur qui ne connaît pas le sujet...

Aller à Bruxelles

On peut regretter qu'il n'y ait pas davantage de Français parmi les évaluateurs. Je vous encourage à faire acte de candidature et, si vous voulez être retenu, à vous rendre régulièrement à Bruxelles. Pour que vous soyez sélectionné, il faut en effet que les *project officers* et les directions de la recherche vous connaissent. Comme les Allemands, les Italiens et les Espagnols sont plus souvent dans les couloirs de la Commission européenne que les Français, ils sont plus nombreux à être choisis comme évaluateurs. Quand on va à Bruxelles, on a parfois l'impression de perdre son temps, mais on prépare l'avenir.

Débat



Les “papivores” bruxellois

Un intervenant: *J'ai eu l'occasion, il y a quelques années, de représenter une institution au sein d'un consortium réunissant des Français, des Luxembourgeois, des Irlandais, des Anglais, le tout piloté par un Grec. J'ai été stupéfait par le poids effroyable de la paperasserie exigée par la Commission européenne! Il faut passer des jours et des semaines à remplir des formulaires stupides qui font la joie des “papivores” bruxellois. L'opération s'est avérée très profitable, mais l'institution que je représentais a estimé que le gain financier ne compensait pas l'ennui de cette paperasse et n'a pas renouvelé l'expérience.*

Bertrand Fillon: C'est moins la soumission de la proposition qui est fastidieuse, que les livrables à fournir ensuite tout au long du projet. Dans le cas du LITEN, je fais généralement appel à un consultant pour libérer les partenaires industriels et surtout les PME de cette charge, qui est effectivement insensée.

Les silos de la Commission

Int.: *Vous avez évoqué la Commission européenne: cette appellation unique masque une série de chapelles qui ne communiquent pas entre elles et, en particulier, ne coordonnent pas les thématiques de leurs appels d'offres!*

B.F.: Je partage votre point de vue. Pour les projets qui nous occupent, nous avons affaire à la DG Recherche (Direction générale de la recherche) et la DG Connect (Direction générale des réseaux de communication, du contenu et des technologies), la deuxième étant plus industrielle et ciblée marché que la première. Ces deux divisions ne travaillent déjà pas beaucoup ensemble, mais même au sein de la DG Recherche, celle que je connais le mieux, on trouve différents silos (transports, énergie, climat...) qui ne s'occupent guère de ce qui se passe chez le voisin. L'un d'entre eux, NMP (Nano Matériaux Procédés), est devenu NMBP avec un B pour Biotechnologies. Le N et le M coopèrent depuis deux ans, ce qui est une bonne nouvelle car, auparavant, c'était la guerre entre eux. Le P et le B se parlent aussi, mais n'échangent pas beaucoup avec le N et le M...

En 2010, dans le cadre du développement de l'INES (Institut national de l'énergie solaire), j'ai convaincu un *project officer* de Bruxelles de faire réaliser une revue des projets européens consacrés au solaire. Cette étude a montré que l'on trouvait des projets solaires au sein de nombreuses divisions: NMP, Énergie, Information et Communication (à cause de l'utilisation du silicium...), etc. Nous avons découvert ainsi que des chercheurs avaient soumis deux fois le même projet auprès de deux divisions différentes, avec un simple copier-coller...

Les choses sont en train de changer avec l'apparition de clusters thématiques transversaux, par exemple sur la modélisation, ou encore sur la caractérisation. Mais cela progresse beaucoup trop lentement.

S'inviter à Bruxelles

Int.: *Vous conseillez de se rendre régulièrement à Bruxelles. Où trouver les programmes des réunions et comment s'y faire inviter?*

B. F.: Il existe des plateformes thématiques (sur le photovoltaïque, les nanotechnologies, etc.) dont la liste figure sur le site de la Commission européenne. On peut s'y inscrire librement, sans être invité, mais encore faut-il participer activement aux discussions si l'on veut se faire connaître et être enrôlé dans les projets. Les premières fois où j'ai participé à ces réunions, j'ai commencé par être discret et observer ce qui se passait. Petit à petit, j'ai pris plus d'assurance et compris de quelle façon je pouvais intervenir. Les pauses donnent aussi l'occasion de discuter de façon plus informelle et de se faire inviter à d'autres réunions: «*Ah tiens, au fait, il y a une rencontre dans quinze jours sur tel thème. Tu veux venir?*»

Int.: *Cela fait un an que je me rends à Bruxelles pour participer à un groupe de travail intitulé Comité de l'espace européen de la recherche et de l'innovation, et j'essaie en vain de comprendre ce que fait ce groupe. Pourriez-vous me l'expliquer?*

B. F.: J'en ai entendu parler mais je n'y participe pas. Il m'est arrivé d'abandonner certains groupes au bout de deux réunions, après avoir constaté qu'ils n'étaient pas productifs. Certaines personnes tiennent à créer un groupe de travail mais comme elles n'ont aucun pouvoir, cela ne donne aucun résultat. Au début, on se fait piéger. Cela dit, en France, c'est la même chose...

La notation

Int.: *Vous avez indiqué que les gagnants avaient généralement des notes supérieures à 14. Les notes des perdants s'échelonnent-elles entre 12 et 14 ou sont-elles plus étalées?*

B. F.: Certains appels à projets attirent moins de candidats que d'autres. Dans ce cas, on peut gagner avec un score de 11 ou 12. En général, il faut avoir plus de 10 pour être éligible. Les notes peuvent descendre jusqu'à 6, car certains projets sont présentés de façon catastrophique: pas de lien entre les objectifs, l'état de l'art et les *work packages*, aucune hiérarchisation, etc.

Le rapport investissement/résultat

Int.: *C'est cruel de passer tant de temps à préparer un dossier et d'obtenir un 6!*

B. F.: Ceux qui obtiennent une très mauvaise note n'ont probablement pas consacré beaucoup de temps à leur candidature. C'est plus dur pour ceux qui obtiennent 12,5 ou 13 car ils se sont forcément investis bien davantage dans l'opération.

Int.: *Compte tenu des taux de succès que vous avez indiqués, le jeu en vaut-il la chandelle?*

B. F.: Si l'on veut avoir une chance de gagner, il faut affecter au projet l'équivalent de deux ou trois personnes à plein temps pendant trois mois. Parfois, on peut effectivement se demander si l'opération est rentable. Il est probable que l'on arrive actuellement aux limites du système.

Le destin des projets non retenus

Int. : *Que deviennent les projets non retenus ?*

B. F. : Lorsque l'on a vraiment travaillé sur un sujet, que l'on a bien structuré la chaîne de valeur et identifié les différents fournisseurs et clients possibles, on peut essayer de rebondir. Ceci me permet de modérer ce que je viens de dire : si un projet est vraiment intéressant en termes d'impact, il doit pouvoir tenir la route même sans subvention de Bruxelles.

Int. : *Quelle est la proportion des projets refusés qui sont malgré tout réalisés ?*

B. F. : Je ne connais pas les chiffres, mais j'ai des exemples de ce genre de rattrapage. Je suis président du comité scientifique du pôle de compétitivité Plastipolis, qui participe régulièrement à des projets européens. Quand nous échouons de peu, nous nous efforçons de reconstruire un consortium français et de soumettre la proposition au FUI (Fonds unique interministériel) ou à l'ANR.

L'évaluation des évaluateurs

Int. : *Les évaluateurs sont-ils eux-mêmes évalués ?*

B. F. : La Commission européenne analyse les copies corrigées par les évaluateurs et peut *blacklister* ceux qui n'ont pas donné des avis assez substantiels. De plus, lors des réunions d'évaluateurs à Bruxelles, il y a toujours un ou deux *project officers* autour de la table et ils observent comment les experts se comportent. Un expert qui ne dit rien et rédige ses mails pendant que les autres discutent ne sera généralement pas invité une deuxième fois, sauf si les quotas de genre ou de nationalité l'exigent...

Le reporting

Int. : *Mon entreprise compte sept personnes et participe actuellement à un projet H2020. Notre project officer nous demande de remplir des feuilles de présence signées individuellement. Est-ce vraiment nécessaire ou peut-on se contenter d'une évaluation approximative ?*

B. F. : Pour certains projets, cela devient nécessaire. Ce n'est pas le cas encore pour les projets NMBP, mais cela va peut-être venir. C'est souvent le cas pour les projets aval.

Int. : *Le processus de reporting est-il aussi exigeant que celui de dépôt des candidatures ?*

B. F. : Cela dépend des *project officers*. Certains sont d'autant plus pointilleux sur la forme qu'ils ne connaissent rien au contenu technique. On ne plaisante pas avec les délais de rendu des livrables, sans quoi les paiements peuvent être suspendus et on peut être disqualifié pour les demandes ultérieures. En revanche, le contenu peut être de qualité très variable...

Int. : *Parfois, le projet ne se déroule pas du tout comme prévu. Si tout est verrouillé d'avance, cela peut empêcher de saisir certaines opportunités, voire nuire à l'innovation.*

B. F. : Il est très important d'anticiper et, pour cela, d'entretenir un contact très étroit avec le *project officer*. Il ne faut pas le considérer comme une "boîte aux lettres" mais comme un allié. En cas de problème, s'il est bien informé de ce qui se passe et de la façon dont le problème va être géré, il peut intervenir auprès du coordinateur, à l'échelon au-dessus, pour trouver des solutions.

Comment la France peut-elle progresser ?

Int. : *Longtemps, on a expliqué les échecs de la France à Bruxelles par le fait que c'était un pays trop latin. Aujourd'hui, nous sommes entourés de pays latins qui réussissent et nous ne pouvons plus utiliser cet argument. Comment la France pourrait-elle progresser ? Sur quels points précis sommes-nous perfectibles ?*

B. F. : Un point relativement facile à améliorer est le planning des dates de soumission des projets ANR qui, depuis deux ou trois ans, sont systématiquement les mêmes que les dates de dépôt des projets européens... Comme on ne peut pas courir deux lièvres à la fois, cela fait un prétexte pour ne pas présenter de projets européens.

Il est impératif aussi d'aller davantage à Bruxelles et de se faire "embarquer" dans des projets. Être partenaire d'un projet n'est pas honteux : on peut être d'abord partenaire puis, une fois que l'on s'est fait connaître, coordinateur. Il faut accepter de commencer de façon humble et de progresser peu à peu.

On peut aussi essayer de sélectionner, dans les laboratoires, les plumes les plus à même de rédiger des projets. Ceux qui savent préparer des projets pour l'ANR peuvent s'initier aux projets européens.

Si nos amis espagnols sont tellement performants en ce moment, c'est qu'ils n'ont plus du tout de budget de recherche national. C'est également le cas des Pays-Bas. Pour autant, je ne pense pas que nous devions renoncer à l'ANR ou au FUI. Les Allemands et les Anglais ont conservé leurs systèmes de financement nationaux.

En revanche, nous devrions envoyer davantage de monde se former à Bruxelles. Je connais un ancien *project officer* allemand qui, après quatre ou cinq ans à la Commission européenne, travaille maintenant au sein d'une association d'industriels. Inversement, des chercheurs de l'institut Fraunhofer passent quelques années dans les couloirs de Bruxelles, puis reviennent au Fraunhofer ou dans l'industrie. Nous devrions nous en inspirer et faire de même.

■ Présentation de l'orateur ■

Bertrand Fillon : directeur des affaires européennes au CEA/LITEN, il définit, organise et suit le portefeuille de projets européens sur les matériaux, les nanotechnologies et procédés pour les applications batteries, les systèmes photovoltaïques, les bâtiments, etc.; il est *vice chairman* de l'Association européenne industrielle des matériaux pour l'énergie (EMIRI) et exerce des responsabilités au sein de nombreuses associations professionnelles et scientifiques et dans divers groupes d'experts et de travail à Bruxelles.

Diffusion février 2016
