

# GUIDE DES PROJETS EUROPÉENS 2018

---

« Ne soyons plus anglais ni français ni allemands.  
Soyons européens.  
Ne soyons plus européens, soyons hommes.  
Soyons l'humanité. »  
Victor Hugo



## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b>	<b>p 3</b>
<b>1. Participer à un projet européen : pourquoi ?</b>	<b>p 4</b>
<b>2. Un projet européen : quel financement ?</b>	<b>p 5</b>
- Horizon 2020 : répondre aux grands enjeux économiques et sociaux	
- Europe créative : accompagner les industries de la culture et de l'audiovisuel dans la mondialisation	
- Fonds structurels : pour une cohésion économique, sociale et territoriale	
- Mécanisme pour l'interconnexion en Europe : promouvoir la croissance, l'emploi et la compétitivité	
<b>3. Un projet européen : quel objet ?</b>	<b>p 6</b>
- Les contenus	
- Les outils	
<b>4. Un projet européen : avec qui ?</b>	<b>p 7</b>
- Choisir ses partenaires : sur quels critères ?	
- S'ouvrir à des partenaires du privé	
- S'ouvrir à des partenaires hors Union européenne	
<b>5. Un projet européen : quelles grandes étapes ?</b>	<b>p 8-19</b>
- L'avant-projet	
- Le projet lui-même	
- L'après projet	
<b>Conclusion</b>	<b>p 20</b>
<b>Annexes</b>	<b>p 21</b>
- Sites utiles	
- Liste des termes anglais utilisés	
<b>Schémas</b>	<b>p 22-23</b>
- Schéma 1 : Montage et soumission d'une proposition	
- Schéma 2 : Activités du consortium	
- Schéma 3 : Relations avec la Commission européenne au cours d'un projet	



# INTRODUCTION

---

Depuis de nombreuses années, la Bibliothèque nationale de France mène des projets multilatéraux dans le cadre des programmes de recherche et d'innovation de la Commission européenne. C'est cette expérience qu'elle souhaite partager à travers le présent guide.

Les pages qui suivent s'adressent à des collègues et établissements n'ayant pas ou peu de pratique dans la conduite de projets européens. Aussi, avons-nous privilégié une présentation concrète et synthétique des objectifs, démarches et acteurs de ces projets. Elles déroulent les différentes étapes de la vie d'un projet européen, de l'expression de l'idée à la fin du projet et son éventuelle exploitation au sein de votre institution.

Pour des approfondissements, la documentation de la Commission européenne (CE) et les sites indiqués à la fin du guide constitueront d'utiles ressources.

# 1

## PARTICIPER À UN PROJET EUROPÉEN : POURQUOI ?

---

**Construire ensemble des réalisations innovantes destinées à être mutualisées : tel est l'objectif d'un projet européen.**

Participer à un projet européen, c'est s'approprier des questions qui dépassent le cadre national, impulser de nouvelles idées et confronter son expérience, ses propres pratiques, ses outils avec ceux d'homologues étrangers.

Le passage à l'échelle européenne constitue un atout pour un établissement. Être intégré à un consortium encourage et accroît la visibilité de l'institution dans le réseau des bibliothèques et des autres établissements culturels, en France et en Europe. Il participe d'une politique volontariste en matière de relations internationales et contribue au rayonnement de l'établissement.

C'est également une démarche stimulante pour les équipes. Il n'est en effet pas rare que naissent de cette expérience de nouvelles idées qui concourent au développement de l'institution.

Enfin, participer à un projet européen constitue une opportunité de développer des services innovants dont la mise en place s'en trouve accélérée par la coopération des équipes au sein d'un consortium. Le fait de bénéficier d'un financement ou d'un co-financement constitue un avantage certain même si, comme on le verra par la suite, ceci exige certaines contreparties.

Autant de raisons de s'engager afin d'ancrer les bibliothèques et plus largement les institutions culturelles dans une coopération européenne résolument tournée vers l'avenir.

# 2

## UN PROJET EUROPÉEN : QUEL FINANCEMENT ?

---

Les projets européens auxquels une bibliothèque peut actuellement participer relèvent essentiellement de quatre grands programmes : Horizon 2020, Europe créative, Fonds structurels et Mécanisme pour l'Interconnexion en Europe.

---

### Horizon 2020 : répondre aux grands enjeux économiques et sociaux

Un accès simplifié aux financements, un accompagnement au long cours, une démarche interdisciplinaire et partenariale sont les principaux atouts de ce programme cadre de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union européenne, lancé pour la période 2014-2020. Il se décline en 3 grandes priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux. C'est cette dernière priorité qui intéressera davantage les bibliothèques car les budgets qui peuvent être alloués à un projet sont importants et le taux de financement peut atteindre 125%.

---

### Europe créative : accompagner les industries de la culture et de l'audiovisuel dans la mondialisation

Ce programme, dont l'échéance est fixée à 2020, s'adresse aux industries de la culture et de l'audiovisuel afin de les aider à relever les nouveaux défis qui s'imposent à elles. Il vise notamment à renforcer leur compétitivité et à favoriser la diversité culturelle et artistique. Il se décline en deux volets : culture et média auxquels a été ajouté en 2016 un volet trans-sectoriel pour la coopération politique, les mesures transversales et le mécanisme de garantie financière. Le financement est pour sa part beaucoup plus faible que dans le cas d'Horizon 2020.

---

### Fonds structurels : pour une cohésion économique, sociale et territoriale

Les fonds structurels émanent eux aussi de la CE mais leur gestion est confiée, depuis 2014, aux régions avec un processus d'attribution, des interlocuteurs et des procédures qui leur sont propres. Les institutions culturelles peuvent faire appel à deux types de fonds spécifiques : le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE).

En France, contrairement à d'autres pays en particulier en Europe de l'est (Slovaquie, République tchèque, Lituanie) l'accent est mis sur la valorisation d'objets déjà numérisés. De plus, il faut noter que les Fonds structurels ne proposent qu'une faible part de financement (entre 10% et 50% du montant global du projet) contrairement aux autres programmes cités.

---

### Mécanisme pour l'interconnexion en Europe<sup>1</sup> : promouvoir la croissance, l'emploi et la compétitivité

Ce programme a pour objectif de soutenir le développement de solutions durables et hautement performantes dans les domaines de l'énergie, du transport et des télécommunications. Il contribue ainsi à accroître les échanges et à promouvoir la croissance (notamment la croissance verte), l'emploi et la compétitivité. C'est ce programme qui finance, en grande partie, Europeana, plateforme qui donne accès au patrimoine culturel européen.

---

<sup>1</sup> | MIE ou CEF (Connecting Europe Facility)

# 3

## UN PROJET EUROPÉEN : QUEL OBJET ?

---

Selon les programmes, le projet portera soit sur des contenus et leur mise en valeur, soit sur le développement d'outils, la recherche et l'innovation. Dans tous les cas, la dimension transnationale et les publics visés doivent faire l'objet d'une attention particulière.

---

### Les contenus

Monter un projet sur les fonds conservés par l'institution, qu'ils soient patrimoniaux ou non, qu'ils appartiennent à une histoire locale ou plus large, peut correspondre aux attentes de la Commission européenne. La condition principale est leur complémentarité avec des fonds similaires venus d'autres institutions européennes afin de créer un ensemble plus vaste autour d'une période et / ou d'une thématique ou d'un type de documents. Enfin, tout projet intégrant l'idée de valorisation des contenus, de développement de services « orientés utilisateurs » ou de services permettant aux utilisateurs d'être créateurs à partir de contenus mis à leur disposition, constitue actuellement une piste fructueuse.

---

### Les outils

Améliorer ou proposer de nouveaux outils pour répondre à un besoin des usagers ou des bibliothèques, voire des institutions culturelles, constitue une voie à privilégier car elle s'intègre dans les orientations souhaitées par la Commission européenne. Cette option facilite notamment la pérennisation du projet au-delà des trois années de soutien financier européen. Cependant, pour en être techniques, ces solutions n'en demeurent pas moins liées à des questions documentaires, qu'elles soient liées à un type de collections ou à des usages émergents.

### OUTILS ET COLLECTIONS : UNE RÉFLEXION COMPLÉMENTAIRE

La constitution de corpus documentaires spécifiques peut être un préalable pour faire émerger la nécessité d'améliorer des procédés techniques afin de faciliter leur appropriation par les usagers. Par exemple, le projet Europeana Newspapers a permis de se pencher aussi sur les logiciels de reconnaissance au niveau de la structure d'un journal, tout comme le projet Europeana Sounds a développé une interface de lecture commune pour rendre accessible les milliers d'enregistrements numérisés en parallèle du projet.



# 4

## UN PROJET EUROPÉEN : AVEC QUI ?

---

---

### Choisir ses partenaires : sur quels critères ?

Une collaboration de plusieurs années avec des partenaires, qui se répartissent les différentes tâches pour mener à bien un projet, implique d'examiner un certain nombre de critères :

- conditions énoncées dans l'appel à projets ;
- niveau d'expérience ;
- capacités techniques, ressources humaines et financières ;
- capacité à travailler en complémentarité et dans une optique de réciprocité.

---

### S'ouvrir à des partenaires du privé

L'association avec des partenaires privés est une possibilité à envisager, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises spécialisées pouvant apporter leur expertise dans le domaine concerné par le projet. Il convient alors de bien clarifier, dans l'Accord de consortium, les conditions de réutilisation des contenus mis à disposition ou des outils développés à la fois avant et pendant le projet. De plus, cette association avec des partenaires privés peut permettre d'obtenir des financements pour soutenir le projet soit avant son lancement soit après son achèvement. Par ailleurs, certaines régions consentent à subventionner le recours à un cabinet de consulting afin de monter la proposition à soumettre à la CE, en échange de l'implication d'entreprises régionales dans le consortium.

---

### S'ouvrir à des partenaires hors Union européenne

Des incitations ont été faites pour ouvrir plus largement l'horizon des partenariats possibles, en particulier au-delà des limites de l'Union européenne. Les appels à projets notifient précisément les conditions d'éligibilité à remplir pour les partenaires en provenance de ces pays. Dans certains cas, ceux-ci pourront participer sans bénéficier de financement.

#### SE CONSTITUER UN RÉSEAU DE PARTENAIRES

Au fil des projets européens, certains partenaires sont plus fréquemment présents que d'autres au sein des divers consortiums car reconnus pour leur fiabilité et leur expérience. Toute institution engagée dans ce type de coopération se crée ainsi un réseau d'homologues étrangers avec lesquels elle a l'habitude de travailler. Ces rapports privilégiés permettent parfois de lancer une nouvelle proposition, voire des partenariats bilatéraux en dehors des financements de l'Union européenne. Pour autant, s'associer à de nouveaux partenaires reste stimulant. Certains partenariats a priori plus audacieux ou innovants sont également à tenter pour peu qu'ils soient justifiables et qu'il y ait un réel apport dans le cadre du projet. De façon générale, il faut éviter « les passagers clandestins ou les partenaires « alibi »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> | Memento des Programmes européens de la Conférence des Présidents d'Université (voir le lien en annexes)

# 5

## UN PROJET EUROPÉEN : QUELLES GRANDES ÉTAPES ?

---

*Pour une vue d'ensemble des processus, voir les schémas à la fin de ce guide.*

### **L'avant-projet**

Un projet européen commence bien avant son lancement. Il existe souvent une période plus ou moins longue de consolidation de l'idée que l'on veut porter, de constitution de partenariats et de recherche du financement qui se déroule avant même un appel à projets adéquat.

### **La veille**

Une veille constante permet de réfléchir bien en amont et ainsi de gagner un temps précieux. Les programmes de financement disposent chacun d'un portail dédié sur le site de la CE sur lequel sont publiés les appels à propositions. Par ailleurs, il est possible de s'abonner à des listes de diffusion ou d'alertes.

Cette veille peut également prendre la forme d'une démarche prospective auprès des contacts de son réseau pour tester le bien-fondé d'une proposition. Les réseaux et autres relations déjà établies avec des partenaires sont également un bon moyen d'être associé à de nouveaux projets dont ils auraient connaissance. Pour être au courant des propositions en cours de constitution, les relations directes avec les autres institutions étrangères s'avèrent la manière la plus fréquente d'avoir des informations et de s'intégrer dans un consortium.

Les Points de contacts nationaux (PCN), établis dans chaque pays de l'Union européenne, peuvent répondre aux demandes d'informations et éventuellement mettre en rapport une institution avec de potentiels partenaires.

La désignation d'un référent pour les questions de coopération européenne, voire internationale, au sein d'une institution chargé, en particulier, de la veille sur les appels à propositions lancés par la CE, est un plus.

### **RÉFLÉCHIR EN AMONT POUR GAGNER DU TEMPS**

Pour mieux répondre aux appels lancés par la Commission européenne, de nombreux établissements mettent en place une réflexion régulière afin de devancer ces appels et d'être mieux préparés à s'y inscrire. Cette réflexion peut s'intégrer à la stratégie mise en place dans votre établissement en l'inscrivant dans une dimension internationale. Concrètement, cela peut se traduire par des sollicitations auprès des différents services pour permettre l'émergence d'idées de projets pouvant bénéficier des subsides européens, une option qui peut venir soutenir des initiatives internes à une institution.

### **Les journées d'information**

Des journées d'information sont organisées soit au niveau de la Commission européenne, soit au niveau de chaque pays. Elles constituent une bonne opportunité de rencontrer des porteurs de projets ou de futurs partenaires. Elles sont également l'occasion de parler avec les chargés de projet de la Commission européenne.

Au niveau national, elles sont organisées par les Points de contacts nationaux à Paris et en province qui font bien souvent intervenir les chargés de projet de la CE.

Si l'institution assure la coordination d'une proposition, ces réunions permettront de discuter avec les différents organismes qui pourraient s'inscrire dans le projet.

Ces dernières années, ces journées d'information se déroulent souvent en ligne et peuvent être ensuite visionnées autant que de besoin. Les appels à partenaires peuvent également s'effectuer en ligne en utilisant la plateforme du programme concerné.

### La décision de participer à une proposition

Le choix de participer s'impose si la proposition s'inscrit dans les missions de l'établissement et si elle répond à une action déjà prévue qui pourrait être réalisée de façon plus constructive à un niveau européen.

Il est donc important de bien évaluer l'opportunité pour l'établissement de participer, les partenaires avec lesquels il s'associera et l'implication à laquelle il s'engagera pour la durée du projet. C'est un des paramètres essentiels à bien prendre en compte dès la proposition car si le projet est retenu, il sera tenu de remplir ses engagements avec les ressources qu'il aura indiquées. S'il est possible d'utiliser moins de ressources, bien que déconseillé, il est en revanche impossible, au cours du projet, d'en utiliser et d'en demander de supplémentaires.

Pour l'évaluation des propositions reçues, il est conseillé d'établir une grille d'analyse qui s'appliquera à chaque proposition et servira à la fois de comparatif pour s'inscrire dans une proposition plutôt qu'une autre et pour vérifier que les objectifs du projet sont en adéquation avec les missions et les orientations de l'établissement.

### La constitution du consortium

Concrètement, un consortium constitué d'un coordinateur et de plusieurs partenaires (issus d'au moins deux ou trois pays différents) répond à un appel à projets de la Commission européenne. Le consortium pose sa candidature en soumettant une proposition.

#### PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR TOUT NOUVEAU PARTENAIRE

Participer pour la première fois à un projet européen nécessite de se faire enregistrer et de renseigner différentes informations sur le Portail du Participant (cf. liste des sites utiles en annexes).

Tout d'abord, il faut créer un compte sur le Service d'authentification de la CE qui donne accès au Portail du Participant (*Participant portal*). Ensuite, pour participer à un projet, il convient de demander un numéro d'identification (*Participant Identification Code / PIC*) qui sera ensuite valable quel que soit le projet ou programme européen auquel l'établissement participera.

Il faudra ensuite que l'établissement nomme un représentant legal (*LEAR*) qui gérera, sur le portail des participants, les rôles et droits d'accès des personnes de l'établissement, les informations juridiques et financières liées à l'établissement et désignera les représentants habilités à signer électroniquement les conventions de subvention et les états financiers.

Il est fortement conseillé de faire toutes ces démarches le plus tôt possible même si l'établissement n'est pas encore partenaire d'un consortium ; les délais de traitement pouvant être relativement longs en particulier en période de lancement d'appels à projets.

## La rédaction de la proposition

Votre proposition doit être claire, innovante et attractive. Elle doit montrer ce qu'elle apportera de nouveau et rassembler toutes les caractéristiques qui feront en sorte qu'elle soit retenue par les experts qui vont évaluer des dizaines de propositions aussi excellentes les unes que les autres. Il est de plus en plus conseillé de faire évaluer la proposition avant de la soumettre à la CE, par un expert externe qui est en général rétribué. Ces frais ne peuvent pas être couverts par le budget du projet, tout comme les frais liés aux réunions des partenaires en vue d'une soumission ou tout autre frais engagé avant le début du projet.

## TRAVAILLER EN ANGLAIS

L'anglais est la langue de travail à toutes les étapes d'un projet européen à part bien entendu pour les Fonds structurels : échanges entre les partenaires et / ou avec la CE en réunion ou en téléconférence, rédaction ou relecture de la proposition et particulièrement de la Description du travail, de la Convention de subvention et Accord de consortium, des livrables et enfin des rapports d'activité et financiers.

La proposition doit également remplir tous les critères d'admissibilité et d'éligibilité de l'appel dans lequel elle s'inscrit. Si ce n'est pas le cas, elle sera rejetée immédiatement sans passer à la phase d'évaluation.

La proposition est constituée de la Description du travail (*Description of Work* ou *DoW*) ou description des activités (dénomination qui peut varier selon les programmes) et de divers documents administratifs (coordonnées administratives, attestation de capacité financière, etc.).

Le *DoW* décrit bien évidemment les objectifs du projet, le consortium, la composition des groupes de travail (*Workpackages* ou *WP*) et la répartition des tâches, les ressources humaines et financières déployées, les résultats attendus. Mais il doit aussi mettre l'accent sur l'excellence de la proposition, son ambition et son impact sans oublier de décrire de quelle façon, celle-ci répond aux objectifs de l'appel et de donner un aperçu de la pérennisation du projet une fois que les financements de la CE seront terminés. Elle doit se démarquer au maximum.

Pour certains programmes, en particulier Horizon 2020, un processus en 2 étapes a récemment été mis en place afin d'éviter que de trop nombreuses ressources soient utilisées en vain, la sélection étant très restrictive. La première étape constitue donc une étape de pré-sélection qui va permettre aux porteurs de projets de décrire succinctement leur proposition. Si celle-ci est retenue, le coordinateur ne recevra pas une évaluation propre à son projet mais une évaluation globale de toutes les propositions retenues qui donne un certain nombre de recommandations très générales sur les lacunes relevées dans les propositions. La description détaillée du projet interviendra pour la soumission à la 2<sup>e</sup> étape de sélection.

## LA DESCRIPTION DU TRAVAIL

La Description du travail (*Description of Work* ou *DoW*) est généralement rédigée par le coordinateur en étroite collaboration avec les pilotes de groupes de travail. Elle doit être relue attentivement par l'ensemble des partenaires. Le consensus sur le futur travail à accomplir est indispensable. Il ne faut donc pas craindre de signaler les réserves que l'on pourrait avoir par rapport à la faisabilité des éléments présentés au cours de la rédaction.

## Évaluation et classement de la proposition

La grille d'évaluation renseignée par les experts est basée sur trois critères :

- Excellence / pertinence : vérification de la correspondance entre la proposition faite et le descriptif de l'appel à projets de la CE.
- Impact : quel est l'apport du projet à l'échelle européenne et / ou internationale ?
- Mise en œuvre.

Chaque critère est évalué sur un total de 5 points, la moyenne à atteindre étant de 3. L'échelle d'évaluation, rappelée sur le rapport d'évaluation (*Evaluation Summary Report*) envoyé par la CE au coordinateur du projet, s'organise autour de 5 niveaux, déclinables en demi-points :

- 0 : la proposition ne correspond pas aux critères ou ne contient pas les éléments nécessaires à son évaluation.
- 1 : très pauvre = la proposition est inadéquate et / ou trop faible sur ce point.
- 2 : pas satisfaisante = la proposition laisse apparaître des lacunes notables dans le domaine.
- 3 : bon = la proposition correspond aux critères, même si des améliorations sont nécessaires.
- 4 : très bon = la proposition répond très bien aux critères, malgré quelques améliorations encore à apporter.
- 5 : excellent = la proposition répond parfaitement à ce qui est attendu sur ce point.

Un coefficient est éventuellement appliqué à chacune des trois notes. Elles sont ensuite additionnées pour obtenir la note finale sur 15. Pour espérer être retenu, la proposition doit recueillir au minimum 10 points. À cela s'ajoute la nécessité qu'aucun problème éthique ne vienne s'opposer à l'approbation de la proposition.

Au-delà des seules notes, l'intérêt de l'évaluation réside dans les commentaires des experts pour justifier les valeurs accordées. Ce sont autant de points auxquels être attentif.

Une fois examinées, les propositions déposées sont classées selon les notes obtenues. Ce classement a un impact direct sur les financements à espérer. En effet, l'enveloppe est répartie à partir du premier sélectionné et jusqu'à ce que l'enveloppe budgétaire allouée soit épuisée. Or, les premiers obtiennent le plus souvent une somme très proche de ce qu'ils avaient demandé, ce qui limite les chances des propositions suivantes de percevoir des financements.

### LE CAS D'EUROPE CRÉATIVE

Pour ce programme, les critères et le système d'évaluation diffèrent. Les projets de coopération européenne soumis sont ainsi évalués selon :

- la pertinence du projet soumis (/ 35) : dans quelle mesure le projet encourage-t-il la dimension transnationale pour des œuvres culturelles ?
- la qualité du contenu et des activités envisagées (/ 25) : les activités prévues sont-elles pertinentes ?
- la communication et la diffusion prévue (/ 20) : les résultats seront-ils suffisamment mis en valeur pour que leurs portée et incidence dépassent le cadre et le temps du projet ?
- la qualité du partenariat (/ 20) : l'organisation et la coordination assureront-elles le succès dans la mise en place du projet ?

Les projets se retrouvent alors sur une échelle finale sur 100.

### La signature de la Convention de subvention

Une fois la proposition retenue, intervient la signature des documents contractuels. Deux cas sont à considérer :

- L'établissement est coordinateur du projet. Il signe directement la Convention de subvention (*Grant Agreement*) avec la CE, une fois que tous les partenaires ont signé leur formulaire d'adhésion.
- L'établissement est partenaire du projet. Il signe le formulaire d'adhésion à cette Convention.

En signant la Convention de subvention ou le formulaire d'adhésion, les partenaires y compris le coordinateur, « acceptent la subvention et s'engagent à en assurer la mise en œuvre sous leur propre responsabilité et conformément à la convention, avec toutes les obligations et conditions qu'elle fixe. »

De plus, un Accord de consortium dans lequel figurent « les arrangements internes concernant le fonctionnement et la coordination afin d'assurer l'exécution correcte du projet », doit être signé entre tous les partenaires. Dans certains cas, cet accord est un des livrables du projet.

## L'ACCORD DE CONSORTIUM

Le coordinateur rédige une première version de l'Accord de consortium (*Consortium Agreement*). Chaque partenaire ajoute alors les informations propres à son institution. Il est important de vérifier les implications juridiques de cet accord, comme par exemple la question des droits d'accès et / ou de propriété des développements déjà réalisés (*backgrounds*) par les partenaires ainsi que les développements prévus parmi les résultats (*foregrounds*). D'une part, il faut définir si la propriété de ces outils est partagée par tous les partenaires ou bien si certains sont les seuls à en être les détenteurs, avec ou non un droit d'accès pour les autres. Un seul membre peut éventuellement être considéré comme propriétaire. D'autre part, il faut prévoir les conditions d'utilisation, commerciales ou non commerciales, avec les licences afférentes et leur montant.

Une relecture attentive par le service juridique compétent est à ce titre nécessaire.

Une fois signé, l'accord est accepté en l'état. Aucune modification ne paraît envisageable par la suite.

Il est recommandé que la signature de cet accord ait lieu le plus tôt possible en parallèle avec la Convention de subvention.

---

### Le projet lui-même

**La durée des projets est généralement de 3 ans ; c'est une période qui peut sembler suffisamment longue mais qui va passer très vite. Là encore, il est conseillé d'anticiper au maximum.**

### Les acteurs

Chaque acteur a un rôle bien défini au sein d'un projet européen.

#### Le coordinateur

Le coordinateur a un rôle crucial de la proposition à l'après-projet. Il organise le travail avec les partenaires et s'assure du bon déroulement du projet. En général, c'est lui qui apporte l'idée du projet et contacte les partenaires pressentis pour constituer le consortium. Il va également orchestrer la rédaction de la proposition à partir des modèles mis à disposition par la CE. Tout partenaire doit s'impliquer dans cette rédaction ; ces écrits ayant valeur contractuelle.

Le coordinateur est le seul interlocuteur du chargé de projet de la CE. C'est à lui qu'incombent différentes tâches : l'envoi des livrables réalisés au cours du projet, la définition de l'ordre du jour des revues d'avancement et les alertes en cas d'aléas du projet (livrables en retard, modifications du *DoW*...). À ce titre, c'est le coordinateur qui rédige, à partir des éléments fournis par les partenaires, les rapports d'activité et financiers et les envoie régulièrement à la CE. De plus, c'est également le coordinateur qui mettra en place l'intranet qui permettra de rassembler tous les documents établis au cours du projet : convention de subvention et accords de consortium signés, comptes rendus de réunions, livrables, etc. L'institution coordinatrice doit s'assurer, pendant la phase de rédaction de la proposition, qu'elle aura les ressources humaines nécessaires pour tenir ce rôle qui représente l'équivalent d'un ETP pendant la durée du projet.

Le coordinateur se charge notamment des missions suivantes :

- la rédaction des documents contractuels (Description du travail, Accord de consortium, etc.) ;
- le reversement de la subvention européenne aux partenaires ;
- l'organisation du travail, le partage des tâches et la gestion de leurs évolutions ;
- le relais de l'information entre les instances européennes et les membres du consortium ;
- l'accueil éventuel de nouveaux partenaires ;
- l'organisation des réunions plénières (réunion de lancement, réunions annuelles, téléconférences, etc.) ;

- la bonne marche et le suivi des opérations;
- la mise en place d'un plan qui évaluera la qualité des livrables avant leur transmission à la CE;
- la présidence du Comité exécutif (*Project Management Board* ou *PMB*) et de l'Assemblée générale;
- le suivi du calendrier, la gestion du registre de risques et la gestion des éventuels impondérables (retard d'un livrable, abandon d'un partenaire, etc.);
- le suivi financier de l'ensemble du projet;
- l'organisation des revues d'avancement avec la CE.

## LE CALENDRIER ET LE SUIVI FINANCIER : POINTS DE VIGILANCE POUR LE COORDINATEUR

### Le suivi du calendrier

Plusieurs parties du projet sont interdépendantes; la seconde ayant besoin que la première soit achevée pour pouvoir commencer. Le coordinateur veille donc à ce que le consortium ne s'écarte pas dangereusement de ce qui avait été prévu. Avec les membres du *PMB*, il peut proposer les réaménagements nécessaires qui feront l'objet d'un prochain amendement du *DoW*, une fois qu'ils auront été présentés et acceptés par le chargé de projet de la CE.

### Le suivi financier

Régulièrement, chacun des partenaires renseigne les outils de reporting de la Commission européenne. Souvent, le coordinateur envoie des tableaux dans lesquels les partenaires indiquent les informations financières nécessaires. Dès lors, il peut fournir un tableau de synthèse qui sert à chaque membre du consortium à remplir sa propre déclaration en ligne des ressources humaines et financières engagées sur la période du projet ainsi qu'à anticiper toute sur ou sous-consommation du budget prévu. Dans un second temps, il veille au respect des délais impartis par la CE pour entrer les données du reporting financier. Il est alors l'unique interlocuteur des instances européennes en cas de question. Enfin, il est de sa responsabilité de s'assurer qu'aucun partenaire ne dépense au-delà ou en deçà de son quota annuel. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un budget prévisionnel très tôt.

### Le pilote d'un groupe de travail

Le travail du consortium autour d'un projet est traditionnellement divisé en plusieurs groupes de travail (*WorkPackage* ou *WP*). Si leur nombre peut varier, il est rare qu'il en existe plus d'une dizaine, 7 ou 8 étant même un maximum couramment constaté dans les projets précédents ou en cours. Chaque groupe a un pilote qui, en lien avec le coordinateur, va collaborer à la rédaction de la proposition puis au cours du projet, organiser le travail des partenaires et veiller au bon suivi des travaux. Si un des partenaires n'assure pas l'activité pour laquelle il s'était engagé, c'est le pilote du groupe de travail qui doit réaliser ces tâches ou les réorganiser sur d'autres partenaires du groupe du travail. S'il ne le fait pas, il incombera au coordinateur d'effectuer ce travail ou de pallier à cette défaillance.

Au niveau du consortium, il siège au Comité exécutif afin de rapporter aux autres participants dont le coordinateur, l'évolution des activités de son groupe, d'être informé de l'avancée de l'ensemble du projet, de pouvoir influencer sur les développements ou modifications du projet et de s'assurer de la bonne interdépendance de ses activités par rapport aux tâches des autres groupes. Constituant la plupart du temps diverses étapes d'une même chaîne de production ou de développement, les tâches sont indissociablement liées, en particulier pour celles qui se succèdent.

Enfin, il veille au respect des délais et alerte le coordinateur en cas de difficulté.

## LA RÉPARTITION DES GROUPES DE TRAVAIL

Le coordinateur du projet pilote le groupe de travail en charge de la gestion du projet. Il peut également piloter un autre groupe de travail. Un partenaire peut piloter au maximum deux groupes de travail. Au-delà, le juste équilibre nécessaire est plus incertain aux yeux de la Commission européenne, qui en tient compte dans ses critères d'évaluation.

### Le partenaire

Il participe à l'ensemble du projet mais avec un engagement moindre aux différentes activités par rapport aux acteurs précédemment cités. Il aura cependant à suivre et à intervenir si besoin dans les tâches des *WP* dans lesquels il s'est inscrit à contribuer, réaliser ou relire les livrables, à assumer les reportings d'activité et financiers pour son institution, à participer aux réunions plénières en particulier à la réunion de lancement et aux assemblées générales dans lesquelles tous les partenaires peuvent exprimer leur voix. C'est ce rôle à privilégier si l'établissement n'a encore jamais fait partie d'un projet européen car il offre un bon poste d'observateur et constitue une bonne première expérience.

### Le chargé de projets de la Commission européenne

Le chargé de projets de la CE (*Project Officer* ou *PO*) est l'interlocuteur du coordinateur. Présent lors de la réunion de lancement, il va ensuite accompagner le Consortium tout au long du projet et s'assurer que le projet se déroule comme prévu. Il ne faut pas hésiter à le contacter dès qu'un problème apparaît. Il apporte toujours des conseils avisés. Il est également le relais de ses propres collègues comme par exemple son chargé de finances.

## Les instances de décision et de suivi de projet

### Le Comité exécutif

S'apparentant à un Comité exécutif pour le consortium, le *Project Management Board (PMB)* est constitué du coordinateur et des pilotes de groupes de travail. Il tient des téléconférences régulières (bimensuelles ou mensuelles) de suivi de projet. C'est en son sein que les solutions aux problèmes survenant au fil des développements sont discutées et seront ensuite soumises à l'Assemblée générale. En faire partie suppose donc un investissement important en temps dans le projet.

### L'Assemblée générale

Tous les partenaires du projet ont un représentant à l'Assemblée générale qui va statuer sur le budget ainsi que sur les grandes orientations du projet. Hors cas exceptionnel, elle se réunit en parallèle des réunions plénières.

### Le Comité consultatif

Il est mis en place dans certains projets et permet de bénéficier de l'avis d'experts extérieurs (chercheurs, bibliothécaires, usagers, etc.) au projet. Il est important de le prévoir dans la proposition car un budget sera nécessaire si des réunions de ce Comité consultatif ou *Advisory Board* doivent avoir lieu.

## Les réunions

La vie d'un projet est égrené de diverses réunions qu'elles soient par téléphone, téléconférence ou tout moyen ou en présentiel.

### La réunion de lancement

Cette réunion est essentielle dans la vie du projet car elle va permettre à tous les partenaires de se rencontrer et de mettre en place les bases qui guideront le projet jusqu'à son terme.

Le coordinateur présente le fonctionnement du consortium, les activités de la Description du travail et le calendrier prévu. Chacun des pilotes de groupes de travail expose la part du projet dont il aura la charge. Les membres du consortium viennent également se présenter.



Le chargé de projet de la Commission européenne est également présent pour rappeler les règles de la CE qui seront à respecter par le Consortium.

Pour tout novice, cette réunion peut paraître intimidante. Il faut cependant compter sur la bienveillance des partenaires. Cette réunion est aussi l'occasion de poser les nombreuses questions en suspens.

### La conférence finale

De nombreux projets organisent une conférence finale qui va permettre de promouvoir les réalisations du projet auprès d'un large public. Elle peut également permettre de vérifier que les outils développés seront utiles aux publics cibles et d'étudier avec les partenaires et d'autres, les suites qui pourraient être données afin d'en assurer la pérennité.

Elle peut être conjointe à la réunion finale du projet où le coordinateur et les pilotes de chaque groupe font le bilan des tâches accomplies au cours du projet et présente les perspectives de l'après du projet. C'est également le moment pour lui de rappeler les dernières procédures à accomplir.

### Les réunions de projet

Alors que la réunion de lancement est accueillie dans la majorité des cas par l'institution du coordinateur, les autres réunions plénières sont en général accueillies par d'autres partenaires. Elles sont au nombre de une à deux par an et peuvent être précédées ou suivies de réunions spécifiques aux groupes de travail, du *PMB* ou du Comité consultatif. Enfin, de nombreuses téléconférences ont lieu au fur et à mesure du projet. De nombreux projets organisent une téléconférence mensuelle du *PMB*.

### Les outils de suivi

#### Les tableaux de bord

Comme tout projet, la tenue des tableaux de bord d'activité et financiers est indispensable. C'est le coordinateur qui a la charge de les mettre en place et d'en assurer le suivi avec les pilotes des groupes de travail, en particulier lors des téléconférences régulières qui permettent d'évaluer au plus près le déroulement du travail. Par contre, chaque partenaire doit effectuer régulièrement un rapport financier qu'il fournit au coordinateur et saisit en ligne sur le Portail du Participant.

Pour le suivi financier, il convient de se rapprocher du service financier de l'établissement. Au-delà de l'expertise qu'il apportera, il pourra mettre à disposition des outils déjà en place qui pourront être facilement réutilisés.

#### Les feuilles de temps

Tout projet européen mobilise des agents permanents de l'institution. Pour valoriser leur temps de travail, il faut comptabiliser celui-ci et distinguer le temps passé sur le projet du reste de leurs missions effectuées pour l'institution. Ces déclarations mises en place par les institutions partenaires du projet peuvent être réalisées soit automatiquement, soit par le biais d'un système de feuilles de temps. Plus largement, toute personne émergeant à un projet européen est tenue de remplir une feuille de temps afin de comptabiliser le temps investi dans chaque groupe de travail.

#### Le registre de risques

La CE demande, pour chaque proposition, la gestion d'un registre des risques. Ce dernier vise à accompagner le déroulement des différentes étapes et à alerter sur d'éventuelles difficultés dans différents domaines notamment :

- la production des livrables : en cas de retard dans la production des livrables, le coordinateur doit informer le chargé de projet de la CE des impondérables qui le justifient. Si le retard est conséquent, il peut être procédé à une reconfiguration du travail (redéfinition des livrables, révision du calendrier, etc.) qui peut faire l'objet dans certains cas d'amendements de la Description du travail.
- les amendements du *DoW* : d'éventuels aménagements peuvent, sous conditions, être demandés. Ils doivent être entérinés, après négociation, dans la relation contractuelle nouée entre le consortium et la Commission européenne et formalisés par une nouvelle version de la *Description of Work*.

- La procédure de validation des amendements n'interrompt pas le projet. Ce cas est très consommateur de temps pour toutes les parties en présence (partenaires et CE) et intervient rarement plus d'une fois au cours d'un projet. Pour des changements de moindre échelle, l'accord du chargé de projet de la CE suffit.
- la gestion budgétaire : le montant de la subvention européenne obtenue en début de projet est un maximum absolu. Toute dépense supplémentaire qui ne pourrait être couverte par l'enveloppe globale du projet est dès lors à la charge du partenaire. Lors du reporting périodique effectué via les outils en ligne de la Commission et les tableaux financiers du coordinateur, les dépassements apparaîtront et il conviendra alors que ce dernier alerte les partenaires concernés et trouve avec eux une solution appropriée. Il faut noter que le cas est relativement rare car une surconsommation d'un partenaire est souvent compensée par la sous-consommation d'un autre partenaire.
  - la reconfiguration du Consortium : un autre cas rare également est celui de la sortie d'un partenaire du consortium suite à une faillite ou à un manquement dans les obligations pour lesquels il s'était engagé. Une nouvelle répartition du travail doit donc être trouvée entre les partenaires et notifiée à la CE. L'abandon d'un partenaire tout comme l'ajout d'un nouveau membre suppose la modification de certains documents et nécessite l'accord du consortium via l'Assemblée générale. La CE doit bien entendu aussi donner son aval.

### Les rapports d'activité à la Commission européenne

Le coordinateur est tenu de fournir régulièrement (en général tous les ans) des rapports d'activité qui donne un aperçu de l'évolution du projet et montre comment les objectifs annoncés sont remplis.

### Les rapports financiers à la Commission européenne

Tout au long du projet, il est demandé au consortium de renseigner les éléments financiers dans les outils de reporting disponibles sur le Portail du Participant. Si la synthèse globale et les échanges avec la Commission relève du coordinateur du consortium, il est néanmoins nécessaire que chaque partenaire puisse fournir un état précis et détaillé des ressources mobilisées pour assurer ses tâches au sein du projet et les déclare dans ces outils en ligne. À ce stade, la Commission demande souvent des précisions sur certaines déclarations de dépenses afin de vérifier que celles-ci ont été faites à bon escient et conformément à la Description du travail.

Il est à noter que tout apport financier, perçu pendant le projet, est considéré comme une recette et réduit d'autant la subvention reçue de la Commission Européenne.

## LE RÔLE DES SERVICES FINANCIERS

Associer dès le départ les services financiers de l'institution assure par la suite une gestion plus claire et permet de gagner du temps au moment des rapports financiers et d'éventuels audits et certifications. Il est conseillé de créer une destination budgétaire propre au projet dans son ensemble. Enfin, la première règle en matière de gestion financière est d'appliquer les règles et procédures habituelles de l'établissement.

### Les revues d'avancement

À la fin de chaque période, une revue d'avancement est effectuée par la CE sur la base des livrables effectués sur cette période et du rapport d'activité. Elle prend la forme d'une journée de réunion pendant laquelle les avancées du projet sont passées en revue. Cette journée doit être bien préparée en amont par le Coordinateur ainsi que les pilotes de groupes de travail qui généralement y participent. Il est conseillé d'en faire une répétition la veille.

Pour procéder à son évaluation, la CE fait appel à des experts externes (en général, au nombre de deux). Ils évaluent le travail et valident les progrès effectués. À la fois critiques et constructifs, les recommandations qui en découlent permettent bien souvent de recadrer le projet ou d'insister sur des aspects qui pourraient avoir été délaissés (la promotion du projet, l'exploitation des résultats...). Si la CE et les experts estiment que les résultats ne sont pas ceux escomptés, ils peuvent convoquer à nouveau une revue d'avancement ou dans des cas extrêmes, demander une suspension du projet pouvant même aller jusqu'à l'arrêt pur et simple. De manière générale et bien qu'elle mette en jeu la subvention, il s'agit d'un moment qui permet d'enrichir le projet sur le plan scientifique.

## La certification

Pour chaque programme, un seuil budgétaire est déterminé à partir duquel l'institution doit fournir une certification financière à faire réaliser par un prestataire externe. Cette certification est financée par la CE et doit donc être prévue dans le budget fixé lors de la proposition. Elle est très consommatrice de temps pour les services financiers de votre établissement. C'est pourquoi, un suivi financier régulier permettra de gagner un gain de temps non négligeable au moment de cette certification.

## La promotion du projet

La Commission européenne accorde une importance particulière à la valorisation des travaux effectués tout au long du projet et même au-delà.

Le Consortium définit et met en œuvre un plan de communication qui inclut notamment la création d'un site web, d'un portail ou d'un blog ainsi qu'une présence sur les réseaux sociaux. En outre, les équipes pourront utiliser les outils suivants : relations presse, événementiels, production d'objets à l'effigie du projet, etc.

Dimension à laquelle la Commission et ses experts sont particulièrement attentifs, la diffusion fait même souvent l'objet d'un groupe de travail dédié. Il s'agit de diffuser les documents ou outils produits dans le cadre du projet. Cette promotion est donc à envisager la plus large possible et au travers d'une multitude de canaux.

La communication du projet fait intervenir l'ensemble des partenaires, plus encore si des collections sont valorisées. Des ressources suffisantes doivent être prévues pour cette tâche car il s'agit d'une occasion privilégiée de promouvoir l'institution et ses collections.

### LA PRATIQUE DU MULTILINGUISME

Comme on l'a vu précédemment, l'anglais va être, là aussi, la principale langue utilisée car elle va permettre de toucher une audience plus large en Europe et au-delà. Par contre, il est recommandé de promouvoir les activités du projet dans sa propre langue ; permettant ainsi d'informer le public au niveau national. De même que chaque partenaire pourra organiser des ateliers ou des conférences dans une langue donnée.

## Les réseaux professionnels (bibliothécaires et chercheurs)

Multiplier les présentations lors de rencontres professionnelles permet d'accroître la visibilité du projet et les outils qu'il a permis de développer. En effet, les projets dont la finalité est de proposer de nouvelles technologies, de nouveaux procédés, de nouvelles manières de faire, sont particulièrement souhaitables. Elles permettent également de confronter les réalisations du projet avec d'autres travaux et de prouver que les développements effectués vont dans le bon sens et seront également utiles en dehors du projet.

Les conférences organisées par le projet offrent une possibilité de présenter le projet, les résultats obtenus et de recueillir les réactions de la part des participants sur les réalisations et de tester lesquelles pourraient répondre à leurs attentes.

La pérennité des résultats du projet étant un des points privilégiés de la CE, l'enjeu des rencontres professionnelles est, à terme, d'intéresser de potentiels clients ou partenaires selon les modalités de partage des résultats du projet préalablement décidés.

## Un public plus large à travers un portail, des expositions ou des outils pédagogiques

Dans le cas d'un projet consistant à fournir un grand nombre de documents et / ou de données, prévoir une interface de recherche s'avère intéressant. Des fonctions de réutilisation des documents permettront également aux visiteurs du portail d'essayer les éléments qu'ils ont pu y trouver. Il est à noter que les développements liés au projet peuvent aussi déboucher sur la mise au point d'outils (lecture de contenus sonores, nouvelles techniques de reconnaissance de texte lors de la numérisation, etc.) susceptibles d'intéresser les internautes. Les réseaux sociaux seront ici particulièrement adaptés pour faire connaître ces réalisations. Les résultats du projet peuvent également être mis en lumière par des expositions virtuelles mises en ligne sur ce portail ou sur les sites des partenaires.

Un autre mode de diffusion des résultats peut être la constitution d'une documentation pédagogique à destination des enseignants. La production ou l'adaptation d'outils pédagogiques, mobilisant une équipe souvent réduite, permettra de prolonger le devenir du projet tout en accompagnant les autres activités de l'institution. Des réalisations se sont également appuyées à la fois sur les corpus constitués par les projets et les possibilités technologiques nouvellement offertes. En plus des outils développés pour le projet, ce sont de nouvelles possibilités qui se font jour pour la valorisation pédagogique.

### Créer un site web et un blog

La communication autour du projet passe aussi par la création d'un site web ou d'un portail dédié. Cette création suppose de prendre en compte des éléments liés à un tel média : personnel pour animer et gérer le site ; nom de domaine et hébergement.

Puis, il convient de réfléchir à la stratégie éditoriale à déployer et aux contenus à proposer. Ces éléments impactent l'architecture du site. Intervient ensuite la phase technique de mise en ligne. Selon les ressources du partenaire en charge de cet aspect, il met à disposition une équipe en interne ayant les compétences éditoriales, techniques et graphiques pour réaliser l'ensemble ou il a recours à un prestataire extérieur.

Créer un blog est plus aisé et nécessite moins de développement. La gestion des contenus est également facilitée par des modules de saisie pour le texte ou les visuels que l'on souhaite intégrer.

Il conviendra d'être attentif au respect des points suivants : les règles d'écriture web ; la charte graphique ; l'identité visuelle ; les règles de droits à l'image et la propriété intellectuelle ; le rythme des publications ; la mise à jour des informations et, enfin, la cohérence éditoriale globale de l'ensemble.

### Être présent sur les réseaux sociaux

Compléments désormais incontournables d'un site web, les médias sociaux constituent un levier pour mettre en place et animer une communauté autour du projet. Quelques pistes de réflexion pour optimiser leur portée : choisir le réseau social approprié à sa cible et au contenu et adapter sa stratégie éditoriale en fonction de ces paramètres ; prendre en compte la spécificité de chaque réseau social et prévoir du personnel dédié à leur animation.

---

## L'après projet

**La date officielle de fin de projet ne marque pas la fin des activités pour le coordinateur comme pour les autres partenaires. Dans la plupart des programmes, deux mois supplémentaires sont prévus afin de finaliser les rapports d'activité et financiers, d'organiser la revue finale d'avancement et, si besoin, de mener à bien la certification des comptes.**

### Pérenniser les résultats du projet

Il s'agit de faire en sorte qu'un certain nombre de réalisations du projet soient exploitées, après la fin du projet, soit par les partenaires eux-mêmes, soit à l'extérieur du consortium. La commercialisation peut être envisagée mais n'est pas la seule possibilité : on peut tout aussi bien opter pour des développements en open source. La CE est très attentive à ce point qui peut dans certains appels constituer un critère fort dans la sélection des propositions ; ce qui signifie que ce point doit être pris en compte très tôt et tout au long du projet, par exemple, dans le choix de développer certains logiciels qui pourront être plus facilement déployés sur certaines plateformes plutôt que d'autres. Il est à noter que dans certains cas, les résultats ne seront visibles que quelques années plus tard lors de leur utilisation par de nouveaux projets européens ou de nouvelles applications.

### Maintenir la visibilité après la fin du projet

Le portail dédié au projet doit être maintenu afin de promouvoir les outils développés et les résultats obtenus, ce qui suppose de prévoir un hébergement suffisamment long. Parfois, la constitution d'une entité pérenne par certains membres du consortium permet une diffusion en ligne des résultats du projet à long terme et la maintenance de certaines activités. Par exemple, le Consortium européen des bibliothèques de recherche pour le livre ancien (CERL) ou plus récemment, le Centre de compétence IMPACT pour la numérisation.

## Évaluer le projet et la participation de votre institution

L'étape d'évaluation de la participation à un projet européen est indispensable car elle permet tout à la fois de revenir sur les 3 ans du projet et d'en tirer des enseignements fructueux pour de futures participations à de nouveaux projets. Elle va permettre de récapituler les avantages et les bénéfices retirés et également les problèmes et les insuffisances qui ont été décelés et la façon dont ils ont été résolus. Cette évaluation purement interne à l'institution n'est pas une obligation ou un livrable demandé par la CE.

## L'audit à posteriori de la Commission européenne

Alors que les revues d'avancement évaluent le projet sur le plan scientifique et technique, la CE peut demander, à tout moment, un audit financier sur un ou plusieurs projets d'une même institution. Cet audit externe peut survenir jusqu'à cinq ans après le versement de la dernière part de financement. Il est effectué par des prestataires externes diligentés par la Commission européenne. Les auditeurs se basent sur l'ensemble des pièces originales générées lors du projet. Toute dépense déclarée, bien qu'éligible aux financements européens, est rejetée si les membres du consortium ne sont pas en mesure de produire les preuves des actions, déplacements et autres frais occasionnés dans le cadre du projet. Les feuilles de temps sont également vérifiées.

### ARCHIVER

En raison de ces éventuels audits financiers, il est nécessaire de conserver tous les documents originaux qui justifient du travail accompli, des prestations réalisées, des frais engagés, etc. Il convient donc de déterminer par qui et où seront rassemblés et gardés ces documents. L'expérience montre qu'il vaut mieux privilégier un lieu unique plutôt que les justificatifs soient dispersés entre de multiples acteurs.

## Faire partager son expérience

Les participants à un projet européen peuvent être sollicités par des institutions envisageant de se lancer dans un projet européen. La Commission européenne peut également leur demander de rédiger un article permettant un retour d'expérience qui sera diffusé sur son site.

### UN PROJET EN IMPULSE UN AUTRE!

Au cours du projet, il n'est pas rare que de nouvelles idées émergent. Le temps du bilan peut également constituer une opportunité de se projeter dans un nouveau projet.

## Devenir expert pour la Commission européenne

En parallèle des appels à projets, la Commission européenne lance aussi des campagnes de recrutement d'experts qui seront amenés à :

- évaluer les propositions selon les critères et recommandations de la CE;
- assister les chargés projets européens dans les revues d'avancement;
- conseiller et préparer les futurs programmes de la Commission.

Le mandat d'un expert est alors de deux ans, renouvelable pour deux années supplémentaires. Peut poser sa candidature toute personne issue d'un État membre ou d'un pays associé à l'Union européenne ayant un haut niveau d'expertise dans un domaine scientifique ou technique de recherche ou d'innovation et disponible pour des travaux occasionnels d'évaluation et / ou de conseil.

### TROIS RAISONS DE DEVENIR EXPERT

- Porter une vision et valoriser des pratiques professionnelles françaises
- Développer sa connaissance des critères européens et des points clés
- Contribuer au retour d'expérience

# CONCLUSION

---

## LES CLÉS DU SUCCÈS

**anticipation, réactivité, diplomatie, ténacité, organisation**

À l'heure du bilan, que retiennent les participants de la conduite d'un projet européen ?

Un projet bien pensé, relayé par un réel esprit de collaboration et un travail d'équipe, est la première condition du succès.

S'engage alors un cercle vertueux de l'innovation : au fil des mois, de nouvelles idées germent, des projets tournés vers l'avenir se dessinent, des recherches de partenariats s'engagent.

Le choix des partenaires est crucial. Un consortium solide, basé sur la complémentarité et la diversité des institutions, facilitera la mutualisation de compétences et, ainsi, permettra de franchir les étapes qui jalonneront le parcours.

Pour chaque institution, un projet européen est non seulement une opportunité d'apprendre de ses partenaires mais aussi un moyen de capitaliser, sur le long terme, les bénéfices du projet.

Enfin, tous les participants s'accordent à dire que la confrontation avec l'altérité, le partage de savoir-faire, le croisement de regards différents se sont révélés enrichissants humainement.

## QUELQUES CONSEILS POUR ASSURER LA RÉUSSITE D'UN PROJET EUROPÉEN

1. Anticiper la recherche de partenaires
2. Estimer précisément les ressources humaines et financières nécessaires
3. Prévoir la sous-traitance de certaines tâches
4. Concevoir une grille d'analyse pour évaluer l'intérêt des propositions
5. Montrer en quoi votre proposition fait la différence et permet, le cas échéant, d'anticiper de futures évolutions
6. Prendre en compte dès le début la pérennisation du projet
7. Préparer avec attention la réunion de lancement qui précise notamment les objectifs du projet ainsi que les droits et les devoirs de chacun
8. Mettre en place des outils de pilotage (plan de développement, feuilles de temps, plan qualité pour les livrables...)
9. Mettre régulièrement à jour le registre de risques
10. Avertir le coordinateur et le chargé de projet de la CE en cas de changement ou de retard

# ANNEXES

---

## Sites utiles

Ces sites permettent une première approche des programmes lancés par la Commission européenne.

### Horizon 2020

<http://www.horizon2020.gouv.fr/cid78544/memento-des-programmes-europeens-2014-2020-pour-l-enseignement-superieur-la-recherche-et-l-innovation.html>



### Le portail du participant Horizon 2020

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

### Europe Créative

[https://eacea.ec.europa.eu/europe-creative\\_fr](https://eacea.ec.europa.eu/europe-creative_fr)  
[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about\\_fr](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_fr)  
<http://www.europecreativefrance.eu/>

### MIE (Mécanisme pour l'Interconnexion en Europe) / CEF (Connecting Europe Facility)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/connecting-europe-facility>

### Fonds structurels

<http://www.europe-en-france.gouv.fr/L-Europe-s-engage/Fonds-europeens-2014-2020>

---

## Liste des termes anglais utilisés

<i>Advisory Board</i> (Comité consultatif)	p 14	<i>Grant Agreement</i> (Convention de subvention)	p 11
<i>Backgrounds</i>	p 12	<i>LEAR (Legal Entity Appointed Representative)</i> (Représentant légal)	p 9
<i>Consortium Agreement</i> (Accord de consortium)	p 12	<i>Participant Identification Code (PIC)</i> (Identifiant unique du participant)	p 9
<i>Description of Work (DoW)</i> (Description du travail)	p 10	<i>Participant Portal</i> (Portail du participant)	p 9
<i>Evaluation Summary Report</i> (Rapport d'évaluation de la proposition)	p 11	<i>National Contact Point (NCP)</i> (Points de contacts nationaux ou PCN)	p 9
<i>European Regional Development Fund (ERDF)</i> (Fonds européen de développement régional ou FEDER)	p 5	<i>Project Management Board (PMB)</i> (Comité exécutif)	p 13
<i>European Social Fund (ESF)</i> (Fonds social européen ou FSE)	p 5	<i>Project officer (PO)</i> (Chargé de projet de la CE)	p 14
<i>Foregrounds</i>	p 12	<i>Workpackages (WP)</i> (Groupes de travail)	p 10

---

# SCHÉMAS

Schéma 1 – Montage et soumission d'une proposition

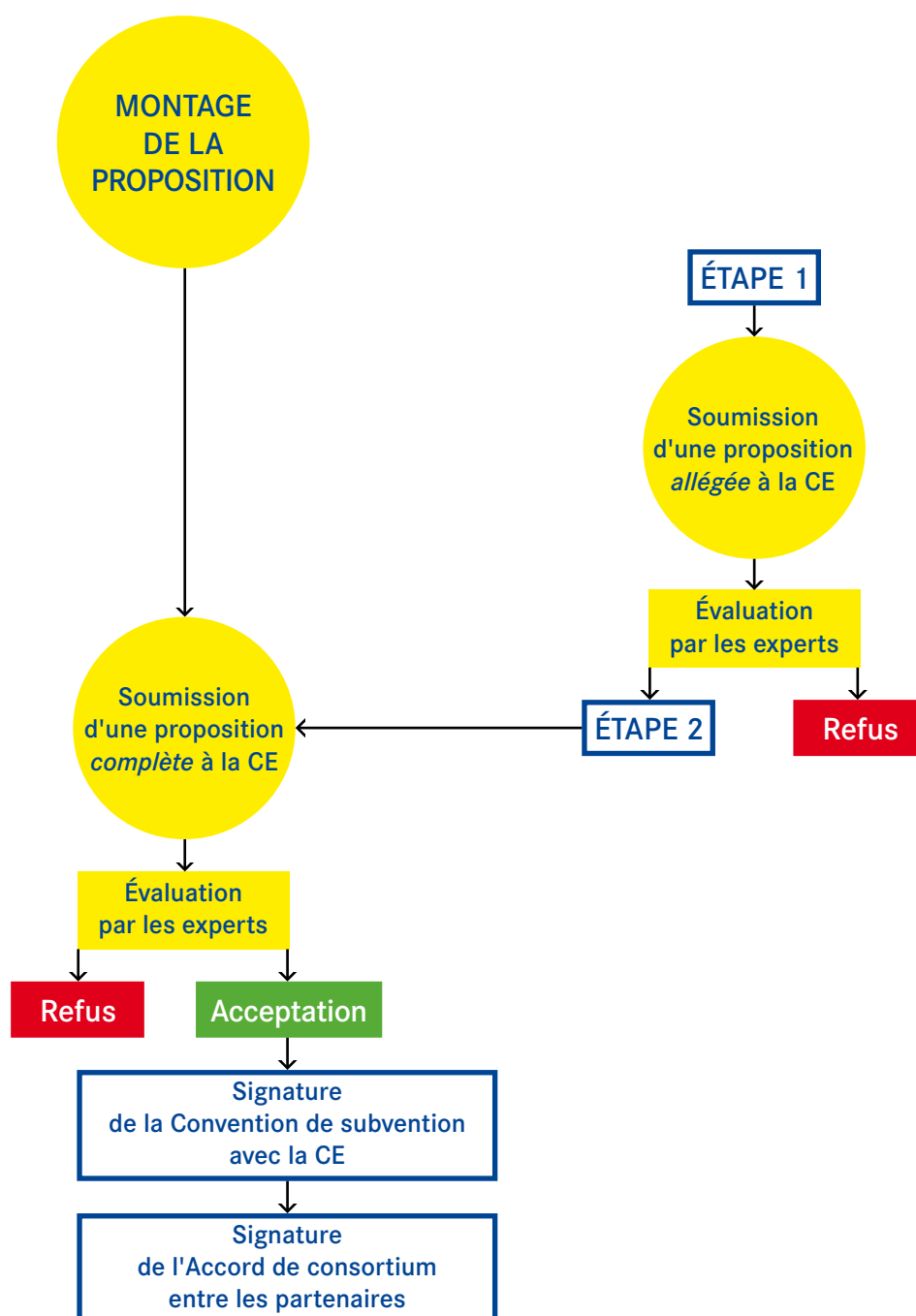




Schéma 2 – Activités du consortium

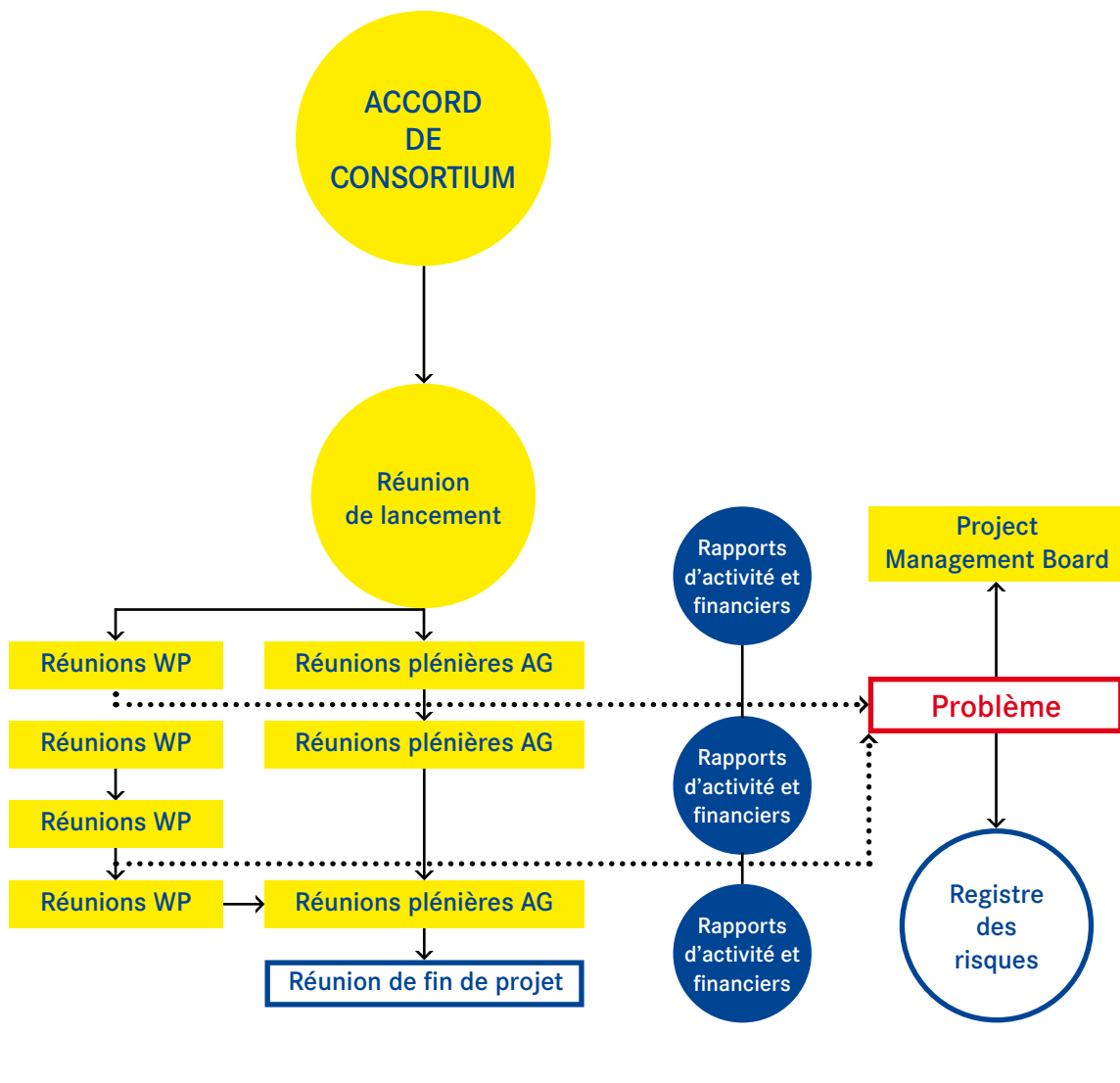
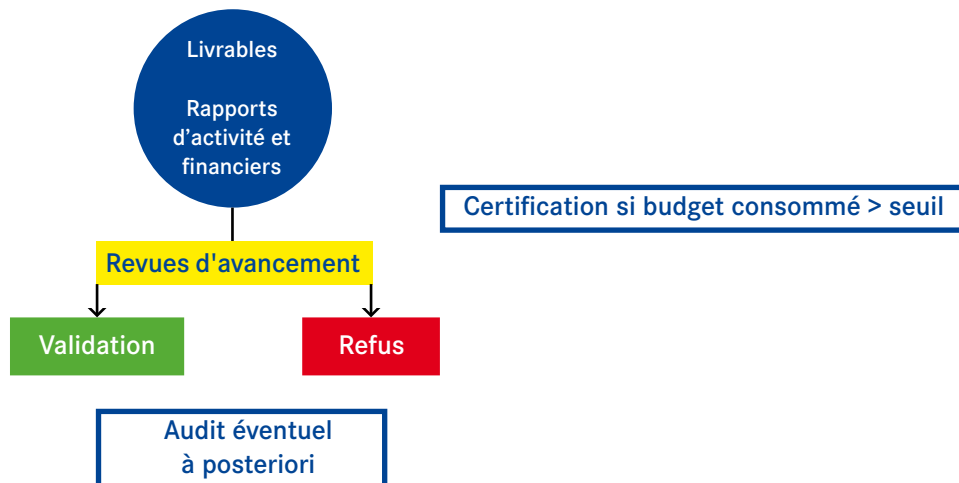


Schéma 3 – Relations avec la Commission européenne au cours d'un projet



---

## Crédits

Ce guide a été réalisé par :

- Elisabeth Freyre, *chargée de mission Europe multilatérale, Délégation aux relations internationales*

Avec le soutien de :

- Jean-Baptiste Vaisman, *adjoint au chef du service numérisation, Direction des services et des réseaux* lors de son stage ENSSIB en 2014,
- Bénédicte Bazin, *stagiaire à la Délégation aux relations internationales* en 2016,
- Isabelle Nyffenegger, *directrice déléguée aux relations internationales*
- Marion Ansel, *chargée de mission, Délégation aux relations internationales*

Ont également apporté leur expérience :

- Hildelies Balk-Pennington de Jongh et Irene Haslinger, *Bibliothèque nationale des Pays-Bas,*
  - Aly Conteh, *British Library,*
  - Frédéric Lemmers, *Bibliothèque royale de Belgique,*
  - Frédéric Blin, *Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg,*
  - Günter Muhlberger, *Bibliothèque universitaire d'Innsbruck,*
  - Karina Bandere, *Bibliothèque nationale de Lettonie.*
-



