

# **Guide de bonnes pratiques pour la gestion financière des projets collaboratifs**



# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 – LES SPECIFICITES DES PROJETS COLLABORATIFS</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition et rôle du coordinateur</li><li>• Définition et rôle du partenaire</li><li>• L'accord de consortium – prérequis d'un projet collaboratif</li></ul>	
<b>CHAPITRE 2 – LES REGLES DE FINANCEMENT DE CINQ ORGANISMES FINANCEURS</b>	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• H2020</li><li>• FUI</li><li>• KIC InnoEnergy</li><li>• ADEME</li><li>• ANR</li></ul>	
<b>CHAPITRE 3 – LES BONNES PRATIQUES DE LA GESTION FINANCIERE D'UN PROJET COLLABORATIF</b>	<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mise en place des outils</li><li>• Le suivi financier régulier</li><li>• L'enregistrement comptable</li><li>• La procédure à suivre en cas d'audit</li></ul>	
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>20</b>

## INTRODUCTION

La Recherche & Développement et l'Innovation (RDI) sont aujourd'hui pour l'entreprise un facteur de différenciation et de performance permettant de maintenir sa compétitivité et de conquérir de nouvelles parts de marché.

Les entreprises engageant des dépenses de RDI peuvent obtenir des financements publics pour soutenir la réalisation d'un projet, soit au titre du Crédit d'Impôt Recherche (CIR), soit dans le cadre de financement de projet collaboratif.

Au niveau national comme au niveau européen, plusieurs programmes de financement de projets collaboratifs existent afin de booster l'innovation des entreprises.

Dans le cadre des projets collaboratifs, il existe principalement trois types d'aide permettant d'inciter les entreprises à investir en R&D. En fonction de la nature de l'aide, son impact sur le CIR sera différent :

- **Subvention** : somme d'argent donnée à l'entreprise qui devra justifier du montant des dépenses de R&D correspondant à ce montant et des moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs;
- **Avance Remboursable (AR)** : somme d'argent prêtée à l'entreprise qui s'engage à rembourser cette somme suivant les conditions définies par le financeur. La particularité de cette aide est qu'une part de la somme peut se transformer en subvention en cas d'échec technique et/ou commercial du projet ;
- **Subvention donnant lieu à un retour sur investissement** : somme d'argent prêtée à l'entreprise qui s'engage à un retour sur investissement accordé au financeur en cas de succès commercial. Dans le cas contraire, aucun ROI ne sera demandé.

L'obtention de ces financements collaboratifs passe par une réponse à un Appels A Projets souvent très sélectif. Cependant, **la complexité ne s'arrête pas une fois le projet sélectionné**. En effet, la signature d'un contrat de financement ne signifie pas que la subvention sera automatiquement versée.

**Le suivi financier du projet est crucial pour le versement de l'aide demandée**. En effet, l'aide sera versée sur la base de la justification des dépenses éligibles réellement engagées par les partenaires du projet et sous réserve de la réalisation des travaux prévus. De plus, ces pièces justificatives doivent respecter certaines règles d'éligibilité qui sont imposées par le financeur.

Par ailleurs, **le suivi financier ne s'arrête pas à la fin du projet**. En effet, en plus de suivre et de déclarer les dépenses au cours du projet, des audits peuvent avoir lieu à posteriori. Dans le cadre des projets FP7, par exemple, les audits peuvent intervenir jusqu'à 5 ans après le paiement final. Dans l'objectif de simplifier ces procédures, le délai d'audit des projets H2020 a été réduit à 2 ans après le paiement final. L'entreprise financée doit donc être en mesure de justifier des dépenses même des années après la fin du projet. Ainsi, la gestion des projets collaboratifs implique la mise en place d'outils comptables spécifiques afin d'assurer un suivi complet, efficace et durable.

**Ce guide pratique a pour but de vous aider à mieux connaître les principaux mécanismes pour faciliter la gestion financière des projets collaboratifs.**

## CHAPITRE 1 – LES SPECIFICITES DES PROJETS COLLABORATIFS

### 1.1 Définition et rôle du coordinateur et du partenaire

Dans un projet de R&D, la répartition des rôles des différents acteurs est prédéfinie bien avant le démarrage des travaux.

En fonction de sa stratégie, l'entreprise sera coordinateur du projet (« leader de consortium ») ou partenaire.

Les schémas ci-dessous présentent les rôles de chacun.

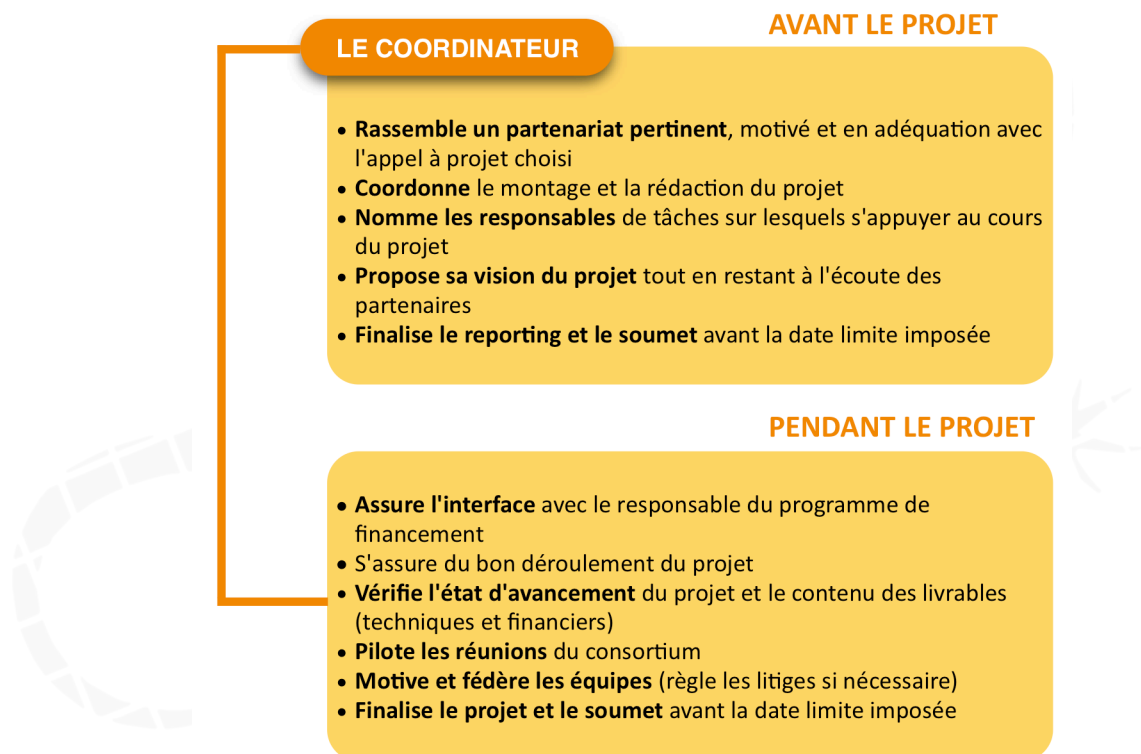


Figure 1 : Rôle du coordinateur

### ⚠ CE QU'IL FAUT RETENIR:

#### COORDINATEUR DE PROJET-TYPE

- A souvent l'idée
- Assume un rôle technique clé
- A de fortes responsabilités dans le projet
- Choisit/réunit les partenaires
- Coordonne le projet
- Rédige et dépose la demande de financement
- Propose un modèle de propriété des résultats et d'exploitation commerciale à ses partenaires

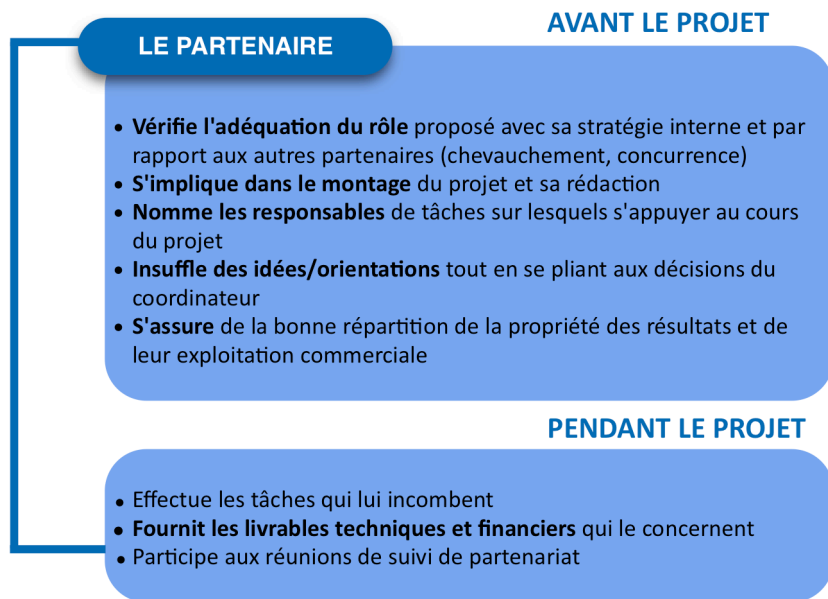


Figure 2 : Rôle du partenaire

### ⚠ CE QU'IL FAUT RETENIR:

#### PARTENAIRE DE PROJET-TYPE

- Souhaite valoriser ses compétences dans des projets collaboratifs de R&D
- N'est pas uniquement motivé par le financement, mais souhaite agrandir son réseau
- A un rôle essentiel dans l'équilibre du partenariat
- Réalise une partie des travaux, selon un calendrier établi par le coordinateur
- Monte son budget

## 1.2 L'accord de consortium – prérequis d'un projet collaboratif

Un des enjeux d'un projet de R&D est de partager équitablement les fruits de la collaboration entre les différents partenaires, et notamment la **propriété intellectuelle (PI)** au travers des brevets, accords d'exploitation ou de distribution qui en découleront. **L'accord de consortium** est signé entre les membres du consortium et fixe les règles de conduite du projet ainsi que **la propriété et l'exploitation** des résultats. En règle générale les pouvoirs publics financeurs exigent que cet accord soit **signé avant le début du projet ou dans les 6 premiers mois du projet**. Il est recommandé de préparer une version avancée pour le dépôt du projet et, en attendant sa finalisation, de signer un accord de confidentialité.

### ⚠ CE QU'IL FAUT RETENIR:

- La vérification du partage des résultats au sein de l'accord de consortium est cruciale. Il est indispensable que l'entreprise partenaire prenne le temps de bien vérifier ce à quoi, et pour quoi elle s'engage.
- Soumettre l'accord à des experts techniques ou juridiques extérieurs avant sa signature peut se révéler ingénieux: cela permet à l'entreprise partenaire de gagner du temps et de s'assurer qu'en oeuvrant au projet, elle bénéficie de certains "retours sur investissement" conformément à sa stratégie de développement (exclusivité commerciale sur une zone donnée, exclusivité de la production...).

## CHAPITE 2 – LES REGLES DE FINANCEMENT DE CINQ ORGANISMES FINANCEURS

Pour chaque projet, le détail des dépenses éligibles est fixé dans la convention selon des règles devant être scrupuleusement suivies, sous peine de non remboursement ou de pénalités financières. Une comptabilité spécifique est notamment nécessaire pour pouvoir justifier des dépenses engagées.

Ce chapitre vise à donner les principales règles d'éligibilité des dépenses pour un grand groupe. Bien-sûr, il convient de toujours se référer à la convention du projet concerné afin de prendre en compte des clauses particulières au projet.

### 1.3 Le programme H2020

#### 1.3.1 Les dépenses éligibles

Seules sont éligibles les dépenses réalisées durant la période du projet (indiquée dans le Grant Agreement du projet).

Tableau 1 : les dépenses éligibles d'un projet H2020

Catégories de coûts	Dépenses éligibles
<b>Coûts de personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses de personnels font référence aux coûts de personnel affecté à la réalisation du projet.</li> <li>• Les temps passés par chaque personne sur le projet doivent être enregistrés sur des feuilles de temps datées et contresignées mensuellement (sauf si la personne travaille à 100% sur le projet). Elles doivent indiquer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le nom de la personne impliquée sur le projet</li> <li>○ La référence du projet</li> <li>○ La date et signature de la personne impliquée sur le projet</li> <li>○ Le nom de la personne contre-signant les feuilles, la date et sa signature</li> </ul> </li> <li>• Les frais de personnel peuvent être déclarés sur la base suivante :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coûts réels (charges incluses) :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur la base du contrat de travail ou équivalent</li> <li>▪ Sur la base d'un contrat autre qu'un contrat de travail</li> </ul> </li> <li>○ Coûts de personnel moyens sur la base d'un contrat de travail</li> </ul> </li> </ul>
<b>Voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts réels de déplacement, d'hébergement et de séjours dans le cadre du projet sont éligibles, à condition qu'ils soient conformes aux pratiques habituelles du partenaire et qu'ils soient adéquatement enregistrés.</li> <li>• Les dépenses de voyages doivent être directement liées au projet en fournissant les pièces justificatives suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compte-rendu de réunion, Billets de conférences</li> </ul> </li> </ul>
<b>Consommables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont éligibles les coûts directs ayant une espérance de vie courte tels que les consommables, les fournitures de bureau et d'articles divers, etc.</li> <li>• Les dépenses de consommables doivent être directement liées au projet en fournissant les pièces justificatives associées.</li> </ul>

<p><b>Equipements</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipements doivent être achetés conformément aux procédures d'achats du bénéficiaire et liés directement au projet.</li> <li>• L'achat des équipements est enregistré dans le système comptable du bénéficiaire.</li> <li>• La dépréciation des équipements doit être quantifiée (en pourcentage)</li> <li>• Le taux d'utilisation de ces matériels pour les besoins du projet doit être quantifié.</li> </ul>
<p><b>Frais généraux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts indirects admissibles sont tous les coûts qui ne peuvent être identifiés par le partenaire comme étant directement attribué au projet, mais qui peuvent être identifiés et justifiés par son système comptable comme étant en relation directe avec les coûts directs éligibles.</li> <li>• Ils sont calculés forfaitairement à hauteur de 25% des coûts directs (hors sous-traitance).</li> </ul>
<p><b>Sous-traitance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires peuvent conclure des contrats avec des fournisseurs et prestataires de services. La règle générale est que les partenaires doivent disposer de ressources suffisantes pour mener à bien leurs activités, et donc les dépenses de sous-traitance ne peuvent couvrir l'exécution de parties limitées du projet.</li> <li>• Le bénéficiaire choisit son sous-traitant en appliquant le principe de « best value for money » ou de prix le plus bas.</li> <li>• Suivant les procédures internes à Schneider Electric, le bénéficiaire doit dans certains cas mettre en concurrence différentes offres et choisir selon le prix le plus bas ou la « best value for money ».</li> </ul>

### 1.3.2 Les taux de financement

- Projet de recherche : maximum de 100% des coûts éligibles
- Projet d'innovation : maximum de 70% des coûts éligibles

### 1.3.3 Les contraintes de reporting

Comme indiqué sur la figure 3, le reporting est réalisé annuellement par l'envoi des rapports techniques et financiers sous la forme :

- D'un rapport périodique (technique et financier) dans les 90 jours après la fin de chaque période de reporting;
- D'un rapport final dans les 90 jours après la fin du projet.

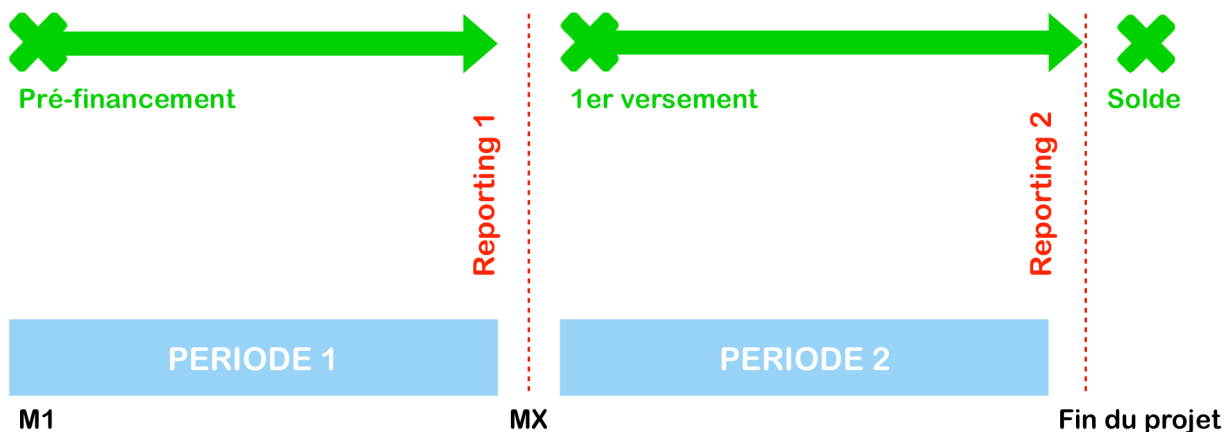


Figure 3 : Calendrier de reporting H2020

Il est bon de noter que tous les rapports, techniques et financiers, sont soumis en ligne sur la plateforme ECAS de la Commission Européenne (European Commission Authentication service).

## 1.4 Les projets FUI

### 1.4.1 Les dépenses éligibles

Seules peuvent être inscrites dans les annexes financières les dépenses afférentes à la période comprise entre la date d'annonce par le Gouvernement de la sélection des projets de R&D des pôles de compétitivité et la date d'achèvement des travaux prévue par les conditions particulières.

Tableau 2 : les dépenses éligibles d'un projet FUI

Catégories de coûts	Dépenses éligibles
<b>Coûts de personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les dépenses de personnels pour :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnels sous contrat dont le titulaire est l'employeur au sens juridique du terme</li> <li>Personnels affectés aux travaux de R&amp;D faisant l'objet du projet</li> </ul> </li> <li>Sont prises en comptes les rémunérations du personnel (telle que figurant sur la déclaration annuelle des salaires) ainsi que les Charges de sécurité sociale et de prévoyance et autres charges sociales</li> <li>Le taux horaire du personnel est calculé comme suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux horaire direct = (salaires bruts annuels + charges sociales) / 1720</li> <li>Le taux horaire maximum généralement admis est de 70€/heure</li> </ul> </li> </ul>
<b>Voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne sont pris en compte que les frais relatifs à des tâches ou des activités faisant intrinsèquement partie du projet (Par exemple : 10 réunions à Paris pour 3 personnes)</li> <li>Concernant les congrès, ne sont tolérés que les frais relatifs à un seul évènement.</li> </ul>
<b>Consommables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les dépenses spécifiques, afférentes à des achats réalisés pour les besoins exclusifs du projet et pour des montants relativement élevés</li> </ul>
<b>Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les équipements et installations destinés à la R&amp;D et dédiés, exclusivement ou principalement, au projet (taux d'utilisation pour le projet supérieur à 30%) au prorata de l'amortissement annuel et du taux d'utilisation pour le projet</li> <li>Sauf cas exceptionnels justifiés, ces matériels doivent avoir été acquis moins d'un an avant le début des travaux du projet</li> </ul>
<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont exclusivement prises en compte les dépenses relatives au fonctionnement d'équipements de R&amp;D qui ne peuvent être pris en compte au titre de l'amortissement : gros équipements de R&amp;D dont la durée de vie dépasse généralement assez largement la durée de vie du projet (salles blanches, bancs d'essais ou des fours)</li> <li>Coût unitaire est généralement un coût horaire ou journalier de fonctionnement et de maintenance de l'équipement, dont le mode de calcul devra être précisé.</li> <li>Peuvent être prises en compte des dépenses de travaux de fabrication montage, manipulation, indispensables à la réalisation du projet et réalisés par des personnels (ouvriers, monteurs, assistants techniciens,...) appartenant au demandeur.</li> </ul>



<b>Frais généraux</b>	<p>Les frais généraux sont calculés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de personnels d’encadrement ou d’assistance (juridique, commercial, secrétariat) à hauteur de 20% des dépenses de personnels</li> <li>• Charges d’environnement au sein des établissements bénéficiaires forfaitairement retenues à hauteur de 40% des charges de personnel</li> <li>• Charges de gestion pour les autres dépenses externes forfaitairement retenues à hauteur de 7%.</li> </ul>
<b>Sous-traitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont prises en compte les charges externes en provenance de tiers, afférentes à des dépenses de sous-traitance générale (d’étude ou de prestation d’ingénierie) destinées à satisfaire les besoins internes du demandeur dans le cadre du projet.</li> <li>• Suivant les procédures internes à Schneider Electric, le bénéficiaire doit dans certains cas mettre en concurrence différentes offres et choisir selon le prix le plus bas ou la « best value for money ».</li> </ul>

#### 1.4.2 Le budget et le taux de financement

- Budget = en moyenne entre 1 M€ et 3 M€ selon la taille et l’ambition du projet retenu
- Taux de financement = 25% pour les grandes entreprises

#### 1.4.3 Les contraintes de reporting

- Le rapport d’avancement annuel (M12, M24) vise à :
  - Informer Bpifrance Financement de l’état d’avancement des travaux de recherche, développement et innovation conduits par le consortium
  - Présenter de manière la plus exhaustive possible les résultats obtenus durant l’année passée
  - Chaque bénéficiaire présentera un rapport intermédiaire et un récapitulatif des dépenses (M12 et M24) ainsi qu’un rapport de fin de programme
- Le rapport de fin de programme (M36) permet à Bpifrance Financement de constater l’achèvement des travaux de recherche, développement et innovation conduits par chaque partenaire, avant le versement du solde de l’aide accordée.
- Le reporting des co-financeurs : Il n’est pas rare que d’autres financeurs locaux interviennent afin d’apporter une partie du financement. Dans ce cas précis, il est important de prendre en compte les contraintes de reporting de chaque co-financeur.

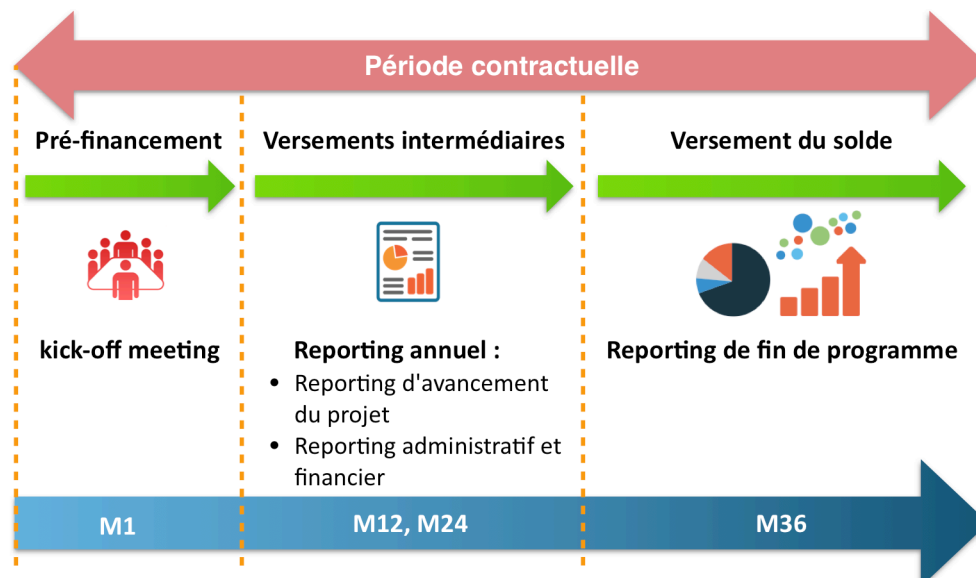


Figure 4 : Cycle de vie d’un projet FUI

## 1.5 Les projets KIC InnoEnergy

### 1.5.1 Définitions des termes financiers de la KIC InnoEnergy

Les **KAVA** (KIC Added Value Activities) sont les activités menées par la KIC et leurs partenaires, ou conjointement avec d'autres entités, dans le cadre d'un projet financé par la KIC InnoEnergy.

Les **KCA** (KIC Complementary Activities) sont les activités liées à au moins un **KAVA** et non financées par l'EIT. Ces dépenses doivent être réparties comme suit.

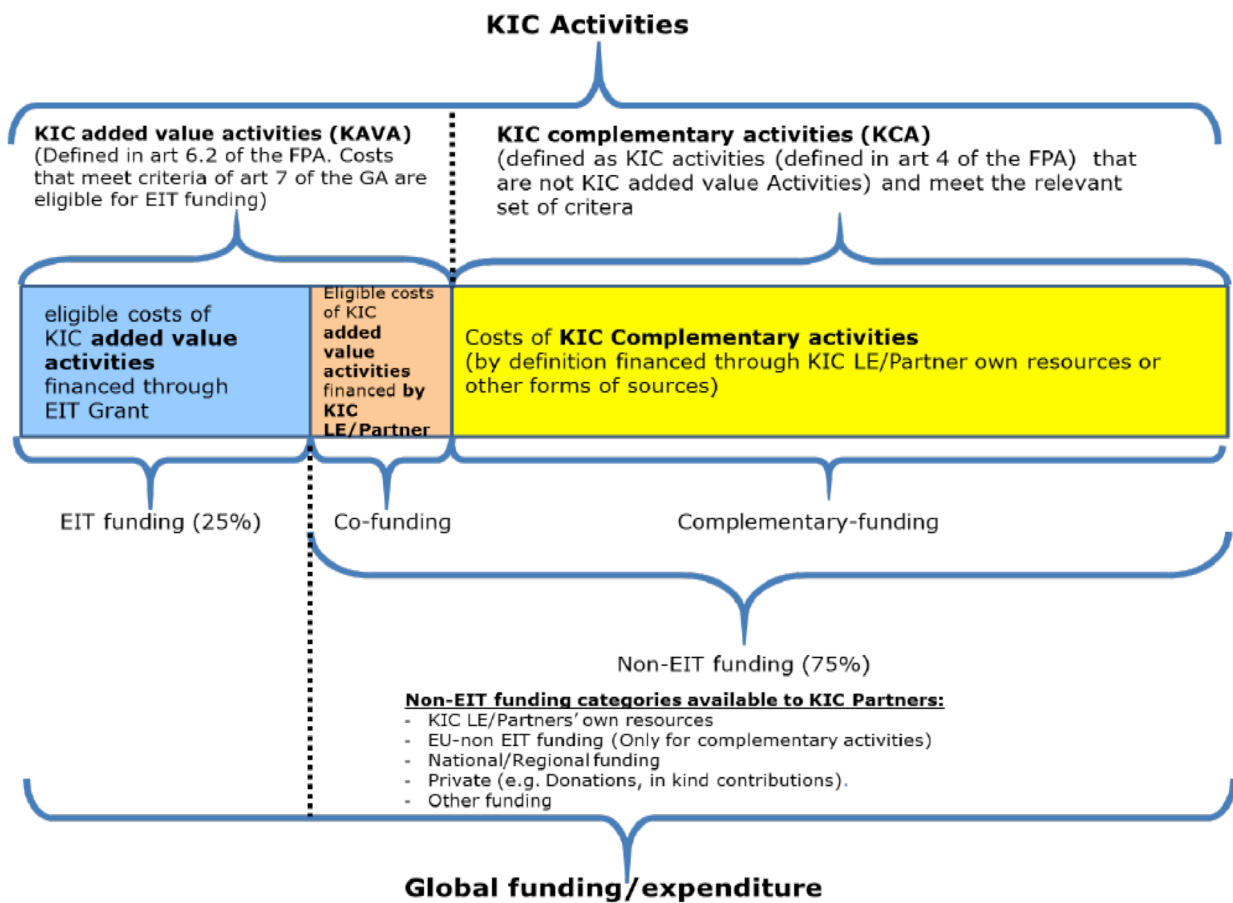


Figure 5 : Modèle des financements KIC InnoEnergy – KAVA et KCA

### 1.5.2 Les dépenses éligibles

Seules sont éligibles les dépenses réalisées durant la période du projet (indiquée dans la convention du projet).

Tableau 3 : les dépenses éligibles d'un projet KIC InnoEnergy

Catégories de coûts	Dépenses éligibles
<b>Coûts de personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses de personnels font référence aux coûts de personnel affecté à la réalisation des KAVA.</li> <li>• Les temps passés par chaque personne sur le projet doivent être enregistrés sur des feuilles de temps datées et contresignées mensuellement (sauf si la personne travaille à 100% sur le projet). Elles doivent indiquer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le nom de la personne impliquée sur le projet</li> <li>○ La référence du projet</li> <li>○ La date et signature de la personne impliquée sur le projet</li> <li>○ Le nom de la personne contre-signant les feuilles, la date et sa signature</li> </ul> </li> <li>• Les frais de personnel peuvent être déclarés sur la base suivante :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coûts réels (charges incluses) :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur la base du contrat de travail ou équivalent</li> <li>▪ Sur la base d'un contrat autre qu'un contrat de travail</li> </ul> </li> <li>○ Coûts de personnel moyens sur la base d'un contrat de travail</li> </ul> </li> </ul>
<b>Voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts réels de déplacement, d'hébergement et de séjours dans le cadre du projet sont éligibles, à condition qu'ils soient conformes aux pratiques habituelles du partenaire et qu'ils sont adéquatement enregistrés.</li> <li>• Les dépenses de voyages doivent être directement liées aux KAVA en fournissant les pièces justificatives suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compte-rendu de réunion</li> <li>○ Billets de conférences</li> </ul> </li> </ul>
<b>Consommables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont éligibles les coûts directs ayant une espérance de vie courte tels que les consommables, les fournitures de bureau et d'articles divers, etc.</li> <li>• Les dépenses de consommables doivent être directement liées aux KAVA en fournissant les pièces justificatives associées.</li> </ul>
<b>Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont éligibles les équipements achetés conformément aux procédures d'achats du bénéficiaire et liés directement au KAVA.</li> <li>• L'achat des équipements doit être enregistré dans le système comptable du bénéficiaire.</li> <li>• La dépréciation des équipements doit être quantifié (en pourcentage)</li> <li>• Le taux d'utilisation de ces matériels pour les besoins du projet doit être quantifié.</li> </ul>
<b>Frais généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts indirects admissibles sont tous les coûts qui ne peuvent être identifiés par le partenaire comme étant directement attribués au projet, mais qui peuvent être identifiés et justifiés par son système comptable comme étant en relation directe avec les coûts directs éligibles.</li> <li>• Ils sont calculés forfaitairement à hauteur de 25% des coûts directs (hors sous-traitance).</li> </ul>

<b>Sous-traitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires peuvent conclure des contrats avec des fournisseurs et prestataires de services. La règle générale est que les partenaires doivent disposer de ressources suffisantes pour mener à bien leurs activités, et donc les dépenses de sous-traitance ne peuvent couvrir l'exécution de parties limitées du projet.</li> <li>• Le bénéficiaire choisit son sous-traitant en appliquant le principe de « best value for money » ou de prix le plus bas</li> <li>• Si la valeur du contrat de sous-traitance excède 60k€, le bénéficiaire doit obligatoirement mettre en concurrence trois offres et choisir selon le prix le plus bas ou la « best value for money ».</li> <li>• Suivant les procédures internes à Schneider Electric, le bénéficiaire doit dans certains cas mettre en concurrence différentes offres et choisir selon le prix le plus bas ou la « best value for money ».</li> </ul>
-----------------------	--

### 1.5.3 Le budget et le taux de financement

- Budgets compris entre 0,5 et 8 Millions d'euros avec une moyenne à 2,6 Millions d'euros
- Financement pouvant aller jusqu'à 100% du projet avec une moyenne à 61%

### 1.5.4 Les contraintes de reporting

- Le reporting technique et financier se fait de janvier à mars de chaque année via la plateforme KISS (outil en ligne).
- Chaque partenaire renseigne ses dépenses par catégorie de coûts et par lot de travaux ainsi que les travaux effectués.
- Les écarts éventuels constatés entre le budget prévisionnel et les dépenses réalisées doivent être expliqués.
- Le budget annuel est révisé chaque été de l'année N-1.

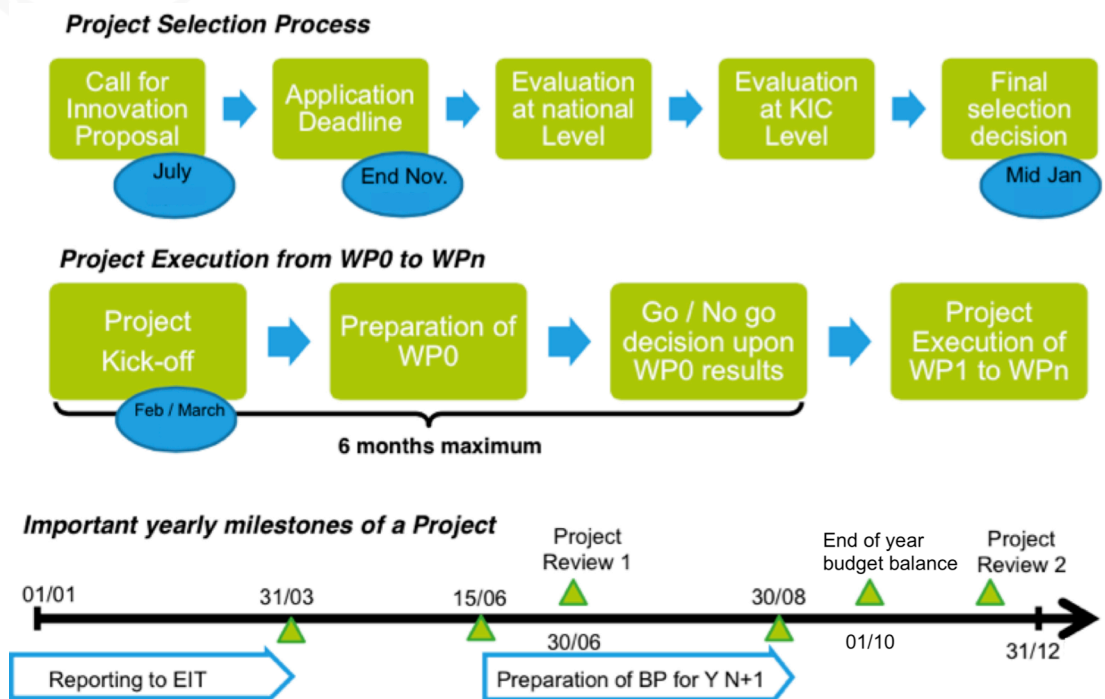


Figure 7 : Processus d'un projet KIC – de la sélection à l'exécution

### 1.5.5 Le principe ROI de la KIC InnoEnergy

La spécificité des projets KIC se trouve dans la notion de ROI. Selon le Project Agreement for CIP2014-1 :

**« KIC SE shall have the right to certain fees and other payments which provide a financial flow to KIC SE in return for its financial support [...]. Such ROI will be used for the financial sustainability of KIC SE and for reinvesting in further innovation activities. »**

Les termes du ROI seront discutés à différentes étapes du projet. Dans un premier temps, un schéma préliminaire sur le ROI devra être brièvement décrit dans le dossier de soumission du projet. Ensuite, à l'étape du WPO, le ROI sera décrit dans un ROI Term Sheet par l'ensemble des partenaires et sera soumis à la KIC pour examen et signé par l'ensemble des parties prenantes. Avant la fin du projet, le ROI devra être décrit dans la globalité dans un document appelé Final ROI Agreement qui sera signé par les partenaires et par la KIC.

Il est important de rappeler que le ROI demandé par la KIC s'entend sur la globalité du financement et qu'il peut prendre différentes formes : du pourcentage du C.A (dans le cadre de la commercialisation d'un produit/service) à un montant défini de parts/stock-options (dans le cadre d'une start-up).

## 1.6 L'ADEME

### 1.6.1 Les dépenses éligibles

Seules sont éligibles les dépenses réalisées durant la période du projet (indiquée dans la convention du projet).

Tableau 4 : les dépenses éligibles d'un projet ADEME

Catégories de coûts	Dépenses éligibles
Coûts de personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les salaires et charges de personnel (chefs de projets, ingénieurs chercheurs, cadres et techniciens, et autres personnels d'appui exclusif pour le projet de recherche), employés exclusivement pour l'activité de recherche</li> <li>La part maximum des coûts de management retenue est de 7% des coûts éligibles et retenus. Ce budget de management peut être réparti sur plusieurs membres du consortium.</li> <li>Le salaire mensuel maximum retenu pour les frais de personnel est de 15K€ charges comprises. L'ADEME vérifie l'adéquation des salaires déclarés aux catégories d'intervenants (technicien, ingénieur, chef de projets, etc.).</li> <li>Sont prises en compte les rémunérations du personnel (telle que figurant sur la déclaration annuelle des salaires) et les charges de sécurité sociale et de prévoyance et autres charges sociales</li> </ul>
Voyages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les frais de missions liés au projet.</li> </ul>
Consommables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sont éligibles les coûts d'achat des instruments et du matériel utilisés pour le projet.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les aides pour la protection de l'environnement, en règle générale, les coûts admissibles sont les coûts d'investissement (notamment d'achat de matériel ou installations) nécessaires pour atteindre un niveau de protection de l'environnement supérieur au niveau requis par les normes communautaires. Ces coûts admissibles sont définis par rapport à une solution de référence.</li> </ul>
<b>Autres biens et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les autres frais d'exploitation (par exemple coûts des matériaux, fournitures et consommables, coûts informatiques, amortissement d'équipements et de matériels existants) supportés directement du fait du projet sont éligibles.</li> <li>• Les frais connexes : dépenses qui concourent à la réalisation du projet sans toutefois pouvoir être directement attribués à celui-ci sont éligibles. Le montant forfaitaire de ces dépenses est calculé de la façon suivante : 61% des dépenses de personnel + 7% du coût total de l'opération.</li> </ul>
<b>Frais généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont éligibles les frais généraux additionnels supportés directement du fait du projet de recherche, dans la limite maximale de 4 % du coût total du projet.</li> </ul>
<b>Sous-traitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts de sous-traitance sont éligibles, dans la limite de 50% des coûts totaux.</li> <li>• Suivant les procédures internes à Schneider Electric, le bénéficiaire doit dans certains cas mettre en concurrence différentes offres et choisir selon le prix le plus bas ou la « best value for money ».</li> </ul>

### 1.6.2 Les taux de financement

Le tableau ci-dessous présente les taux de financement maximum. En pratique, les taux d'aide accordés ne sont pas nécessairement égaux à ces maxima.

Tableau 5 : Taux de financement pour les grands groupes

Catégorie de recherche	Taux maximum d'aide pour les entreprises autres que PME
Connaissances nouvelles	70% des dépenses éligibles
Recherche industrielle	50% des dépenses éligibles
Développement expérimental	25% des dépenses éligibles

### 1.6.3 Les contraintes de reporting

Un versement initial (avance) est effectué après la contractualisation de l'aide ; il est en général de 15% du montant total de l'aide. Les versements sont ensuite associés à la validation des « étapes-clés », définies dans les conventions de financement des projets. En pratique, il y a généralement une « étape-clé » par an. Dans tous les cas, le cumul des versements avant le solde du projet (avance comprise) ne peut excéder 80% du montant de l'aide.

Les versements intermédiaires sont basés sur les dépenses réalisées, justifiées par un état récapitulatif des dépenses certifié conforme par une personne habilitée à engager financièrement le bénéficiaire. Pour le versement final, un état récapitulatif global des dépenses est produit. Cet état récapitulatif doit être signé par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable externe ou le comptable public du bénéficiaire.

## 1.7 L'ANR

### 1.7.1 Les dépenses éligibles

Seules sont éligibles les dépenses réalisées durant la période du projet (indiquée dans la convention du projet).

Tableau 6 : les dépenses éligibles d'un projet ANR

Catégories de coûts	Dépenses éligibles
<b>Coûts de personnels</b>	<p>Les dépenses suivantes sont éligibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires y compris primes et indemnités</li> <li>• Charges sociales afférentes (y compris les cotisations d'assurance chômage ou allocations pour perte d'emploi à l'échéance des contrats concernés) et taxes sur les salaires</li> <li>• Indemnités de stage</li> <li>• Prestations sociales obligatoires et prestations de restauration collective</li> </ul>
<b>Voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frais de déplacement des personnels affectés au Projet sont éligibles.</li> </ul>
<b>Consommables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts d'achat des instruments et du matériel utilisés pour le projet de recherche sont pris en compte.</li> </ul>
<b>Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont considérées comme dépenses d'équipements les matériels dont la valeur unitaire est supérieure à 4000€ HT</li> </ul>
<b>Autres biens et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sont considérés comme des dépenses d'investissement les dépenses ayant pour résultat l'entrée d'un bien destiné à rester durablement dans le patrimoine du Bénéficiaire, ainsi que les dépenses ayant pour effet d'augmenter la valeur ou la durée de vie d'un bien.</li> <li>○ Il s'agit de biens durables (qui ne sont pas consommés par un premier usage ou au cours de l'année suivant l'acquisition) dont le montant unitaire est supérieur au seuil défini par la réglementation comptable applicable et contrôlés par le Bénéficiaire.</li> </ul> </li> <li>• Les frais de propriété intellectuelle de brevets ou licences induits par la réalisation du Projet sont éligibles.</li> <li>• Les dépenses justifiées par une procédure de facturation interne sont éligibles.</li> </ul>
<b>Frais généraux</b>	<p>Les frais de structure sont calculés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'une part, sur les dépenses de personnels et plafonnés pour cette part à 68 % des dépenses de personnel,</li> <li>• d'autre part, sur les dépenses autres que personnel et facturation interne et plafonnés pour cette part à 7 % de ces dépenses.</li> </ul>
<b>Sous-traitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts de sous-traitance doivent rester inférieurs ou égaux à 50% du coût total.</li> </ul>

### 1.7.2 Les taux de financement

Les aides accordées par l'ANR aux Entreprises sont soumises à un plafonnement exprimé en taux. Le montant de l'aide hors taxe est déterminé par application du taux d'aide au montant des dépenses retenues pour l'assiette de l'aide.

Les entreprises doivent déclarer les aides publiques obtenues ou sollicitées au cours des trois derniers exercices. Le calcul du taux d'aide tient compte des autres aides perçues pour le Projet par l'Entreprise.

Tableau 7 : Taux de financement pour les grands groupes

Catégorie de recherche	Taux maximum d'aide pour les entreprises autres que PME
Recherche fondamentale	30% des dépenses éligibles
Recherche industrielle	30% des dépenses éligibles
Développement expérimental	25% des dépenses éligibles

### 1.7.3 Les contraintes de reporting

- Le coordinateur adresse un compte-rendu intermédiaire sur l'état d'avancement du projet sur le plan scientifique aux échéances suivantes :
  - 6 mois après la date de début des travaux
  - 18 mois après la date de début des travaux
- Au compte-rendu à 6 mois sera obligatoirement joint le compte rendu de la réunion de démarrage du projet
- A la fin du projet, le coordinateur adresse un compte rendu scientifique de fin de projet dans un délai de 2 mois à compter de la date de fin de projet

Le versement de l'Aide est échelonné en fonction de la durée du Projet.



## CHAPITE 3 – LES BONNES PRATIQUES DE LA GESTION FINANCIERE D’UN PROJET COLLABORATIF

Les tâches administratives et plus particulièrement celles qui relèvent de la gestion financière ne doivent pas être sous-évaluées. Un temps et une énergie considérables peuvent être épargnés si l’on établit au tout début du projet un système transparent de contrôle de gestion, à partir d’accords clairement formulés. Il peut être très utile d’exploiter l’expérience acquise sur d’autres projets.

Le suivi financier est une tâche relativement complexe dès lors qu’on ne maîtrise pas les procédures à suivre. Ces bonnes pratiques auront pour objectif de clarifier les étapes importantes à garder en mémoire dans le but de faciliter, à terme, le reporting financier et sécuriser le financement.

### 1.8 La mise en place des outils

#### 1.8.1 Les contrats à enregistrer

L’une des erreurs les plus communes est de négliger l’organisation administrative du projet. En effet, il arrive que certains documents importants viennent à manquer par négligence. Il faut dès que possible prendre l’habitude d’enregistrer tous documents qui pourraient être demandés plus tard dans la vie du projet. Parmi ces documents, on note :

- Les conventions des financeurs (incluant l’annexe technique et les annexes financières)
- Les contrats passés entre partenaires
- L’accord de confidentialité
- L’accord de Consortium
- Les contrats de sous-traitance

Si les originaux sont généralement classés, il convient de prendre l’habitude de scanner ces contrats et de les stocker au format numérique sur un emplacement sécurisé. Dans le cadre de sa mission en support administratif et financier, Dynergie se charge de récupérer tous les documents sensibles et garde une copie physique et numérique de ces documents pour tous les partenaires.

#### 1.8.2 Les tableaux de bord technique et financier

Parmi les outils de gestion de projet, le tableau de bord est l’élément le plus important pour une gestion efficace. Dynergie met à disposition des partenaires un tableau de bord fonctionnel comprenant :

- Fiche projet
- Liste des partenaires
- Template de feuille de temps
- Planning complet
- Suivi des livrables
- Indicateurs pertinents

L’adaptation du tableau de bord aux spécificités du projet est nécessaire afin d’optimiser le suivi du projet et de prévoir les risques avant qu’ils ne se présentent.

### 1.9 Le suivi financier régulier

Lorsque le financement d’un projet est approuvé, il convient de mettre en place le suivi administratif et financier. Ce suivi consiste à assurer l’enregistrement des dépenses et à analyser les dépenses de manière régulière dans le but d’identifier d’éventuels écarts entre le budget planifié et les dépenses réelles.

### 1.9.1 Ouverture d'un EOTP

Cependant, l'enregistrement des dépenses est plus complexe qu'il n'y paraît. En premier lieu, il faut identifier au préalable le contrôleur de gestion attribué au chef de projet. En effet, chez Schneider Electric, c'est le contrôleur de gestion appartenant à la même BU que le chef de projet qui peut faire ce suivi et lui seul. Il arrive parfois que le chef de projet soit en France et que le contrôleur de gestion se trouve à l'étranger, rendant le suivi administratif plus délicat.

Une fois le contrôleur de gestion adéquat identifié, ce dernier ouvrira un EOTP sous le logiciel SAP. Ce n'est qu'une fois cet EOTP ouvert que le chef de projet pourra commencer à imputer ses heures et à enregistrer ses dépenses. Ce n'est qu'alors que le suivi financier pourra commencer.

### 1.9.2 Analyse trimestrielle des dépenses

Pour faciliter le reporting financier du projet, Dynergie travaille en étroite collaboration avec le contrôleur de gestion. L'objectif est d'analyser les dépenses effectuées au cours du projet, d'identifier les écarts et de mettre en avant les points de vigilance si nécessaire. Cette analyse se fait trimestriellement. Ainsi, le contrôleur de gestion envoie à Dynergie une extraction SAP tous les trois mois et cette extraction sera décomposée en catégorie de coûts et comparée avec le budget initialement prévu et les travaux réalisés.

### 1.9.3 Sauvegarde des pièces justificatives

Chaque dépense doit pouvoir être justifiée. Pour rappel, l'aide ne sera versée que sur justificatifs. Toute dépense enregistrée doit être accompagnée d'un document justificatif :

- Tickets
- Factures
- Contrats (dans le cadre de la sous-traitance)
- Si la prestation d'un sous-traitant excède un certain montant sur la durée du projet, il faut pouvoir justifier la sélection du sous-traitant en question par la fourniture de plusieurs devis justifiant de la mise en concurrence
- Feuilles de temps

## 1.10 L'enregistrement comptable

Il est recommandé d'être très vigilant lors de l'enregistrement comptable des subventions. En effet, la subvention se prévoit en fonction de l'état d'avancement du projet et l'enregistrement ne se fait qu'à partir du moment où des heures ont été effectuées. En fin d'année, on évalue le nombre d'heures véritablement effectué.

Afin d'éviter tout risque de perte, il est important que la provision effectuée ne soit pas supérieure à 80% de la subvention à recevoir.

### 1.11 Procédure à suivre en cas d'audit

A la fin du reporting financier, il se peut que l'organisme financeur demande un **certificat d'audit**. Ce second contrôle est effectué par un auditeur externe.

Lorsque les services de l'organisme financeur reçoivent les rapports financiers, ils vérifient la cohérence des données financières avec le rapport d'activité et avec les budgets prévisionnels. Le « Legal Officer », en charge de votre projet, peut également demander des précisions, ou refuser les dépenses non éligibles.

Finalement, l'organisme financeur effectue des contrôles auprès des organismes bénéficiaires en envoyant ses propres auditeurs vérifier les comptes. Un projet peut faire l'objet d'un audit pendant sa durée et **jusqu'à 5 ans après la fin du projet**.

Dans ce cas, les auditeurs demandent à voir toutes les factures, les feuilles de temps, les contrats de travail, les équipements achetés... En fonction des conclusions des auditeurs, l'organisme financeur pourra demander le remboursement des sommes perçues et le versement de pénalités.

Afin d'assurer l'éligibilité des dépenses, et d'obtenir le financement prévu, le coordinateur du projet peut faire appel à un consultant qui l'aidera à réussir son audit financier. Dynergie propose une prestation d'accompagnement qui permet de suivre la procédure d'audit complète et de présenter à l'auditeur des éléments de justification complémentaires pouvant être intégrés dans le rapport d'audit avant envoi au financeur. Cette prestation permet de réduire les risques d'un rapport d'audit présentant trop de dépenses inéligibles.

### 1.11.1 Les documents à fournir en cas d'audit

#### 1.11.1.1 Feuilles de temps

Il s'agit de documents sur lesquels les personnes travaillant sur un projet déclarent leur temps passé. Ces documents sont des justificatifs indispensables pour prétendre à un remboursement des dépenses pour le projet.

Elles doivent être établies et signées, par la personne concernée et son supérieur hiérarchique, au fur et à mesure du projet. L'organisme financeur est très exigeant sur ces documents. Il est donc important d'établir des feuilles de temps complètes et adaptées aux attentes de chaque organisme.

#### 1.11.1.2 Justificatifs financiers

Il faut archiver une copie de toutes les factures et justificatifs financiers liés au projet ; ainsi que les fiches de paies et les contrats de travail. Si les contrats de travail ne sont pas obligatoires, ils peuvent toutefois être demandés. Les dépenses de voyages doivent toutes être justifiables sous peine d'être rejetées par les auditeurs. Il est donc crucial de conserver tout document relatif aux frais de déplacement. Si les dépenses de voyages ne sont pas justifiables à 100%, il est plus judicieux de ne pas les déclarer afin d'éviter des exceptions trop nombreuses lors du rapport d'audit.

Enfin, le point le plus délicat concerne la sous-traitance. Au delà d'un certain seuil de dépenses, une mise en concurrence est obligatoire. Cette mise en concurrence doit être clairement expliquée durant l'audit afin de justifier la « best value for money » du choix de tel ou tel sous-traitant. Dans le cadre d'une mise en concurrence, il incombe à l'auditeur d'indiquer une justification pour chaque sous-traitant. Il est important de noter que si les factures de sous-traitance sont fournies à l'auditeur, celles-ci peuvent se révéler insuffisantes. **Les contrats de sous-traitance doivent donc être fournis à l'auditeur** en supplément. Si un achat est passé dans le cadre d'un accord cadre, il incombe à l'auditeur d'en faire la vérification.

Cette procédure d'audit peut être lourde voire pénalisante sur la subvention à recevoir. L'analyse du rapport d'audit peut permettre d'éviter des déconvenues. Il est fortement conseillé de faire appel à un consultant externe pour assurer ce suivi.

### CE QU'IL FAUT RETENIR:

- Les temps passés doivent être à jour
- Toutes les dépenses doivent être justifiables
- L'ouverture d'un EOTP auprès d'un contrôleur de gestion est obligatoire afin d'y imputer les heures et les dépenses liés au projet
- Il faut garder une copie de toutes les factures, justificatifs et contrats liés au projet
- L'audit peut intervenir jusqu'à 5 ans après la fin du projet

## CONCLUSION

Conseils pratiques pour réussir son suivi administratif et financier :

	Exécution du projet
<b>Documents à enregistrer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions des financeurs</li> <li>• Contrats passés entre partenaires</li> <li>• Accord de confidentialité</li> <li>• Accord de consortium</li> <li>• Contrat de sous-traitance</li> </ul>
<b>Définition du budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le budget a été mal évalué (+/- 20%), en discuter immédiatement avec le consortium et le financeur pour envisager un réajustement</li> </ul>
<b>Enregistrement des dépenses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrir un EOTP par le contrôleur de gestion appartenant à la même BU que le chef de projet pour enregistrer les dépenses liées au projet</li> <li>• Enregistrer ses dépenses et "hommes/mois" dans un fichier de suivi</li> </ul>
<b>Suivi financier régulier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser le tableau de bord technique et financier</li> <li>• Anticiper les contraintes de reporting</li> <li>• Remplir le tableau de bord technique et financier régulièrement</li> <li>• analyser trimestriellement les dépenses afin de rester en ligne avec le budget</li> </ul>
<b>Demande de certificat d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport d'audit doit être validé avant envoi à l'organisme financeur.</li> <li>• Il est conseillé de se faire accompagner en cas d'audit.</li> </ul>
<b>Audit post-projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les audits post-projet peuvent intervenir jusqu'à 5 ans après la fin du projet.</li> <li>• En cas de non conformité, le financeur peut demander un remboursement des sommes perçues et le versement de pénalités.</li> </ul>