



Marie MOISAN

Magistère 3 — Aménagement

**Stage: chargée de mission en bureau d'études**



Tuteur de stage Serge THIBAUT

Directrice de stage: Anik LEVESQUE-BENNETT

## Choix du stage et objectifs personnels

Le choix de ce stage résulte avant toute chose de la dimension européenne que le travail promettait. Il n'existe à l'heure actuelle qu'un embryon de compétence formelle à l'échelle européenne en matière d'aménagement du territoire (Agenda Territorial Européen), relayée par une agence au Luxembourg (European Spatial Planning Observatory Network – ESPON). Mais les directives qui fleurissent dans de vastes domaines, tels les transports, l'énergie, l'habitat, les services..., retranscrites dans les législations nationales, impliquent de facto un rôle majeur pour l'Union Européenne dans le façonnage des territoires souverains. C'est cette échelle non formellement authentifiée, mais largement opérationnelle, ainsi que la manière dont naissent les coopérations entre les Etats-membres (et donc dont se met en place peu à peu une « norme » en matière d'aménagement) que l'implication dans le bureau d'études TTR France me permettait d'explorer.

Les domaines dans lesquels l'entreprise concentre ses activités, les transports durables et la maîtrise de l'énergie, ont fortement orienté le choix vers ce bureau en particulier : dans la continuité du mémoire de recherche de master réalisé cette année, une expérience concrète dans la réalité des enjeux, des acteurs et des difficultés rencontrées sur le terrain ne pouvait être qu'un plus dans le parcours professionnel que je souhaite suivre.

Ensuite, il est évident que pour des projets qui s'étalent sur des mois, où des millions d'euros sont en jeu et où la concurrence entre les participants est acerbée, le travail d'équipe est de rigueur ; travail d'équipe au sein du bureau de Nantes bien sûr, mais aussi avec les autres bureaux situés au Royaume Uni, et surtout avec les clients de TTR : des collectivités, des associations, des entités diverses qui ont un projet à faire naître et ont besoin pour cela d'être aiguillés dans les démarches à suivre, les mesures à mettre en place, les objectifs globaux à respecter. Ces clients, couramment localisés hors de France, vivent au quotidien une réalité bien souvent différente de la notre.

Rejoindre TTR constituait donc la promesse d'une ouverture considérable sur le plan personnel et professionnel, à travers des contacts réguliers avec ces cultures diverses. La langue de travail sur ce type de propositions étant nécessairement l'anglais, cela me permettait en outre de maintenir un bon niveau acquis lors de mon séjour aux Pays Bas au premier semestre, dans le cadre d'un échange universitaire via le programme Erasmus, tout en enrichissant mon vocabulaire des termes essentiels pour comprendre le fonctionnement interne des programmes européens.

Enfin, le choix de ce stage permettait de participer, à mon niveau, au déploiement sur l'ensemble du territoire en construction qu'est l'Europe de principes qui me sont chers : ceux d'un développement durable et respectueux de l'environnement.

C'est donc bercée de ces quelques idéaux que je me suis lancée billes en tête dans ce stage de cinq mois pour le moins prometteur...

## **TABLE DES MATIERES**

<b><u>I. PRESENTATION DE LA STRUCTURE</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>1. PRESENTATION DE L'ORGANISME</b>	<b>3</b>
1.1. RAPPEL SUCCINCT : QU'EST CE QU'UN BUREAU D'ETUDES ?	3
1.2. PRESENTATION DE TTR	3
1.3. PRESENTATION DE TTR FRANCE	4
<b>2. LE DEROULEMENT DU STAGE</b>	<b>7</b>
2.1. LES POINTS CLE DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	7
2.2. AU-DELA DU THEORIQUE...	9
<b><u>II. PRESENTATION DE L'ACTIVITE</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b>1. LES DIFFERENTES MISSIONS D'UN CHARGE D'ETUDES A TTR</b>	<b>13</b>
1.1. LA VEILLE	13
1.2. LE MONTAGE DE PROJETS EUROPEENS	16
1.3. LES PROJETS NATIONAUX	20
1.4. BUDGETS ET PLANNINGS PREVISIONNELS	21
<b>2. LES PROJETS AUXQUELS J'AI PARTICIPE A TTR FRANCE.</b>	<b>21</b>
<b><u>III. POUR CONCLURE...</u></b>	<b><u>26</u></b>
<b><u>ANNEXES</u></b>	<b><u>27</u></b>

# I. Présentation de la structure

## 1. Présentation de l'organisme



### 1.1. Rappel succinct : qu'est ce qu'un bureau d'études ?

Un bureau d'étude est une entreprise dont le champ d'activité vise aussi bien la recherche que des réalisations plus techniques.

Le but est de fournir assistance (le plus souvent à des collectivités / des entités publiques) ou de prendre en charge le montage d'opérations pour lesquelles le maître d'œuvre en question n'a pas les ressources ou les compétences nécessaires en interne.

Organisme privé, un bureau d'étude tire ses bénéfices des contrats qu'il décroche dans son domaine d'activités en répondant à des appels d'offre (réponses pour lesquelles il ne perçoit pas d'argent avant que la proposition ne soit acceptée)

### 1.2. Présentation de TTR

La société Transport & Travel Research (TTR) Ltd a été fondée en 1991 afin de fournir des conseils et une aide à la décision dans le domaine des transports auprès des acteurs privés et publics. TTR a choisi d'orienter ses activités sur le montage de propositions européennes, en réponse aux appels à projets que la Commission lance chaque année dans le cadre de ses divers programmes de financements (PCRD, IEE, CIVITAS, INTERREG...).

Toutefois, des contrats sont aussi signés au niveau plus local ; les cinq bureaux d'étude travaillent donc avec de nombreuses villes au Royaume-Uni (Liverpool, ....), et tentent de développer un réseau national de partenaires privilégiés en France.

L'énergie, l'environnement, les systèmes de transport intelligents, le transport de marchandises, mais également le transport public (urbain et rural), la recherche sociale, et les besoins en déplacements, figurent parmi les principaux domaines d'expertise de la société. TTR emploie actuellement plus d'une quarantaine de salariés et dispose de quatre bureaux en Angleterre (à Lichfield, Nottingham, London et Bristol), un bureau en Ecosse (Edimbourg) et un en France (Nantes).

La particularité de l'entreprise, en premier lieu, tient donc à sa dimension européenne et à la distance géographique et culturelle qui peut exister entre les divers bureaux d'une part, et entre les



bureaux et leurs clients d'autre part. En effet, TTR participe de façon régulière au montage ainsi qu'au suivi de projets européens dans le cadre des appels à projet de la Commission Européenne. Dans ce cadre, TTR est donc amenée à travailler avec des collectivités à travers l'ensemble de l'Union Européenne.

La langue de travail, l'anglais, requiert un apprentissage certain avant de manier avec aisance dans l' « eurojargon » employé au quotidien.

Mais les six bureaux sont aussi amenés à répondre à des appels d'offre, au niveau national, dans le domaine des transports en France et en Angleterre; notamment, la mise en place de PDE et de mesures douces visant à réduire les désagréments liés aux déplacements pour le compte de collectivités et d'organismes divers (hôpitaux, zones commerciales, chaînes de magasins...) fait partie des domaines de prédilection développés depuis les débuts de l'entreprise. Il convient ici de préciser qu'en Angleterre, contrairement en France, l'élaboration d'un PDE est une obligation légale dépendamment de la fonction et de la superficie du bâtiment.

Enfin, les équipes de TTR participent à de nombreuses évaluations ex ante et ex post pour accompagner les mesures mises en place lorsqu'un projet (européen ou national) est développé.

### 1.3. Présentation de TTR France



Les activités de TTR France regroupent l'ensemble de celles évoquées ci-dessus.

Le bureau d'étude s'est ouvert à Nantes en 2004, et emploie aujourd'hui cinq personnes de formations diverses.

Marie Launay, la directrice régionale, est diplômée d'un DEA géographie et aménagement du territoire qu'elle a obtenu à l'université de Rennes 2 ; ainsi que d'un DESS développement local, organisation de l'espace et dynamique des paysages obtenu à l'université François Rabelais de Tour. D'abord établie comme consultante indépendante, Marie a développé une assistance adaptée aux collectivités locales et autres parties prenantes du développement durable en France. Elle a travaillé durant un an dans une association d'élus, les « Ecomaires ». Elle a rejoint TTR en Novembre 2004, en charge de la coordination du projet CIVITAS II SUCCESS pour la Communauté d'Agglomération de La Rochelle (FR), avec Preston (UK) et Ploiesti (RO), de l'assistance au projet PARTNER de développement de l'accessibilité aux réseaux transeuropéens de transports, et de l'établissement d'un bureau TTR en France. Marie a l'expérience de travailler en France et en Europe avec une série d'acteurs incluant les autorités locales, les agences gouvernementales, les associations et entreprises privées

Anik Lévesque Bennett est chargée de mission, et adjointe de direction. Elle possède une Licence en urbanisme obtenue à l'université de Montréal ; ainsi qu'un équivalent DESS en gestion et planification des transports obtenu à l'université de Westminster à Londres. Spécialiste en développement et management de projets de mobilité durable, Anik possède une grande expérience dans le domaine de plan de déplacements d'entreprise (PDE) : D'origine québécoise, Anik a passé plusieurs années en Angleterre où elle a entre autres travaillé comme coordonnatrice des plans de déplacement, tant pour des entreprises que des écoles, pour le compte du Conseil Régional du Wiltshire (entre 2001 et 2006). De par le contexte de ses fonctions, Anik travaille couramment dans des groupes pluridisciplinaires et peut apporter une vision globale et transversale des politiques de planification, basée sur des approches techniques, sociologiques, environnementales et politiques.

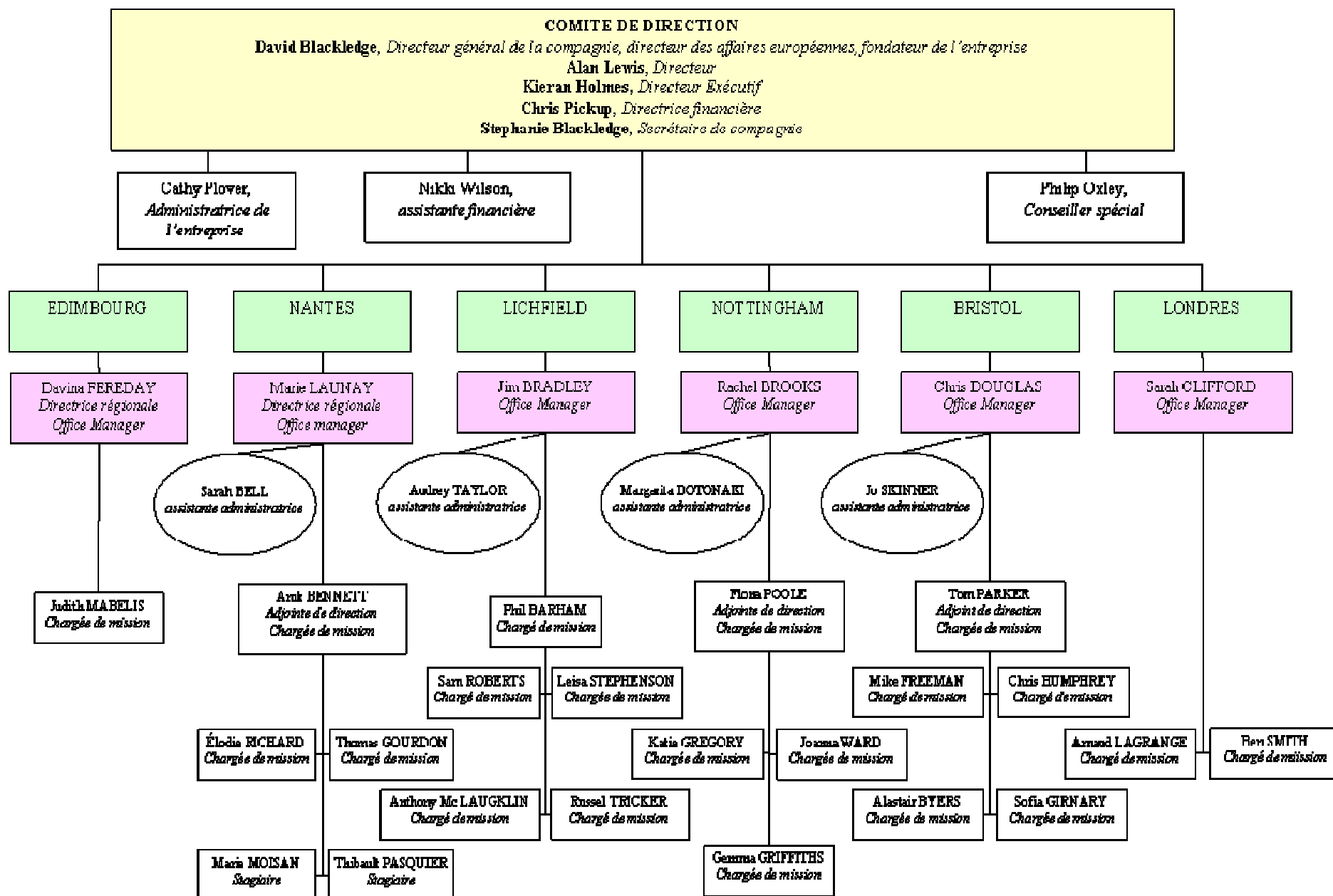
Thomas Gourdon, chargé de mission transport, est quant à lui diplômé d'un DESS en management de projet obtenu à l'ISTIA. Avant de rejoindre TTR France, Thomas a travaillé au sein de la mission développement durable de la Ville d'Angers. En charge de l'animation de l'Agenda 21, il a tout particulièrement travaillé sur les thématiques techniques (énergie, urbanisme, construction publique et achats responsables). A partir des résultats obtenus par le projet HQE<sup>2</sup>R (5ième Programme Cadre Recherche & Développement), Thomas a mis en œuvre conjointement avec le service urbanisme une nouvelle méthode de travail pour intégrer le développement durable dans l'aménagement des futurs quartiers (neuf ou réhabilitation). Dans le cadre de cette expérience, Thomas a développé des compétences dans la consultation des parties prenantes et l'accompagnement du changement au sein d'organisations.

Elodie Richard est également chargée de mission pour TTR. Elle possède un DESS Maintenance Urbaine et développement durable qu'elle a obtenu à l'université de Marne-la-Vallée. Elle possède également une Maîtrise d'aménagement et développement territorial, qu'elle a passé à l'université de Tours. Outre le montage de dossier, Elodie se spécialise dans l'assistance et le conseil sur les stratégies de communication et de dissémination, pour les partenaires français et européens des projets concernant les transports et la mobilité durable. Son DESS abordant la maintenance urbaine l'a particulièrement sensibilisée sur les questions d'utilisation rationnelle de l'énergie dans les bâtiments, la mise en pratique du développement durable dans la ville (écologie urbaine, mobilité durable...) et, plus globalement sur l'élaboration d'outils d'aide à la décision pour les acteurs locaux, comme les Agendas 21. Elodie a aussi une expérience dans l'organisation de réunions locales, de par ses nombreux stages dans des structures privées ou publiques

Sarah Bell est l'assistante administrative du bureau ; elle possède une maîtrise en Langue et Civilisation Etrangères spécialité histoire anglaise, qu'elle a obtenu à l'Université d'Angers. En charge des nombreuses tâches administratives du bureau, Sarah participe ponctuellement aux projets répondus : maîtrisant l'anglais et le français, elle est sollicitée pour le contrôle qualité final indispensable avant le rendu de toute proposition.

Enfin, de mars à août, Thibault Pasquier (de l'ISTIA, école de management de projets à Angers) a rejoint l'équipe de TTR France pour un stage d'une durée de six mois. De juin à août, nous étions donc deux stagiaires dans le bureau de Nantes.

La spécialité du bureau français tient à cette équipe pluri disciplinaire et clairement sensible aux thématiques, au sens large, liées au développement durable : le cabinet de Nantes œuvre principalement, bien entendu, dans le domaine des transports. Pourtant, une sensibilité nette pour les projets en relation avec la maîtrise de l'énergie est peu à peu apparue. En plus du montage de propositions au sein des programmes européens se rattachant aux transports (CIVITAS, INTERREG...), l'équipe de Nantes a choisi de diversifier ses activités et développe également des propositions en réponse aux financements attribués par les programmes orientés vers la thématique énergie (IEE, Life +...)



## **2. Le déroulement du stage**

Lorsque j'ai rejoint l'équipe de TTR France, c'est à Anik, la directrice adjointe, qu'il a été confié la tâche de m'encadrer et de m'expliquer les rouages de l'entreprise. Elle devait être par la suite ma référente tout au long de ma présence dans l'organisme.

Je n'étais pas engagée à proprement parler pour une mission particulière à boucler avant la fin du stage. Il était convenu que je participerai, lorsque mes compétences le permettaient, à différents projets, qu'il s'agisse de leur préparation que de leur suivi...

Comme le reste de l'équipe, en théorie, il était convenu que je travaille 35h par semaine. Les heures travaillées font l'objet, chaque fin de semaine, d'un comptage strict grâce à un site développé en interne (le « Web Time Sheet ») ; il s'agit de rentrer, pour chaque jour travaillé, le temps dévolu à chacun des projets ou type d'activité très précisément (cf Annexe 1).

Une indemnité de stage correspondant à 30% du SMIC horaire mensuel avait été convenue, à laquelle venait s'ajouter, chaque mois, la prise en charge de ma carte de transport.

TTR France n'est pas un bureau technique. L'entreprise est axée sur le montage de propositions, l'organisation des mesures et des orientations à suivre sur les sites définis, pour mener à bien les objectifs fixés. Il ne s'agit pas de travailler sur l'agencement des sites en eux-mêmes, de conduite de travaux pour réaménager l'immobilier existant. Le bureau travaille donc davantage dans, pourrait-on dire, la « logistique » des déplacements et des transports.

TTR joue des rôles différents dans un projet selon qu'il s'agit de la réponse à une proposition européenne ou à un appel d'offre national : dans le premier cas, la mission consiste bien souvent à coordonner les données qui sont fournies par le ou les clients ; dans le deuxième cas, le bureau d'étude agit davantage comme un maître d'ouvrage classique ; ces points seront détaillés dans la deuxième partie de ce rapport « présentation de l'activité ».

### **2.1. Les points clé de l'organisation de l'entreprise**

Globalement chez TTR, chaque personne est en charge d'un ou deux projets de grande ampleur (la mise en place et le suivi de projets européens s'étale sur plusieurs années), et d'autres activités moins importantes (souvent des suivis de plan de déplacement, ou celui d'autres appels d'offre pour lesquels TTR a monté une proposition gagnante). Cela ne veut pas dire que les autres membres de l'équipe n'ont pas connaissance de ces projets, mais au sein de l'entreprise, il y a une personne référente pour chacun des projets en cours.



### 2.1.1. La communication

#### ✓ Communication interne :

Chaque bureau emploie des professionnels aux compétences diverses, souvent complémentaires (SIG, maîtrise de logiciels d'analyse diverses...). Dans l'absolu, l'ensemble des bureaux de TTR travaille en réseau, puisqu'il s'agit d'une seule et même entreprise « dispersée » sur plusieurs territoires. Ce partage des savoirs, ajouté à la jeunesse du bureau français, amène régulièrement TTR France à demander l'expertise d'un des collègues anglais. Notamment, avant le rendu de toute proposition en anglais à la Commission européenne, un des membres au Royaume-Uni est systématiquement chargé d'une relecture globale du travail pour s'assurer de la qualité de l'anglais.

En tant qu'entreprise implantée de part et d'autre de la Manche, la communication interne de l'entreprise joue un rôle fondamental dans l'élaboration d'un « esprit d'entreprise ». Chaque mois, un journal interne est envoyé par mail à l'ensemble de l'équipe. On y retrouve un point sur les activités de l'ensemble des bureaux, les nouveaux projets contractés, les événements professionnels à ne pas manquer (meetings, conférences dans le domaine des transports en Europe...). Mais le « TTR Inside » est aussi l'occasion de connaître un peu mieux la vie moins formelle des offices et du personnel. Des anecdotes diverses, des points sur les loisirs de chacun et la présentation des nouveaux membres font aussi l'objet des rubriques développées dans ces éditions mensuelles..

A Nantes, des « points équipes » sont régulièrement organisés. Le but de la manœuvre est que tous se tiennent informés de l'emploi du temps général du bureau en même temps que de celui de chacun. Ces points équipes sont animés par Anik. La liste des activités, des projets et des tâches à mentionner pour chacun d'eux est complétée par l'ensemble des membres de l'équipe avant la réunion (les ordinateurs fonctionnent en réseau, donc la même liste est accessible depuis tous les postes). Chaque point est repris et expliqué par la personne en charge du projet. Ces réunions se tiennent à intervalle de deux semaines environ.

L'entreprise utilise l'application Microsoft Outlook pour envoyer et recevoir des courriers électroniques. Lorsqu'un contact téléphonique est nécessaire entre bureaux, c'est via le logiciel Skype que les échanges ont lieu ; en rejoignant TTR, il m'a été attribué, dès le premier jour, un compte Skype et une adresse de messagerie Outlook.

Le bureau de Nantes reçoit de temps en temps la visite de membres des bureaux anglais ; pendant le déroulement de mon stage, le directeur général de l'entreprise est venu quatre fois nous rendre visite pour des raisons diverses (assister à des conférences, faire des points sur l'organisation du bureau avant le départ de Marie, ma patronne directe, pour son congé maternité...) ; nous avons également reçu la visite de Sam Roberts et Ian Bewick (qui a quitté TTR fin août), qui ont profité d'une conférence en France, pour venir nous donner quelques heures de formation sur un logiciel d'analyse statistique : SPSS.

TTR organise aussi, deux fois par an en Angleterre (pendant l'été et aux alentours des fêtes de fin d'année) des événements réunissant l'ensemble des membres du personnel des six bureaux. C'est l'occasion de connaître un peu mieux l'ensemble des équipes qui, bien que

travaillant au sein d'une même entreprise, ne sont que rarement en contact direct. J'ai ainsi pu participer, mi-août, à l'un de ces rassemblements à Eastbourne, lieu de résidence du directeur général David Blackledge. L'ensemble des frais pour cet événement a été pris en charge par TTR. Marie, Anik et leur famille, Elodie et Thibault étaient du voyage, et cela a été une occasion formidable d'apprendre à connaître, dans un contexte différent, ces personnes avec qui je travaillais au quotidien.

#### ✓ Communication externe

La communication externe de TTR est assurée grâce à la coopération entre bureaux et aux outils décrits ci-dessus : régulièrement, l'ensemble des membres du personnel reçoit le « project abstract list », soit une liste complète et actualisée à chaque envoi de tous les projets sur lesquels TTR a été amenée à travailler depuis la création du premier bureau. Cette liste sert de base pour joindre les références adaptées qui accompagnent toute réponse à un appel d'offres. De même, les CVs sont aussi régulièrement actualisés de manière à être à même de trouver immédiatement les activités et références nécessaires des personnes concernées lorsqu'elles font partie de l'équipe choisie pour répondre et participer à un appel d'offre.

Un site Internet en anglais assure également la communication et la publicité externe de TTR ([www.ttr-ltd.com](http://www.ttr-ltd.com)). Il est réalisé en interne.

Enfin, TTR a à sa disposition de nombreuses plaquettes de présentation sur des thèmes divers (cf. annexe 2), que les membres sont censés distribuer lorsqu'ils se rendent à des colloques et autres conférences où de nouveaux clients potentiels sont présents (collectivités, associations, entreprises privées, agences publiques nationales et régionales...)

## 2.2. Au-delà du théorique...

Anik restait la personne qui m'encadrait dans l'absolu ; mais en réalité, je me suis adressée à chacun des membres de l'équipe, ponctuellement, afin d'obtenir les informations dont je pouvais avoir besoin. En effet, étant donné le mode de fonctionnement général de TTR (où chacun est en charge plus particulièrement d'un ou plusieurs projets), il m'était impossible de mener à bien les diverses missions auxquelles j'ai participé sans aller piocher de l'information et solliciter des compétences particulières auprès de l'équipe entière (élargie, car il est aussi régulièrement arrivé que les personnes en questions fassent partie de bureaux basés au Royaume-Uni).

Peu à peu, plutôt que de me confier une mission principale à amener à son terme dans les cinq mois impartis au stage, chacun des membres de TTR France m'a impliquée dans un de ses projets, en fonction du travail à réaliser et de mes aptitudes pour fournir l'aide nécessaire.

J'ai été quelque peu déboussolée au départ : n'ayant pas le recul nécessaire pour analyser les compétences dont je disposais pour être efficace sur les travaux demandés, ni celles que chaque petite participation à un projet pouvait m'apporter, la cohérence globale de mes activités n'a pas été tout de suite évidente. Pourtant, il est clair que, en travaillant tour à tour avec des personnes différentes, sur des projets variés, j'ai pu observer des façons de travailler et développer des compétences différentes. C'est d'ailleurs dans cette hétérogénéité des équipes de travail et du contenu de mes missions que se trouvent, en premier lieu, l'apport de mon stage dans l'entreprise ; un bureau d'études nécessite une adaptation rapide et fréquente à ses collaborateurs, aux nouveaux clients, et la capacité de jongler entre plusieurs postes : rédaction pure, analyse de documents, organisation concrète des plannings d'activité, tâches administratives, suivi de projet, prises de contact et marketing, etc. Un chargé

de mission dans un bureau d'étude privé à taille et ancienneté restreintes, au-delà du rôle formel auquel on peut penser lorsqu'on évoque le métier, doit savoir gérer au quotidien l'ensemble des tâches liées à l'univers professionnel dans lequel il évolue. Cela est d'autant plus formateur et diversifié à TTR France que le bureau traite des propositions d'ampleur sensiblement hétérogène.

L'équipe a tout de suite su m'impliquer dans les projets, et m'a rapidement donné l'impression d'être considérée comme un membre du personnel à part entière... Quelque peu désarçonnant dans les débuts (le tournant entre la vie universitaire et le monde professionnel peut parfois se révéler un peu rude à négocier !), j'ai pourtant du me rendre rapidement à l'évidence : c'est la meilleure voie pour apprendre et se sentir à l'aise !

### *2.1.2. La gestion du temps*

Le facteur temps est une des données essentielles dans un bureau privé ; cela concerne aussi bien le temps travaillé que les échéances liées aux divers projets préparés.

Il convient également de signaler que l'ensemble de l'équipe travaille théoriquement 35 heures par semaine. Pourtant, les seuils à partir desquels les heures supplémentaires peuvent être récupérées fonctionnent autrement, sur la base du salaire mensuel perçu : pour les deux personnes responsables du bureau, Marie et Anik, ce seuil est fixé à 42 heures par semaine, pour les chargés de mission, Elodie et Thomas, 39 heures par semaine sont requises ; pour la secrétaire, Sarah, et les stagiaires, les 35 heures officielles constituent le seuil effectif. Toute heure travaillée au-delà de ces seuils donne droit à récupération

Mais même ce temps de travail hebdomadaire décidé à la base s'est vite avéré n'être qu'une référence assez générale. Concrètement, il m'est arrivé de travailler 50 heures certaines semaines, et moins de 35 d'autres. Il est en effet difficile d'avoir un déploiement régulier et uniforme du personnel semaine après semaine. Le temps de travail réel est tributaire du nombre de propositions à rendre, et des échéances pour leur rendu.

L'un des meilleurs exemples de l'importance de la gestion du temps m'a été offert lors de ma participation sur le projet européen ECOMOBILE, dont l'équipe française était en charge lors de mon arrivée dans le bureau. A un rythme assez régulier depuis 6 mois, l'élaboration de la proposition avançait au gré des informations reçues des membres du consortium, et de la réponse à d'autres appels d'offre nationaux ; pourtant, peu de temps après mon arrivée, il est apparu clairement que c'est l'équipe toute entière qui allait devoir s'investir dans la proposition (Elodie mise à part, puisqu'elle travaillait à la réponse au même appel à proposition, mais pour un autre consortium de villes -3 propositions en tout devaient être déposées par TTR).

Faute d'un emploi du temps strictement calé, c'est-à-dire avec des échéances précises et fixes pour les partenaires, certains membres du consortium ont envoyé leurs parties tardivement ; les budgets ont aussi été difficiles à finaliser : les négociations sont parfois âpres entre des collectivités désireuses de recevoir le maximum de fonds et la personne en charge de la proposition à TTR, qui devait coordonner les ambitions de chacun des partenaires au sein d'une proposition réaliste et équilibrée... Il convient de signaler ici que, dans le cas de cette proposition, il a fallu batailler ferme avec quelques partenaires pour leur faire comprendre que s'ils ne revoyaient pas le contenu de certaines de leurs actions, ou le montant de leur budget global, la proposition n'avait aucune chance d'être retenue pour financement lors de son évaluation par la

Commission ; Au final, les problèmes de délais rencontrés sur cette propositions ont été à l'origine d'une journée de formation en interne sur les procédures de soumission à respecter...

### *2.1.3. La gestion du budget*

Dans l'absolu il y a un budget pour chaque projet. En effet, lorsque le contrat est signé avec le client, on y précise le nombre d'heures à consacrer à la tâche, et les résultats à obtenir. Cependant il arrive de « charger » intentionnellement les heures passées sur un projet à la place d'un autre ; en effet, la balance est fragile : il s'agit toujours de ne pas dépenser plus que le prévisionnel bien sûr (le surcoût dégagé serait alors à la charge de l'entreprise), mais de ne pas avoir non plus une balance trop excédentaire. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des projets européens, où les financements alloués doivent être dépensés pendant la durée de vie du projet (la période éligible).

Lors du montage d'une proposition européenne, il est également important d'avoir à sa disposition certaines informations relatives au pays pour lequel le bureau travaille : en effet, un budget réaliste ne se fait qu'en connaissant le niveau de vie moyen et le pouvoir d'achat du pays en question (taux horaire des salaires, coût approximatif de location immobilière pour les locaux évetuels du projet, prix des billets d'avion pour les voyages, conférences et échanges de personnels...) Ceci est primordial dans une Europe à 25 où la monnaie est la même pour tous, mais ne correspond pas à une réalité uniforme.

La réalisation du budget et du planning prévisionnel, quelle que soit la nature du projet, est toujours l'occasion de mettre à plat l'intégralité des actions proposées. Les ambitions des villes sont, à cette occasion, mises à l'épreuve directe de leur possibilité de réalisation concrète.

### *2.1.4. Les relations internes*

Malgré une organisation a priori bien établie, le fait de travailler pour le compte de la même société n'implique pas nécessairement la même manière de travailler. La collaboration entre les bureaux anglais et français n'est pas toujours évidente, pour plusieurs raisons :

- 1) Le bureau de Nantes vit grâce aux activités déployées par les bureaux anglais, mieux installés dans leurs domaines d'activité et de compétence puisque plus anciens. TTR France n'est pas encore rentable et autonome sur le plan financier, et l'impression est parfois donnée que les collègues anglais n'ont pas conscience du travail fourni par l'équipe de Nantes.
- 2) La conception du travail est clairement différente en Angleterre et en France. L'équipe française, dont le bureau est plus récent, a l'habitude de répondre à beaucoup d'appels d'offre nationaux pour développer son réseau de clients et se faire connaître sur le territoire. Ce statut de « petite nouvelle » pousse indirectement l'entreprise à devoir faire ses preuves, d'autant que les homologues anglais ne voient pas encore nécessairement l'intérêt et la légitimité d'avoir ouvert une filiale en France...
- 3) L'esprit d'entreprise que les divers moyens de communication interne visent à instaurer n'est pas franchement évident en France. Loin des autres bureaux qui partagent la même culture, la même langue, la même actualité et le même cadre (législatif,

organisationnel...) de travail, et dont les membres sont malgré tout amenés à se côtoyer plus régulièrement, il n'est pas toujours évident pour notre équipe française de se sentir pleinement intégrée à la vie quotidienne de TTR, malgré les efforts déployés par le directeur pour faire le lien entre tous les bureaux.

#### *2.1.5. Les relations externes*

TTR, de par son expérience et son activité mettant un très grand nombre d'acteurs en relation, possède un réseau professionnel conséquent composé de municipalité, de membres de la Commission Européenne, d'entreprises de transport, de personnel de l'ADEME, etc. Un tel réseau doit être consciencieusement entretenu, pour plusieurs raisons.

D'abord pour se tenir informé de qui participe à quoi, et savoir où l'entreprise a intérêt à se positionner. En effet, si TTR sait que telle municipalité s'intéresse à un projet européen, elle peut se proposer spontanément pour fournir ses services à cette municipalité et l'aider à atteindre ses objectifs.

Ensuite, et surtout, la gestion de projet est une activité qui se fait à plusieurs, qui met en relation des partenaires variés exerçant dans des secteurs d'activités hétérogènes (par exemple, nous avons eu à rechercher pour répondre à un appel d'offre une entreprise spécialisée dans le fret ferroviaire). Il arrive régulièrement d'avoir besoin de partenaires avec des compétences complémentaires à celles de TTR.

Le réseau de travail et les relations informelles revêtent donc une importance toute particulière : j'ai pu me rendre compte que bien souvent, lorsqu'un appel d'offre est publié, le maître d'œuvre a déjà en tête les personnes ou l'entreprise avec lesquelles il souhaiterait travailler. Cela ne signifie pas qu'une bonne proposition n'a aucune chance de décrocher le marché si l'entreprise qui la soumet n'est pas connue de l'organisme qui passe l'offre, mais simplement qu'un réseau de connaissances professionnelles élargi facilite la connaissance des offres à paraître et l'acquisition d'informations complémentaires.

En outre, et particulièrement pour les projets européens, il est important de connaître les sensibilités du moment à la Commission (Emmanuel Barroso, qui en est le président actuel, est particulièrement sensible aux thématiques d'actions pour les minorités : dans les transports, il s'agit de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite par exemple...) ; Quelques informations concernant l'équipe qui sera chargée, à Bruxelles, d'évaluer la proposition, peuvent aussi s'avérer intéressantes (leur manière de travailler, ce qu'ils attendent tout particulièrement dans une proposition, le niveau général d'anglais apprécié...)

L'organisation à TTR est donc un savant mélange d'outils fonctionnels, de communication plus ou moins efficace en interne et vers l'extérieur, et de coopérations et relations cadrées ou plus informelles...

## **II. Présentation de l'activité**

### **1. Les différentes missions d'un chargé d'études à TTR**

Le bureau d'étude TTR a la particularité d'être spécialisé dans le montage de propositions et projets européens ; en plus des activités « ordinaires » de tout bureau d'étude, cette singularité exige des connaissances pointues et à jour dans de nombreux domaines. L'exposé qui va suivre se base sur les activités auxquelles j'ai participé ou que j'ai pu observer durant mes cinq mois de stage.

#### **1.1. La Veille**

Plusieurs veilles régulières sont à mettre en place afin d'être informé des appels à propositions de la Commission Européenne, mais également des appels d'offre nationaux.

Mais le montage de toute proposition nécessite également une veille permanente sur l'« état de l'art », c'est-à-dire l'état des connaissances existantes sur les sujets d'étude transports et énergie. Faire l'état de l'art consiste à rechercher toutes les informations, publications formelles ou informelles, découvertes, nouveautés et inventions sur toutes les dernières avancées scientifiques, techniques, économiques ainsi que sur les travaux antérieurs ayant un lien avec le domaine sur lequel on s'apprête à travailler.

#### **➤ *Veille sur les programmes européens***

Concernant la veille vis-à-vis des appels à proposition, il convient d'aller chercher régulièrement l'information sur les sites officiels liés au 7<sup>ème</sup> PCRD. C'est en effet sur ces sites Internet que l'on peut se tenir informé des appels à proposition, des dates clé liées à ces appels, et au programme cadre en général.

Il est important en effet de se tenir informé de l'avancée de projets en cours pour connaître le niveau de développement des actions, ainsi que de la pertinence des activités de recherche qui y sont liées. Les projets passés conditionnent les projets futurs. Ceci permet de dégager les tendances retenues par la Commission Européenne.

- Le FP7



Le 7ème programme cadre a pour objectif de bâtir l'Europe de la connaissance. Il est composé de quatre programmes spécifiques principaux :

**COOPÉRATION** pour stimuler la coopération et renforcer les liens entre l'industrie et la recherche dans un cadre transnational. L'objectif est de construire et consolider un leadership européen dans dix domaines clés de la recherche. TTR s'intéresse particulièrement au programme Coopération, qui regroupe des thématiques comme l'énergie, le transport ou encore l'environnement IDÉES pour financer la recherche à la frontière de la connaissance ; il est mis en œuvre par le Conseil européen de la recherche.

**PERSONNES** pour encourager la formation et la mobilité des chercheurs, et leur offrir des perspectives de carrière ; il a également pour objectif d'attirer plus de jeunes chercheurs de talent.

**CAPACITÉS** pour donner aux chercheurs des outils performants pour renforcer la qualité et la compétitivité de la recherche européenne en investissant dans les infrastructures, dans les régions, la recherche au profit des PME, les rapports science et société et la coopération internationale. .

Les financements varient de 100% ou 75% selon que l'on se trouve dans une activité de recherche et développement technologique ou de démonstration.

Au sein de ce 7<sup>ème</sup> PCRD les villes impliquées dans l'initiative CIVITAS luttent contre la congestion et la pollution par l'introduction de mesures de planification novatrices et par l'utilisation de nouvelles technologies, augmentant l'efficacité énergétique et l'utilisation des carburants alternatifs (<http://www.civitas-initiative.org>)

- Energie Intelligente pour l'Europe (EIE 2007)



Le programme EIE est l'outil d'action et de financement de l'UE pour améliorer les conditions du marché et progresser en matière d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables en Europe. Le programme EIE 2 a débuté début 2007, et fait partie du programme européen plus vaste Compétitivité et Innovation. Au sein d'IEE, SAVE traite de l'efficacité énergétique et les économies d'énergies ; ALTENER des énergies renouvelables, et STEER du transport durable.

IEE se concentre sur cinq objectifs :

- rendre possible les politiques
- transformer le marché
- modifier les comportements
- accès au capital
- formation

Le programme européen EIE2 (Énergie Intelligente Europe) cofinance à 75% des projets dans le domaine de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables, en particulier dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie, des transports, des initiatives locales ou régionales... Non technologique, le programme cherche à surmonter les barrières qui existent encore pour favoriser une pénétration des énergies renouvelables et de l'utilisation rationnelle de l'énergie à grande échelle, dans une perspective « marché ».

- INTERREG



Depuis 1990 le programme d'initiative communautaire INTERREG a pour objet de favoriser la coopération transeuropéenne afin de développer un territoire européen équilibré et harmonieux.

Les objectifs et les priorités du programme visent, à travers la mise en place de projets concrets, à assurer un développement équilibré et durable de l'espace, à répondre aux besoins des populations locales, à élargir les réseaux d'échanges et les liens transfrontaliers et concilier le développement économique avec la protection de l'environnement.

Cette liste n'est pas exhaustive

➤ ***Veille sur la politique générale de l'Union Européenne et le secteur des transports***

La veille ne concerne pas seulement la recherche de nouveaux appels d'offre. En effet, TTR se doit de rester toujours informée des dernières publications officielles de la Commission Européenne. Il convient donc de mettre en place un processus de récupération des publications officielle de la Commission Européenne. Une telle démarche vise également à rester à la pointe de la connaissance en matière d'avancées technologiques relatives aux transports (biocarburants, systèmes d'information en temps réels,...). TTR France tient à jour une bibliothèque sur les domaines gravitant autour des transports et des politiques européennes.

Cette activité régulière est répartie entre les divers membres de l'équipe. Certains sont chargés de se tenir informés des publications officielles de la Commission Européenne, et des appels à propositions ; d'autres de la veille technologique dans le domaine des transports.

➤ ***Veille nationale***

L'activité de l'entreprise ne se limite pas aux appels liés au 7<sup>ème</sup> PCRD. Il faut également se tenir régulièrement informé des marchés publics qui paraissent au journal officiel. Un grand nombre d'appels d'offre concernant l'activité de TTR s'y retrouvent. Une fois le JO consulté, plusieurs options sont possibles : contacter directement l'autorité ayant passé l'annonce afin d'obtenir le cahier des charges (qui peut être payant) ou télécharger ce cahier des charges lorsque cela est possible.

Lorsque les informations légales sont obtenues, il faut récupérer un maximum d'informations sur les domaines concernés. Cette étape est cruciale pour répondre au mieux à l'appel, car elle permet de mettre en évidence les connaissances de la société sur le sujet à traiter. De là découlent la pertinence et la précision nécessaires pour répondre à la demande. Etant donné la mise en concurrence sur ce type de propositions, il



est important de se démarquer de ses concurrents pour être sélectionné. On comprend donc l'importance stratégique de la recherche d'informations à cette étape du processus.

## 1.2. Le montage de projets européens

En ce qui concerne les projets européens, TTR France accomplit plusieurs tâches. Tout d'abord, TTR peut se positionner en tant que « Project manager » pour le compte d'autres partenaires impliqués dans le projet. TTR a alors à sa charge l'organisation du projet, et doit surtout faire le lien entre la Commission et les participants du projet. L'entreprise doit articuler l'organisation de l'avancé des participants, récolter les informations, et réaliser les rapports d'avancement pour la Commission.

Mais TTR France peut également intervenir en amont. L'entreprise est en effet souvent sollicitée pour monter des propositions pour les appels au sein du 7<sup>ème</sup> PCRD. L'entreprise est alors chargée par une municipalité de constituer un consortium adapté à l'appel à proposition en question, ainsi qu'aux attentes du client.

### ➤ *Appels à proposition*

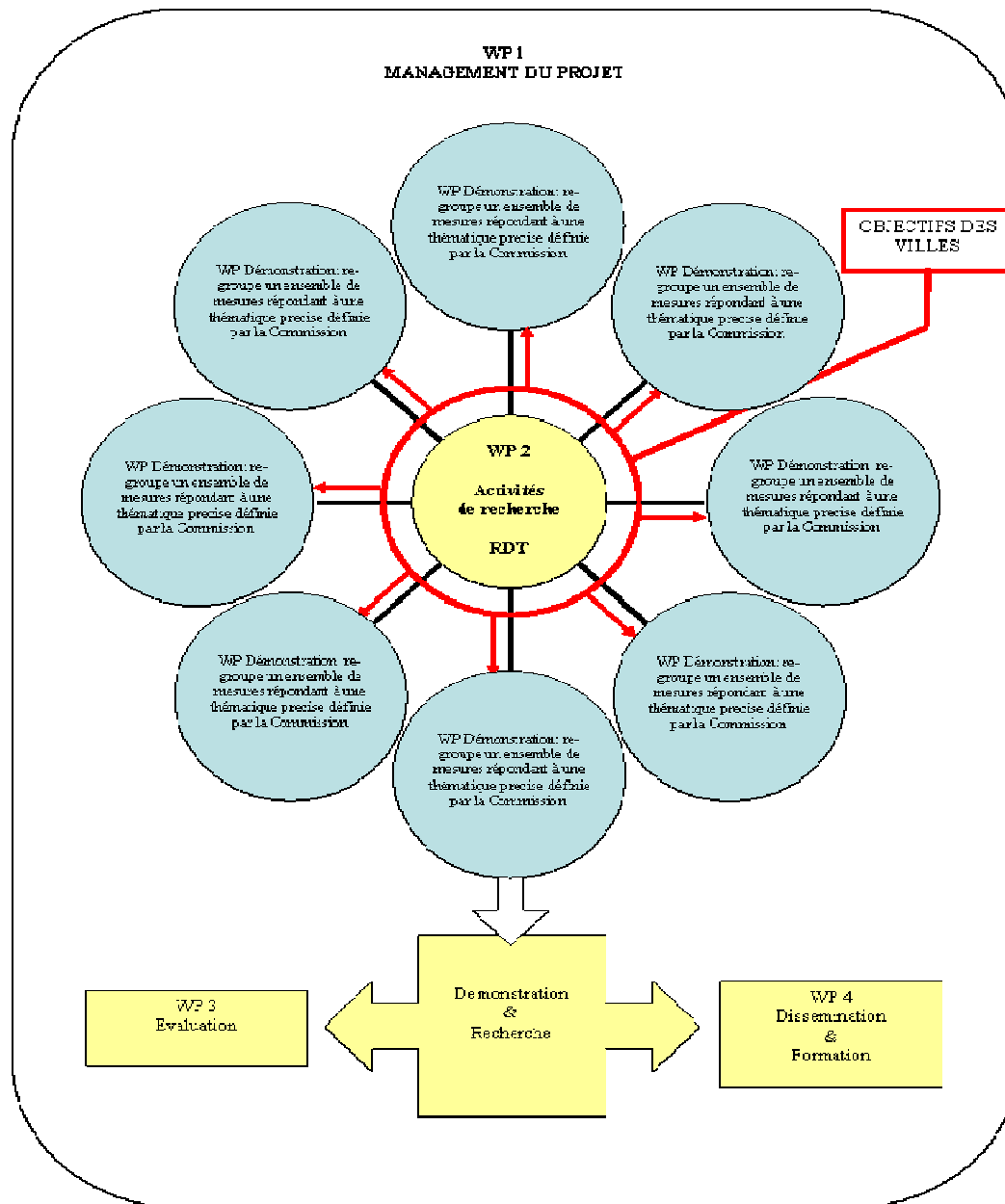
Les programmes de la Commission Européenne ont leurs propres formats spécifiques, définis par la Commission ; les détails varient d'un programme à l'autre et, au sein d'un même programme, d'un appel à proposition à l'autre. Il convient donc toujours, en premier, lieu de vérifier les modalités de soumission sur le site approprié (<http://www.cordis.lu/>). Les documents et guides référents sont systématiquement mis en ligne et téléchargeables.

### ➤ *Le Consortium*

La majorité des projets européens sur lesquels TTR est amenée à travailler avec des « consortiums » de villes, prêtes à se réunir autour d'un même projet, avec des objectifs communs. Le consortium doit être d'origines multiples, mais composé de villes de taille relativement importantes et similaires : elles doivent disposer d'un système de transports publics, et être à même de se retrouver autour de problématiques communes.

La création du consortium est capitale, car elle conditionne la suite du projet : c'est le consortium qui définira, avec le coordinateur, les objectifs du projet, ainsi que les actions à mettre en place afin d'atteindre ces objectifs. Il faut donc s'assurer du bon équilibre du consortium, qui passe par des villes ayant des problèmes communs liés aux transports. Il est également important d'intégrer une certaine disparité géographique. Dans le cadre du 7<sup>ème</sup> PCRD, et des appels à proposition liés aux transports, il est intéressant d'intégrer des villes des nouveaux pays arrivants de l'Union.

Lorsqu'une ville souhaite s'engager dans le montage d'une proposition européenne pour laquelle l'établissement d'un consortium est requis, elle n'a pas toujours d'emblée le nombre de partenaires exigés. Le cas échéant, un site Internet spécialement dédié à la recherche de partenaires existe. Il fonctionne sur la base d'annonces publiées par ceux qui recherchent des partenaires pour proposer leur projet.



Dans le cadre de l'appel à proposition CIVITAS + auquel j'ai participé durant mon stage, chaque consortium devait être composé de trois villes « leaders » (dont au moins une d'un des 12 nouveaux Etats-membres), qui sont des villes ayant déjà participé à des projets européens dans le domaine des transports urbains, dans le cadre des appels à proposition CIVITAS ou CIVITAS II. Dans le projet présenté, il s'agissait des villes de Strasbourg, Ploiesti, et Poznan. Deux villes « learning », qui vont chercher à retranscrire dans leurs politiques et leurs actions les « bonnes pratiques » des autres villes, doivent compléter ce consortium. Outre le désir des participants d'améliorer leurs services de transport au quotidien grâce aux fonds de la Commission européenne, de telles pratiques ont aussi vocation, à terme, à accélérer l'intégration de l'acquis communautaire dans le corps législatif national, et façonner les orientations suivies par les nouveaux Etats membres dans le respect des directives européennes en vigueur dans les domaines concernés (transport, énergie, environnement notamment)...

De plus, chaque ville du consortium doit présenter un « corridor de démonstration » clairement délimité, dans lequel les actions seront menées. Ce choix de restreindre les actions à un territoire précis a pour but de faciliter leur évaluation ex-post, systématique dans le cadre des projets financés par la Commission européenne.

### ➤ *Le choix des thématiques ou la notion de Work Package*

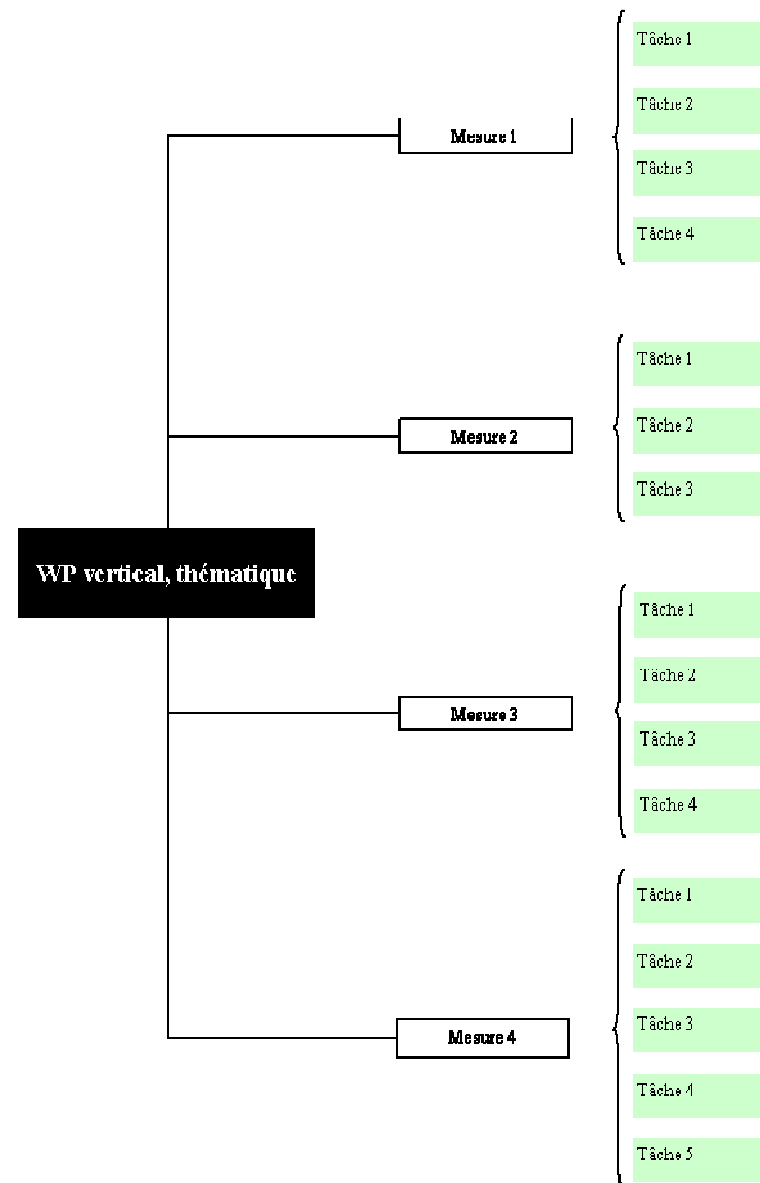
Les projets européens doivent être préparés en se basant sur le « guide du proposant » fourni par la Commission. Les propositions comprennent toutes deux parties : les formulaires administratifs, et le corps de la proposition. Y sont présentés les actions prévues, la gestion du projet depuis sa mise en place jusqu'à son évaluation, et le budget détaillé. Les actions sont présentées au sein de « Work packages » (WPs), groupements de mesures articulées autour d'une même thématique. Elles doivent chercher à aller plus loin que ce qui a déjà été fait dans le domaine de la recherche et de l'amélioration des transports urbains.

Il existe des WPs dits horizontaux, c'est-à-dire qu'ils concernent l'ensemble du projet, et se retrouvent dans chacun des autres WP dits « verticaux ». En règle générale, on retrouve toujours, dans une proposition européenne les WPs horizontaux suivant: management du projet ; activités de recherche ; évaluation du projet ; actions visant la dissémination et la transférabilité des résultats du projet par des activités de formation et de communication. Les WPs verticaux touchent quant à eux des thématiques précises concrètement liées aux transports urbains. Ils regroupent toutes les activités de « démonstration ».

Les mesures proposées dans les WP d'une proposition européenne doivent répondre aux thématiques fixées par la Commission, mais sont choisies par les villes concernées, avec la participation de TTR. C'est une phase qui exige de la créativité (il faut être original et audacieux) et du réalisme.

Lorsqu'une idée de mesure émerge, celle-ci fait l'objet d'une évaluation financière et du temps nécessaire à sa réalisation. Elle est ensuite décomposée en tâches.

En concertation avec TTR, les villes partenaires réalisent ainsi un budget et un planning prévisionnels pour chaque mesure, en cherchant cohérence et cohésion dans le projet global. TTR procède à la mise au point de « fiches mesures » (cf. annexe 3) avec les villes partenaires. Ces fiches mesures revêtent un caractère essentiel : elles permettent de connaître avec précision le but et les moyens financiers, humains, temporels de réalisation de chaque mesure, ainsi que les objectifs chiffrés.



### ➤ ***La rédaction finale de la proposition***

A TTR, la rédaction d'une proposition pour le compte d'un consortium se fait en continu, tout au long de sa définition même. Certaines parties sont rédigées par les partenaires du projet, comme la présentation des sites concernés par le projet par exemple. TTR, sur ces parties, assure un contrôle qualité tant au niveau de la rédaction que de la cohérence globale des sites entre eux.

Les autres parties, concernant la mise en place du projet, sont quant à elles rédigées par TTR. Chacune des mesures fait l'objet d'un paragraphe qui justifie son existence et décrit sa mise en oeuvre concrète, ainsi que son articulation globale dans le projet.

La proposition doit aussi regrouper l'ensemble des politiques européennes, les textes officiels de références, sur lesquels repose le projet. En effet, une proposition de projet européen doit toujours montrer de quelle manière elle met en place concrètement les orientations politiques définies au niveau européen.

### ➤ ***Suivi de projet***

De tels projets européens exigent un suivi régulier : il faut fréquemment prendre des nouvelles de l'avancement des actions de chaque partenaire. Ceci permet de connaître les problèmes qu'ils rencontrent et donne la possibilité à TTR de réfléchir à des solutions adaptées.

Une fois le projet mis en place avec tous les partenaires, il convient d'effectuer un suivi des différentes actions prévues et de rester régulièrement en contact avec les personnes responsables pour chaque site, afin de s'assurer de leur bonne mise en oeuvre et de pouvoir communiquer l'avancée du projet à toutes les parties prenantes.

Un bon moyen de faire le point, en continu, de l'avancement d'un projet est de créer un site web : chaque site peut ainsi se tenir informé de l'état d'avancement de ses partenaires, et évaluer son propre travail.

### ➤ ***Lobbying et Rapports à la Commission***

Lorsqu'une proposition est rédigée et soumise à la Commission pour évaluation, il est commun que les consortiums qui souhaitent être financés organisent des opérations de lobbying pour appuyer leur proposition.

La Commission Européenne distribue des sommes conséquentes pour stimuler la recherche en Europe. En retour, elle impose des activités de « reporting » régulières par les bénéficiaires tout au long du projet. Ainsi, dans les projets européens liés au 7<sup>ème</sup> PCRD, le rendu d'un certain nombre de rapports est impératif à des stades prédéfinis du projet, qui doivent être scrupuleusement planifiés et intégrés à la proposition soumise. Y sont détaillées les dépenses réalisées, les résultats d'ores et déjà observés au moment du rapport, les problèmes rencontrés dans le management et les solutions apportées.

Tout projet européen fait l'objet d'une évaluation ex-ante (avant la mise en place des mesures) et ex-post (à la fin du projet). C'est une obligation pour les villes subventionnées d'organiser ces évaluations.

### 1.3. Les projets nationaux

L'activité de TTR ne se cantonne pas aux projets européens. En effet, une bonne partie de son activité est liée aux appels d'offre nationaux. Avec les nouvelles législations, et les objectifs environnementaux qui ont été fixés à l'échelle européenne et à l'échelle nationale, un grand nombre de municipalités doivent mettre en place des plans de déplacement urbains PDU

#### ➤ *Lecture du cahier des charges*

La réponse à un appel d'offre répond aux mêmes exigences que celles précisées précédemment. Cependant, des informations supplémentaires peuvent être obtenues assez aisément en contactant l'organisme à l'origine de l'appel d'offre. On arrive effectivement dans de nombreux cas à connaître le budget prévu pour le projet lié à l'appel d'offre passé. Cette information est capitale dans une proposition, puisque dans la majorité des cas, l'aspect financier couvre 40% de l'évaluation des dossiers.

Le cahier des charges doit être lu attentivement ; en effet, outre les informations pratiques contenues dans le Cahier des Clauses Techniques Particulières, la partie « Cahier de Clauses Administratives Particulières » liste les modalités de restitution des dossiers ou les documents administratifs indispensables pour que la proposition soit recevable.

#### ➤ *Montage de la réponse*

Une fois le cahier des charges décortiqué, il est important d'effectuer des recherches détaillées sur les lieux de l'étude, l'objet de l'étude, les avancées technologiques et scientifiques récentes dans le domaine, etc.... Pour cela, il faut étudier méticuleusement les sites Internet des municipalités ou organismes maîtres d'œuvre, souvent bien fournis en informations.

Une fois le cahier des charges connu et étudié, et les informations complémentaires obtenues, TTR peut commencer à rédiger sa réponse. Cette étape est conditionnée par le cahier des charges, qui propose bien souvent un plan de présentation à suivre. Chaque partie fait alors l'objet d'un développement détaillé expliquant clairement les actions qui seront menées, en justifiant leur raison d'être.

Il faut noter que dans le cadre des plans de déplacement, les municipalités utilisent bien souvent un cahier des charges type proposé par l'ADEME. C'est pourquoi TTR possède un schéma de réponses type pour ces cas de figures. Il faut évidemment adapter ce schéma aux spécificités demandées par les municipalités, mais ceci permet d'être plus réactif lorsque les délais de réponse sont courts.

#### 1.4. Budgets et plannings prévisionnels

##### ➤ *Le budget prévisionnel*

L'élaboration d'une proposition nécessite la réalisation d'un budget pour l'ensemble du projet. Il s'agit de prévoir avec précision combien de personnes seront mobilisées pour mener à bien les actions prévues, quel matériel sera nécessaire, combien de réunions ou de voyages sont à prévoir...

Dans le cas des projets européens, la tâche consiste en plus à recueillir les budgets de chacun des partenaires et à les mettre en relation avec le budget global. Ce budget doit être monté avec une grande attention, puisque chacune des dépenses planifiées dans le cadre du projet doit entrer dans une certaine famille de coûts. En effet, aux diverses catégories de dépenses correspondent des taux de subvention inégaux par la Commission Européenne. La manière de référencer les différents coûts nécessite donc une attention toute particulière. Les activités de recherche et développement sont subventionnées à 75% ; les activités de démonstration à 50% ; les activités de management et de dissémination à 100%. Pour obtenir une répartition cohérente du budget, il faut veiller à un certain équilibre entre ces divers groupes de dépenses.

Le budget est l'armature du projet, et il est bien souvent déterminant dans la sélection finale des propositions.

##### ➤ *Le planning prévisionnel*

Le montage d'une proposition impose la réalisation de plannings prévisionnels. A TTR, ces plannings sont effectués grâce au logiciel MS Project. Il faut pour cela lister toutes les actions à mettre en œuvre. Lorsque la liste est au point, il convient de hiérarchiser les tâches afin de mettre en évidence les contraintes et liaisons entre elles, puis d'évaluer chaque tâche dans le temps en fonction des effectifs affectés à son exécution.

La réalisation du budget et du planning prévisionnel, quelle que soit la nature du projet, est toujours l'occasion de mettre à plat l'intégralité des actions proposées. Les ambitions des villes sont, à cette occasion, mise à l'épreuve directe de leur possibilité de réalisation concrète.

## **2. Les projets auxquels j'ai participé à TTR France.**

Ces explications générales visent à mieux comprendre la méthodologie globale que j'ai été amenée à suivre, quel que soit le projet. Il s'agit, finalement, du B.A.-BA de ce qu'un chargé de mission à TTR doit savoir pour monter des propositions cohérentes et en phase avec les modèles de travail de l'entreprise.

Pour illustrer concrètement à quel type de projet cette méthodologie s'applique, les fiches-projet qui vont suivre récapitulent, dans l'ordre chronologique, les principaux types d'activité sur lesquels j'ai été amenée à collaborer pendant ma période de stage.

Cette liste n'est pas exhaustive ; notamment, j'ai participé au montage de plusieurs réponses à des appels d'offre nationaux, mais la méthodologie employée étant sensiblement identique d'une proposition à l'autre, il ne m'est pas apparu nécessaire de m'étendre sur chacun d'eux en détail.

#### NOM DU PROJET

##### Programme CIVITAS Plus—Projet ECOMOBILE (proposition)

Villes de Strasbourg, Ploiesti (Roumanie) , Poznan (Pologne) , Szeged (Hongrie), Kosice (Slovaquie)

#### LE PROJET

ECOMOBILE est une proposition à l'initiative de la Communauté Urbaine de Strasbourg, coordinateur du projet, en réponse à l'appel à propositions de la Commission Européenne dans le cadre du programme CIVITAS Plus (7ème PCRD). Les villes ECOMOBILE se devaient de prévoir des actions innovantes dans le domaine des transports urbains durables, afin de limiter la circulation, la pollution, de favoriser l'accessibilité, les technologies dernier cri... La proposition devait regrouper des activités de recherche (pour les trois villes leaders du consortium) et de démonstrations in situ (pour l'ensemble des villes du consortium).



#### LA MISSION DE TTR

TTR avait en charge de coordonner la proposition globale: le bureau de Nantes indiquait aux villes partenaires la marche globale à suivre, demandait et centralisait les informations envoyées par les villes, et leurs divers partenaires (notamment les autorités organisatrices des transports locaux, des universités et des laboratoires de recherche), qui participaient au projet ; TTR France s'occupait également de remplir les formulaires administratifs en ligne pour tous les partenaires.

Les budgets pour chaque site et le budget global de la proposition étaient montés et négociés auprès de chaque partenaire par TTR.

Une fois la proposition montée et finalisée, les formulaires remplis et le budget bouclé, TTR avait pour rôle de soumettre la proposition en ligne sur le site de la Commission prévu à cet effet.



#### MA MISSION

Lorsque j'ai rejoint TTR France en Juin, c'est déjà presque l'équipe toute entière qui s'affairait à mettre sur pied cette proposition.

- Etant donné le peu de temps encore disponible (la proposition devait être prête pour le 28 juin), j'ai été immédiatement sollicitée pour réaliser l'état de l'art sur les thématiques de chacun des Work Packages verticaux définis dans l'appel à projet.
- Il m'a également été confié divers travaux de synthèses afin de réduire ou réorganiser certaines parties trop longues dans la proposition.



#### Compétences développées

- Rédactionnelles

Je me suis d'abord sentie un peu perdue devant cette agitation et cette proposition à laquelle je n'aurais pas l'occasion de participer pleinement, puisque presque à son échéance. Néanmoins, cette implication nécessaire dès le début du stage m'a permis:

- De comprendre rapidement le fonctionnement global des projets européens
- De m'intégrer rapidement au quotidien de l'équipe du bureau de Nantes.



#### Remarques, critiques

Lors du montage de la proposition ECOMOBILE, l'équipe de TTR a dû faire face à des problèmes de retard dans les informations fournies par les partenaires, et les délais ont eu du mal à être tenus. En particulier, les budgets ont été assez longs à caler.

La mission porte donc sur l'aide à la rédaction du dossier de candidature, la participation aux réunions à Bruxelles, les contacts avec les partenaires du projet (collectivités, entreprises et centres de recherches), la contribution au projet, le montage du budget de l'opération, les contacts avec l'association ITS ERTICO et l'analyse des exigences du projet développé par ERTICO.



### LA MISSION DE TTR

Il s'agissait pour TTR France d'apporter les éléments à même de prouver la compétence du bureau d'études de décrocher le contrat pour l'assistance au montage du projet.



### MA MISSION

- Dans un premier temps, il a fallu prendre connaissance du cahier des charges d'une part, mais aussi des sources d'information disponibles relatives aux technologies innovantes en matière de systèmes (c'est-à-dire « l'état de l'art » évoqué précédemment).
- Je me suis également chargée de réunir, à l'aide du « project abstract list » (le PAL), toutes les références pertinentes pour prouver la compétence du bureau dans le domaine.
- J'ai été en charge, en collaboration avec l'autre stagiaire présent, Thibault, de rédiger la proposition de travail. Le contrôle, les corrections et les compléments nécessaires ont été réalisés par Marie.
- Je me suis occupée de réunir les CVs de l'équipe choisie pour travailler sur le projet si la proposition était retenue.



### Compétences développées

- Rédactionnelles – il s'agissait du premier appel d'offre sur lequel je travaillais.
- Connaissance de l'entreprise: devoir chercher et organiser les références à inclure dans la proposition, ainsi que les CVs adéquats, a été une excellente occasion d'en connaître un peu plus sur les projets passés de TTR, et sur les activités antérieures de l'équipe avec laquelle je travaillais.

### Remarques

TTR France n'a pas obtenu le contrat. La proposition de travail fournie par le commanditaire stipulait que la proposition de TTR France devait être la meilleure place que celle de l'organisme qui avait financé le projet. Pour ce premier appel d'offre au sein de TTR France, plus constructif que je travaille avec l'union régionale, la participation de deux stagiaires n'était pas la meilleure solution, et la relecture de la proposition a remplacé la participation d'une personne pour le montage de la proposition...



Montage d'un dossier européen en réponse à l'appel à projets CIVITAS 2 (dossier sélectionné en octobre 2004)  
Dans le cadre du projet PARTNER, en plus du montage global du projet pour la Communauté d'Agglomération contractée par la Communauté d'Agglomération de la Rochelle et le pays Rochefortais pour prendre en charge  
Le bureau s'est donc chargé d'élaborer et de mettre en place les questionnaires et une grille d'analyse des résultats  
enquêtes avant et après la mise en place des mesures afin de pouvoir exploiter de façon optimale les résultats.



MA MISSION

**Juillet (Site de passation des questionnaires : Aéroport et bus de la Rochelle)**

- Traduction des questionnaires de l'anglais vers le français et vérification globale de leur contenu
- Présence à La Rochelle pendant une semaine du 16 au 20 juillet – Durant cette semaine, ma mission à l'aéroport de La Rochelle :

**Septembre (Site de passation des questionnaires : Aéroport et bus de la Rochelle)**

- Définition du nombre de questionnaires à imprimer
- Recrutement des enquêteurs (annonces, intérim, envoi CDD et DUE sur site URSAFF...),
- Organisation des plannings pour les 13 enquêteurs recrutés
- Communication avec les partenaires de la Communauté d'Agglomération, du Pays Rochefortais, (l'école EIGSI notamment)
- Organisation / logistique : quel matériel apporter ? (Penser aux CDD, ordinateurs, ...), penser à la formation, contacter la SNCF pour obtenir les passes pour les trains, demander au responsable des trains une note de service afin de prévenir les conducteurs...)
- Gestion d'une de l'équipe de 3 enquêteurs en gare de Rochefort et aménagement en continu des p

**En septembre et octobre**

- Analyse SPSS des résultats – retranscription dans des tableaux Excel.




Compétences développées

- **Gestion de l'organisation**  
Plusieurs problèmes se sont posés à moi : certains enquêteurs se sont désistés à la dernière minute, d'autres ne sont pas venus. Alors même que la formation avait lieu le lundi, il m'a fallu recontacter l'agence Intérim avec laquelle nous travaillions pour les informer que deux de leurs enquêteurs ne s'étaient pas présentés personnes.
- **Encadrement d'équipe**  
L'encadrement et l'animation ne s'improvisent pas; les qualités de management peuvent être travaillées et s'acquérir, mais à la base, il semblerait que certaines personnes soient à l'aise dans le management, d'autres moins... Cette expérience de 4 jours fut un peu courte pour me classer définitivement dans une de ces catégories, mais une chose est sûre: les enquêteurs que je gérerais ont eu davantage affaire à la stagiaire qu'à la responsable d'équipe. Je ne me sentais pas totalement légitime pour diriger mon équipe (qui avait à peu de choses près mon âge). Au final les choses se sont bien passées (quotas atteints), mais je ne me suis pas sentie franchement à l'aise dans le rôle du donneur d'ordres...

Remarques


Les questionnaires à faire passer n'étaient pas prêts, mais il était impossible de les remettre à plus tard, car il fallait faire sur la même base que celui développé en février 2006 (pour pouvoir les comparer avec les données de février 2006 (pour pouvoir les comparer avec les données de février 2006 aussi de ce que les prédécesseurs ont fait, car il y avait déjà été fait puisque pour tout le monde, c'était complètement vierge...; en l'occurrence, le travail réalisé par la personne responsable en février 2006 n'a pas été produit avec le contenu des questionnaires). L'organisation, même la meilleure, ne peut pas être faite avec les personnes avec qui on travaille. Le travail en septembre, les désistements des enquêteurs ont été évités outre mesure car les enquêteurs ont été motivés ! Les enquêtes se sont donc déroulées aux prévisions, mais aussi efficacement.



## LA MISSION DE TTR


La ville de Ploiesti est un client récurrent de TTR France: le bureau a déjà aidé à plusieurs reprises la municipalité de Ploiesti à monter des propositions européennes (PRACTISE avec IEE, ECOMOBILE avec CIVITAS...) et Marie est venue à Paris pour rencontrer plusieurs membres de l'équipe là bas.

Un petit contrat (6 jours de travail) a donc été signé entre TTR France et Ploiesti pour les assister dans le cadre de l'appel d'offre IEE 2007 pour créer une agence locale de l'énergie. Etant donné le temps imparti (deux semaines avant l'échéance) et le montant du contrat, TTR ne devait pas faire que valider les propositions faites par les personnes en charge de la proposition à Ploiesti. Le contenu et la rédaction devaient être validés par TTR France du client...



## MA MISSION

- Thomas, Marie et moi-même avons travaillé sur l'ALE. Dans un premier temps, il m'a fallu préciser de l'appel à proposition, et de ce qui y était concrètement demandé. Le guide du « proposant » indiquait les parties à développer dans la proposition soumise, ce qu'elles doivent contenir.
- Je me suis également chargée de contacter de nombreuses autres agences locales et régionales de Ploiesti car des lettres de soutien étaient fortement recommandées dans le guide.
- Thomas, étant donné ses compétences et ses activités passées, était responsable du bon déroulement du projet. Nous nous sommes répartis le travail et avons élaboré un planning strict, prévu comme suit: le travail, que nous relisons et commentons avant de leur renvoyer; elles devaient alors répondre aux questions, développer les parties que nous leur indiquions, et nous faire à nouveau parvenir leur travail pour qu'il aboutisse à une proposition finale élaborée, mais sans que TTR ne passe beaucoup plus de temps que prévu.



### Compétences développées

- Relationnelle, à travers des contacts avec les responsables d'autres agences européennes pour obtenir leur soutien.
- Rédactionnelles: j'ai senti sur cette proposition que mon niveau et mon aisance en anglais s'étaient améliorés depuis le début du stage.
- Organisationnelle: nous disposions de peu de temps; il fallait donc l'optimiser en respectant le planning défini, en l'ajustant au besoin.
- Travail en équipe: la dynamique d'un vrai travail à plusieurs a été à la fois stimulante et rassurante sur ce projet.

### Remarques

Je me suis sentie très à l'aise sur ce projet. Thomas et Marie ont su m'impliquer et me donner de l'autonomie d'autre part parce que la thématique était très intéressante et très proche de mon domaine d'activité. Le petit contrat prévu à la base était de 6 jours de travail plein pour Thomas et moi; mais nous avons dû travailler plus longtemps car nous devions préparer et présenter très rapidement la proposition à la municipalité de Ploiesti. TTR France a pu raisonnablement espérer que la municipalité de Ploiesti pourrait créer plus de temps que prévu à l'avenir pour monter la proposition...

### **III. Pour conclure...**

L'équipe qui m'a accueillie pour cinq mois est à l'image du bureau français : jeune, dynamique et riche de ses membres aux horizons et sensibilités variées.

L'organisation n'est pas encore toujours parfaitement cadrée, et il arrive fréquemment que les rendus de propositions se fassent au dernier moment, ce qui fait quelquefois monter l'adrénaline au-delà du nécessaire... Mais la bonne entente est de mise à TTR France, et c'est toujours avec plaisir que le travail en équipe s'y déroule. Pour y remédier, une solution simple (mais qui a fait ses preuves) serait de mettre en place un tableau effaçable pour que, en plus du récapitulatif des tâches à réaliser par projet, développés lors des points équipe, chacun ait la possibilité de savoir et de mettre à jour l'emploi du temps hebdomadaire du bureau d'un simple coup d'œil. Il n'existe en effet pas d'outil qui permette de visualiser d'un simple coup d'œil, et chronologiquement, l'ensemble des tâches.

Le marketing n'est pas encore le point fort de TTR France. L'attitude globale, face à la quantité de travail de chacun, consiste davantage à répondre aux appels d'offre ou aux appels à proposition dont on a connaissance qu'à aller « chercher » les nouveaux clients potentiels. Pour passer d'un comportement réactif à une conduite proactive face aux marchés potentiels, il est impératif de disposer de nouveaux outils de communications : c'est d'ailleurs la voie qui semble être suivie, puisqu'un « pack PDE » et un « pack projets européens » devraient voir le jour sous peu. Il s'agira de plaquettes simple expliquant les prestations que TTR peut offrir aux organismes désireux de se lancer dans l'une ou l'autre de ces activités, et sur lesquels figureront, a priori, les coûts de base des services de TTR, ainsi que ceux des options proposées... Une sorte de produit très concret et « à la carte », en fonction des aspirations du client. Un tel outil permettra probablement, lors des conférences, meetings et autres évènements auxquels TTR France est présente, de démarcher et inspirer des organismes pas encore totalement convaincus de vouloir se lancer dans de tels projets.

Pour être menée à bien et cibler précisément son public, une telle entreprise de communication passera aussi nécessairement par une prise de distance relative et progressive vis-à-vis des bureaux anglais : TTR France a besoin d'une identité ; il n'y a qu'un seul site Internet, par exemple, commun à tous les bureaux, et il est presque exclusivement en anglais. Un nom plus approprié aux activités de l'équipe française, qui œuvre aussi beaucoup dans le domaine de l'énergie (et pas seulement dans les transports, comme le nom Transport & Travel Research le laisse entendre), permettrait également de coller davantage à la réalité des activités.

Durant ces quelques mois de stage, l'équipe toute entière de TTR m'a fait partager son quotidien, sa manière de concevoir le travail ensemble et son désir de porter le développement durable du territoire au-delà des simples mots. J'ai aussi été le témoin privilégié (et parfois un peu, je l'espère, l'artisan) des réseaux, des relations, des objectifs communs qui sont la preuve que l'Union Européenne à 25 fonctionne, et qu'un plan d'action efficace pour aménager l'espace dans le souci de respecter les hommes et l'environnement ne peut définitivement se mettre en place sans partage des savoirs et des savoir-faire au-delà des frontières nationales.

Un grand merci à chacun de mes collègues pour leur accueil, leur patience, leur bonne humeur, leur intelligence dans le travail, et pour m'avoir permis d'entrer dans le monde professionnel sans regret, sans avoir à changer, et pleine de rêves pour le futur...

## **ANNEXES**

## Annexe 1

[Help](#) | [Logout](#)

[Timesheet](#)
[Expense](#)
[Reports](#)
[Config](#)

---

### TIMESHEET

< Aug, 2007 >

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Today: 25 September 2007

**Timesheets**

[Waiting for Approval](#)

[Approved](#)

[Rejected](#)

**Shortcuts**

[Time Off Request](#)

[Manage Favorites](#)

[Holiday Calendar](#)

**Marie Moisan**  
 27 August 2007 - 2 September 2007  
 Due Date: 2 September 2007

**Total Hours: 35.00**  
**Bilable Hours: 29.00**

Client	Project / Task	Activity	Billing	M 27	T 28	W 29	T 30	F 31	S 1	S 2	Total
< None >	France Admin - F/XX/005	< None >	Non-billable	1.00		1.00		1.00			3.00
< None >	Training - C/XX/011	< None >	Non-billable		1.00			2.00			3.00
CDA La Rochelle and CAPR Rochefort	Surveys LR-R - F/06/293	< None >	Billable	6.00	3.00		3.00	1.00			13.00
Merseytravel	PARTNER - B/04/203 / WP 5 - Evaluation	< None >	Billable		3.00	6.00	4.00	3.00			16.00
Total				7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	0.00	35.00

**List Comments**

Client	Project / Task	Date	Hours	Comment
< None >	France Admin - F/XX/005	27 August 2007	1.00	time sheet - réponse mails divers
< None >	France Admin - F/XX/005	29 August 2007	1.00	entretien avec Marie et Anik
< None >	France Admin - F/XX/005	31 August 2007	1.00	time sheets
< None >	Training - C/XX/011	28 August 2007	1.00	Explication par Anik fonctionnement global SPSS
< None >	Training - C/XX/011	31 August 2007	2.00	entraînement sur SPSS+pratique pour comprendre comment ça fonctionne (pour recoder les variables notamment)
CDA La Rochelle and CAPR Rochefort	Surveys LR-R - F/06/293	27 August 2007	6.00	organisation des enquêtes: recherche des horaires de tous les trains en gare/de bus - DUEs - Formation enquêteurs à rédiger/ préparer / adapter
CDA La Rochelle and CAPR Rochefort	Surveys LR-R - F/06/293	28 August 2007	3.00	enquêtes: poursuite des recrutements enquêteurs - contacts avec Mélanie pour organisation générale
CDA La Rochelle and CAPR Rochefort	Surveys LR-R - F/06/293	30 August 2007	3.00	fin organisation surveys: réponse aux questions des enquêteurs dernières DUEs et Contrats de travail préparation des badges...
CDA La Rochelle and CAPR Rochefort	Surveys LR-R - F/06/293	31 August 2007	1.00	Préparation documents/impressions/ dernières vérifications
Merseytravel	PARTNER - B/04/203 / WP 5 - Evaluation	28 August 2007	3.00	SPSS: vérification des villes du modal split et recherche pour trouver de quelle ville il peut s'agir qd ce qui est écrit n'existe pas
Merseytravel	PARTNER - B/04/203 / WP 5 - Evaluation	29 August 2007	6.00	poursuite check des modal split (villes+tips de parcours en minutes harmonisé)
Merseytravel	PARTNER - B/04/203 / WP 5 - Evaluation	30 August 2007	4.00	Check QA/QB - On-bus 2006
Merseytravel	PARTNER - B/04/203 / WP 5 - Evaluation	31 August 2007	3.00	Recodage données + Tableaux sur SPSS

**Approval Details**

User	Status	Date	Comment
Marie Moisan	Submitted	27 August 2007 11:30:51 AM	
< System >	Approved	27 August 2007 11:30:51 AM	
Marie Moisan	Unsubmitted	27 August 2007 11:34:58 AM	
Marie Moisan	Submitted	10 September 2007 08:57:39 AM	1st real submission - the system sent it itself last week
< System >	Approved	10 September 2007 08:57:39 AM	
Elodie Richard	Rejected	10 September 2007 10:58:55 AM	renvoi 0 le 29 août
Marie Moisan	Submitted	10 September 2007 11:04:51 AM	suppression des 0:00
< System >	Approved	10 September 2007 11:04:51 AM	
Elodie Richard	Approved	10 September 2007 01:51:51 PM	
Marie Lauray	Approved	10 September 2007 07:45:25 PM	
Marie Lauray	Approved	10 September 2007 07:45:25 PM	
Mike Freeman	Approved	12 September 2007 02:04:43 PM	

**Reminder**

Please submit your timesheet by 1730 on Monday every week.

Logged in: mmoisan

[Print](#)

Powered by Web TimeSheet

**Annexe 2 :**

**Plaquettes communication de TTR (pas de format informatique disponible)**

### Annexe 3

#### Exemple de fiche mesure de la proposition ECOMOBILE Programme CIVITAS Plus 7<sup>ème</sup> PCRD

DESCRIPTION OF CIVITAS PROJECTS			
Measure:	10.1 CAR SHARING	Site:	
N° WP: 10	Introducing mobility services that promote new forms of more energy-efficient vehicle use and/or ownership and a less car-dependent lifestyle		
Starting Month 1	Duration : 48	Total Effort (pers.m): 2	
Partners involved:	Task/activity of partner:	Effort (pers.m):	
CUS	Implementation of a web site dedicated to car sharing (development: 6 months) Support of a site management structure which will promote car sharing in SMEs (6 months test) and development of the project during two years with the perspective of an evaluation and renewal for a new period. Communication and promotion: creation of specific documents.	2	80 000
<p>Measure Objective:</p> <p>The objective of the site will be to help people to be in touch with each other to share car journeys.</p> <p>The ambition of this measure is to become the reference in terms of car sharing for trips between home and work in the city of Strasbourg and in the French county ("Department of Bas-Rhin") and, eventually for the whole Alsace Region, especially for business parks through an accompanying policy and advice to SMEs and the implementation of a high performance tool combining several ICT to help people to be in touch with each other.</p> <p>During the first 6 months, a trial will be performed in the business park of the harbour, La Rochelle and Havre Streets and on the business park of La Plaine des Bouchers in the Meinau district and with some people working at the Civil Hospital of Strasbourg (6100 employees, 64% of them using their private car).</p>			

#### Innovative aspects:

The project aims at developing the use of its services through the following means :

- Web
- I-mode / Wap / 3G
- Traditional phone system
- Phonie SVI (Integrated answering service)
- Promotion at work
- Group activities
- Individual meetings
- Implementation of a Guaranteed Ride Home

The most innovative aspect is the promotion of the system directly towards employees in SMEs with group activities and individual meetings as well as guaranties to return home in case the driver is unable to bring the passenger(s) back.:

- Public transport
- Car pooling
- Taxis

All return guarantees will be included in the car pooling system.

#### Situation before CIVITAS/present situation

At the moment at local level there is no successful system to get in touch and to stimulate the use of car sharing in business parks and the level of use of public transport is very low because the bad service in these areas.

According to several surveys led thanks to business plan the part of car sharing for the journey between home and work is about 5%.

According to the same surveys, 60% of them would be ready to use car sharing for their journey between home and work if some obstacles could be removed:

- To know somebody with whom sharing some journeys 55%
- A solution in case of weakness of the driver 42 %



Description of work / tasks to perform within CIVITAS (which will change the present situation):

The partnership CUS – French county (“Department of Bas-Rhin”) will be formalised through a contract signed by the 2 local authorities precising the details of this mutual commitment :

- Political partnership
- Technical
- Legal and procurement contract
- Implementation test period

In order to give the opportunity to all car sharing project currently identified to take part to this initiative, it would be better to use a call for a tender which will implies the creation of a body between CUS and Conseil Général. The aforesaid convention will give an official endorsement to this association.

A call for proposal will be launched and afterwards, the structure with the best skills to hold the computer system and to carry the project with the SMEs will be selected and granted.

On the financed side, CUS plan to finance 60% of the project whereas the French county (“Department of Bas-Rhin”) will finance 40%

The structure will be determined before the beginning of CIVITAS.

#### Detailed Work Plan

Task	2.1.	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4			
		tr 1	tr 2	tr 3	tr 4	tr 1	tr 2	tr 3	tr 4	tr 1	tr 2	tr 3	tr 4	tr 1	tr 2	tr 3	tr 4
Implement ation of a web site				xxxx													
Support and animation of the management structure				xxxx				xxxxxx				xxxxxxx				xxxxxxx	
				xxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx	
				x				x									
Communication and promotion								xxxxxx				xxxxxxx				xxxxxxx	
				xxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx				xxxxxxxxxxx	
								x								x	

Veritable results / How CIVITAS contributes to the result:

After the trial period which will be launched during the CIVITAS PROJECT:

Extension of the car sharing offer towards all business parks and other SMEs.

integration of the offer to the multimodal information system of the Alsace Region

Milestones:			
N	Milestone	Delivery month	
10	Implementation of the web site	M9	
working documents			
Prerequisites for success:			
- Good cooperation among the leading actors (CUS and the French county)			
risks assesment			
type	impacts	corrective actions	
Lack of solicitation from SME's and citizen	No use of the web site and management car sharing structure	Increase the communication around the project	
Interrelation with other policy measures/projects:			
N	Measure title	<b><u>Relation</u></b>	
Estimation / calculation of costs (EXCEPT Pers.M):			
Catego	<b><u>Item</u></b> / <b><u>Description</u></b>	<b>2.2. Eligible cost</b>	Justification
Subcon	Allocation of funding	80 000	Co financing by CG67⇒ choose an expert
dissemination			
type of action	targets	date	contents
Communication campaign	SME's and citizen	M7-48	Internet and other communication tools to be defined

training			
<u>Type of action</u>	For whom?	Date	Contents/refere nce
evaluation			
<u>Method</u>	Results/targets	Timescales/milestones	
Evaluation of car sharing users	To increase car-sharing from 3% currently to 10% by 2012	By M48	

## Annexe 4

### Table des matières de la proposition soumise pour la création d'une Agence Locale de l'Energie à Ploiesti (Roumanie) Part II



Proposal identification  
number (to be inserted by the  
EACI)



Call for proposals 2007  
Call Identifier: IEEA 2007

## Creation of Local and Regional Energy Agencies

### APPLICATION FORM

#### - PART II -

<b>Full title of the proposed action:</b>	<b>Agency for Ploiesti's Energy Efficiency and Renewables</b>
<b>Action acronym:</b>	<b>APEER</b>
<b>Proposer: (Organisation, Address)</b>	<b>PRIMARIA MUNICIPIULUI PLOIESTI</b> <b>Romania, Ploiesti, 100066 B-dul Republicii nr.2-4</b>

## Table of Contents

### **A. ESTABLISHMENT OF THE PROPOSED NEW AGENCY**

- A1 Description of the area covered by the agency**
- A2 Population numbers for the area to be covered by the new agency**
- A3 Legal status of the agency** Erreur ! Signet non défini.
- A4 Decision-making body of the agency (Management Board)**
  - A4.1 Composition of the Management Board**
  - A4.2 Chairman of the Management Board** Erreur ! Signet non défini.
- A5 Key staff of the Agency**
  - A5.1 Director of the Agency**
  - A5.2 Other staff employed by the Agency**
    - A5.2.1 The Agency's staff**
    - A5.2.2 Profile of the agency staff**
- A6 Advisory Committee or Advisory Board**
- A7 Premises of the Agency**
- A8 Relationships with other energy organisations, agencies, or networks** Erreur ! Signet non défini.
- A9 Sustainability and future financing of Agency after 3 years EC Grant Agreement**
- A10 Autonomy of the agency**
- A11 Evaluation of Agency's activities**

### **B WORK PROGRAMME OF THE NEW AGENCY**

- B1. Summary**
- B2. Local needs and priorities (Award criterion 1)**
- B3. Objectives – Results – Impacts of the Action (Award criteria 1 and 2)** Erreur ! Signet non défini.
- B4. Target Groups and Key Actors (Award criteria 1 and 5)**
- B5. Community Added Value (Award criterion 3)**
- B6. Work Programme (Award criteria 2 and 4)**
  - B6.1 Introduction to the Work Programme**
  - B6.2 Work Packages**
    - B6.2.1 Work Package 1: Legal establishment of the agency**
    - B6.2.2 Work Package 2: Management (Award criterion 5)**
    - B6.2.3 Work Package 3: Energy planning**
    - B6.2.4 Work Package 4: Sector activities**
    - B6.2.5 Work Package 5: Horizontal activities**
    - B6.2.6 Work Package 6: Capacity building through European cooperation**
    - B6.2.7 Work Package 7: Communication / dissemination at local, regional, national levels**
    - B6.2.8. Work Package 8: Common Dissemination Activities**
  - B6.3 Overview List of Outputs and Deliverables**
    - B6.3.1 Outputs**
    - B6.3.2 List of Deliverables**
  - B6.4. Schedule**
    - B6.4.1 Schedule for legal establishment of the Agency**
    - B6.4.2 Schedule of new Agency Work Programme**
- B7. Co-financing (Award Criterion 4)**
- B8 Declaration by the applicant (Eligibility criteria)**
- B9 Commitment by the applicant (award criteria 1 and 5)**

**Inside**

**TTR**

**Strictly confidential**  
(for TTR staff only)

**May 2007**

---

*Hello!*

*Here is the May edition of Inside TTR.*

*Hope you enjoy reading it!*

*Thomas*

### **Update from the Management Team and Board Meetings (via Chris)**

There hasn't been a Board Meeting this month, but we did have a Management Team Meeting in Nottingham (complete with sandwiches and chocolate cake, thank you!)

We looked at the latest position on new work and proposals. Although we have only won one piece of work during May – the E Midlands TIF project worth £30,000, there are lots more in the pipeline and some of these, which should be awarded very soon, we have high hopes of winning. All offices are continuing to work hard on business development in their local areas building up contacts for possible future work, but in light of May's poor level of new work, we need to keep up the pressure here to ensure we win enough new work this year.

Jennie Leggatt left us to go and work for Jacobs, but we hope to collaborate with her in joint projects in her new role, so we will be keeping in touch.

To confuse everyone we have another Chris starting with us, and to further confuse he will be in Bristol with the other Chris. Chris Douglas, who is a freight specialist, will start with us on 2nd July.

The new WTS and PBS systems are now fully up and running and are proving to be invaluable to us for keeping a close check on deployment and profitability levels both across the company and on specific projects. Although there are still a few gaps in deployment for the later part of the year, the picture is looking much more rosy now that all projects have been added to the systems.

In fact, the picture would all be very positive except for that little problem of getting our hands on that pot of gold held by the EC. For those of you familiar with Harry Potter I always picture it being like Gringotts Bank, with lots of fierce little goblins guarding the entrance to the rooms. So, if anyone has a Harry Potter suit and a magic wand, they might fancy a trip to Brussels to do a couple of rounds with Voldemort. It will be champagne all round if you succeed!!

### **New Work**

In April we won just over £90,000 worth of new work and project extensions to be invoiced over the next 12 months including:

An extension to the Merseyside TravelWise Phase 2 Market Research & Evaluation Project worth around £40,000 to TTR in 2007;

A first contract under our framework agreement for market research services with South Yorkshire Passenger Transport Executive to undertake a series of focus groups to assess information points at interchanges across South Yorkshire (£11k);

An extension of the Northamptonshire Personal Travel Survey contract undertaken in 2006 (£11k); and

We heard from the European Commission that the BIONIC Biofuels bid under the STEER Programme has been successful. This is a three year project and is due to start in the autumn (total value of £190,000 with an advance payment value of around £30k for TTR).

## **Project update**

Chris Humphrey (SMILE) and Elodie Richard (SUCCESS) attended the recent CIVITAS Dissemination Liaison Group meeting held in Odense, Denmark. In attendance were representatives from each of the CIVITAS projects as well as CIVITAS GUARD. A recurrent item on the DLG agenda is exploitation, and Chris gave a presentation on the exploitation activities planned for the SMILE project. This was followed by a discussion of the progress being made by each project to ensure the long-term sustainability of its measures, after the EC funding finishes. Chris was subsequently invited to give a presentation at the CIVITAS Forum in Kaunas in October, for a workshop on exploitation. Outside the meeting a circus was setting up tents and rides. The commitment of the circus to an accessibility agenda may be seriously questioned (see photo).



## **News from the Offices**

### **Bristol**

Holy sustainable travel modes Batman!

Chris Humphrey recently attended a friend's stag weekend in Snowdonia. Naturally selecting the greenest travel option, the stag party ascended Snowdon, Wales' tallest mountain, on foot rather than using the train. Despite a rapid descent, they unfortunately

missed the first half of the FA cup final. However, judging by the lacklustre performance of both teams for the rest of the match, they didn't actually miss very much! The evening was concluded by recuperation in a nearby hostelry where the stag (named Robin) was forced by English tradition to wear a suitably embarrassing outfit (see picture). It was just as well that the bat phone didn't ring that night!



Jo visited the Nantes office to discuss the SUCCESS project management database. She would like to thank all the French team for their hospitality. She had a good time despite going to the wrong Ibis hotel at first (d'oh), and the mainly rather grizzly weather, and was impressed by the trams, the cathedral, the giant crane, the couscous, the pancakes and the chocolate mousse.

Mike's big day out at the new Wembley:

The Gas Are Going Up!

Following their narrow loss in the Johnstone's paint Cup final at the Millennium Stadium in Cardiff in April I wrote in an email to Phil Barham that although it was still Mathematically possible for Bristol Rovers to make the Football League Division 2 Play-Offs with 11 games to go, it was very unlikely. This triggered Phil to look at the odds for Rovers (aka the Gas) gaining promotion to League one. At this stage they were 11-4 and he decided to take a chance on the boys in blue and white quartered shirts. Following an un-beaten run for the rest of the season the Gas made it into the play-offs in the 86th minute of the last game and followed this up with a dramatic two leg play off win over Lincoln City of 7-4 on aggregate, booking their place in the play-off final against Shrewsbury Town at the new Wembley on Saturday 26th May 2007.



Having been at the Millennium Stadium in April, I thought that the new Wembley would not be much different. How wrong was I?! The new Wembley makes the Millennium stadium in Cardiff look like the Memorial Stadium in comparison! (Memorial stadium? - exactly!!) The final was a magnificent occasion with 40,000 gasheads (the most fans taken to the new Wembley by any of the play-off finalists) filling the new Wembley with the chorus of 'Goodnight Irene'. However, 3 minutes into the game all went silent on the blue 2/3 of the stadium as Shrewsbury scored following a free kick (following a dodgy decision by the Ref!) and we all thought that we were going to have a repeat performance of our previous final at Cardiff. However, our fans quickly regained their voices and the Gas started to play. Within 20 minutes Richard Walker finished a well worked move down the right to equalise. Following this the gas kept up the pressure and were rewarded with a second goal following a world class finish from Richard Walker to give a half time score of 2-1 to Bristol Rovers. Rovers managed to hang on to their one goal advantage in the second half following a string of saves from Bristol's No. 1 goal keeper Steve Phillips. The Gas sealed their promotion by scoring in the dying minutes of the game when Sammy Igoe broke free on the counter attack following a Shrewsbury corner that led to our third goal after shooting from just after the half way line towards an empty net as the Shrewsbury keeper had gone into attack to try and get an equaliser for his team. Thankfully the ball trickled over the line and the 40,000 gasheads lifted the roof of the stadium with their cheers! So it will be League One football for Bristol Rovers next season and we look forward to playing the likes of the mighty Leeds, Nottingham Forest and I almost forgot Oldham Athletic (sorry Ian!). Phil didn't tell me how much money he put on for his bet, but I hope he received a handsome reward for his faith in the gas doing the business! I have also asked him to place a bet on Bristol Rovers gaining promotion to the Championship from League One next Season! Watch this space! ;-)

### Lichfield

Ian:

I had a "not so green" holiday driving around the Dordogne in France last week. My only green effort was to catch the train from Bergerac (which is not in Jersey as Russell thought....) to Bordeaux for a day out. And what a lovely place it was. The tram system for a city of its size is fantastic, the most interesting feature is that there are no overhead tram lines in the city centre. As the tram arrives in the centre, it lowers its pantograph and travels through the city centre using a ground level power supply so the centre is not spoilt by ugly poles and wires (see Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Ground\\_level\\_power\\_supply](http://en.wikipedia.org/wiki/Ground_level_power_supply).)

Good on the French for showing us all how it's done – I just wish the transport planners of Birmingham would pay them a visit!

*Edge of city centre:*



*City centre – look, no wires!*



*Not sure where the Bordeaux transport operator got its logo from....but it looks rather familiar:*



On top of that, Bordeaux has a population of 215,000, Birmingham has about a million (plus a large conurbation). Birmingham has 1 poxy metro line, Bordeaux has 3!

## Nantes

Some more great news came out in May, another “little bundle of love” is due in November - Thomas will be a daddy! Him and his partner, Amandine, are of course very very happy!

Sarah mingled with the stars at the Cannes Film Festival where she was an interpreter for a film producer friend (see the special story)! She had an encounter with Andy MacDowell (who played with Hugh Grant in Four Weddings and a Funeral), in the toilets ... Sarah said that Andy was not very friendly and even ignored her (she still wonders why!!!) as they were both washing their hands at the same time. But Sarah said that the l’Oreal shampoo is indeed very good because Andy had great hair!!!

Anik and family moved to their new home near Ancenis, a town East of Nantes. She now travels by train to work and is getting used to be SNCF staff who really tell you off if you haven’t punched your ticket before getting on the train!

Elodie did another mad race – 32 km! On very hilly and muddy terrain in the Massif Central area. And did very well considering the conditions, photo to prove it!

Workwise, things are moving fast in the CIVITAS+ department; Marie, Thomas and Elodie are very busy with Strasbourg, Poitiers and Poznan, as well as all the other Strasbourg partners. Marie went to Strasbourg at the beginning of May. Elodie went to Odense (Denmark) for SUCCESS on 22nd -23rd May. Anik went to Suceava (Romania) for MIDAS on 3rd to 5th May. And to Lund (Sweden) for ECOMM 2007 on 10th-11th May. Thomas went to Preston and the Bristol office for SUCCESS, on 10th-11th May, and had a very nice beer with the Bristol gang; nice for some!

We have a new student starting on Monday 4th June, Marie Moisan. Marie M. is studying at the University of Tours in Town and Country Planning, where Elodie also studied. Marie M. is particularly interested in EU projects and sustainable development. Please see her 'profile' at the end of the newsletter.

Sarah...the TTR's superstar in Cannes:

An old school friend of mine who is now a young film director presented his short film at the Short Film Market Corner and asked me to come with him to the Cannes Festival to be his interpreter. Of course I was delighted...and Thomas saw here a good subject for the TTR Inside (Glamour, sunshine, beautiful actresses,...and transport matters of course!).

So where are the stars, the glamour and the sparkles?...

On the famous "marches du palais"? Men in Black, no it was too early, stars are not awake at 9 in the morning...



On the Croisette? No they don't mix with tourists, they are far more comfy on their Yacht...



This was my working space, the short film corner, a great place with young film makers from all around the world, struggling to find producers and diffusers. And that's where the star appeared. Andy Mac Dowell, wandering around "comme ça tranquille" (with 3 body guards of course).



Ok going back to what is really interesting: transport matters in Cannes

There are two transport matters:

- Actors transport
- Tourists transport

For actors' transport, you can see below the official cars, not bad.

For tourists' transport, feet (very useful to run to take a photo of your favourite actor)

Sorry Thomas this is not a revolutionary transport paper I'm afraid but I did my best, cinema is still THE matter in Cannes, and a wonderful one!!!!







*Elodie's final sprint after 32 km under the rain in Massif Central mounts*



## Nottingham

Nottingham have been busy on numerous project including SMILE, B&Q, Eclipse CIVITAS, and the Castle College Travel Plan. But some of us have still had time to go on Holiday. Katie spent two weeks in Mexico and was bridesmaid at her friends wedding she came back rather brown and has been envied by the rest of her TTR colleagues. Joanna has been away camping with the guide group she runs, too the exotic Gulf of Coventry, or should I say soggy depth as the weather was not the best and she spent the whole week wearing her Wellington Boots. Even so she said all her troupe had a brilliant time and are looking forward to going again next year.

We have also lost Margarita who has gone to a Wedding in Greece for a week or so, hopefully we will have some wonderful photos of her looking beautiful in the sun shine for next months inside TTR. Unlike Jo and Katie who have not have time to download any photos for us! But they have both promised to have them ready for next month's edition

TTR Nottingham also took part in the walk to work week and on Wednesday 23rd May Katie, Alan, Joanna, Gemma all made extra steps to walk to work. Where they received a cooked breakfast to put back the calories they had just walked off! Lucky for them all it was a beautiful morning and made the journey even more enjoyable.

Finally Joanna Ward has been working towards a History of Art A-level, she took the exam about a week ago, we all have our fingers crossed for her and hope that she does really well.

### London calling...

#### ❖ Jennie's leaving party

As you may know Jennie left TTR at the end of May. The London office gave Jennie a send off by organising a dinner at the famous London Hard Rock Café.

During her time at TTR Jennie helped to promote English-French cultural exchange in the London office (Jennie introduced Arnaud to that English delicacy Pork Scratchings and provided traditional drinks from France (one of the bottles of crème de cassis leaked and as a result is now permanently stuck on one of Arnaud's bookshelves - as pictured)).

One of Jennie's leaving gifts was a “magnifique” book called “A year in the merde” which makes a comparison between French and British behaviour - we did not want Jennie to forget the European profile of the London Office!

On behalf on the London team, we wish Jennie all the best in her new job.



## Edinburgh

The Edinburgh office has been busy writing proposals for Transport Scotland and a heritage project for Culross.

We (plus Philip, Phil and Leisa) have also been working on Stage 3 of the Scottish Executive project on tackling the abuse of off-street parking facilities for disabled people. This involves writing a good practice guide for service providers and will be widely distributed across Scotland and available on the Scottish Executive website. It is very near completion J so thanks to everyone that worked on this.

We are continuing to work on the Final Conference of the PARTNER project and business development in Scotland.

Judith spent a relaxing (and surprisingly sunny) week on holiday in Scotland on the Isle of Mull.

## Staff Profile

This month's staff profile is provided by Marie Moisan who joined the Nantes office as a Consultant on the 4th of June.

### MARIE MOISAN



#### Background

I have started high school in a 3-year sociology degree in the University of Rennes, but then voices of spatial planning called me... I'm actually finishing a master "Cities and Territories" and a magistère (special university diploma prepared in 3 years after 2 first years of graduate school) in the "Spatial Planning" department of the Polytechnic School of the University of Tours (EPUT). I have a very pronounced fondness for environmental and energy fields.

Else, as I was bored with staying on the French school benches, I have decided that this year, I would carry out my first semester abroad... So concretely, I've enjoyed a six-month ERASMUS exchange in the Netherlands (School of Management of Radboud University, Nijmegen), which probably gave me the willingness to work in European area...

#### Experience at TTR so far!

##### Interests

Walks, walks, walks!!! Close to the sea, in forests to pick mushrooms (but during summer it's pretty difficult...), in the city centre to do shopping... I'm definitely a walker and, as soon as I will have a new bike, I plan to become also a perfect rider...

I also love sitting at the terrace of a café with a coffee and a good newspaper, and just chill out...

##### Favourite Food

I'm fond of bread... When I arrive in a new town, I immediately need to try all the bakeries in the surroundings.

I love (of course!) French food, but also sushi's and Mexican burritos/fajitas/enchiladas...

##### Hates

I hate being stuck in traffic jams (arrghhh!!!) and, in another style, I'm not really fond of wasps, nor oysters...

## Travel Plan update from Jo and Gemma

As promised the TTR Travel Plan analysis was conducted by Gemma and assessed by both Joanna and Sarah Clifford, in-between their busy schedules. Before the Travel Plan process gets underway we would like to give you all some feedback with results showing the main findings from all the surveys you all kindly filled out (the full report has been made available on the intranet );

We seem to be a well rounded company.

There is a fairly even gender balance at TTR with 23 female and 19 male staff.

The majority of TTR staff are aged between 20 and 39, with 45.2% aged between 30 and 39 and 35.7% aged between 20 and 29.

❖ We're getting Greener by the Minute!!!!

Between 2004 and 2007, the modal share of staff driving to work has decreased by 18.6% (from 40% in 2004 to 21.4% in 2007).

The biggest increase in 2007 is the modal share of respondents walking to work; this has increased by 23.6% since 2004

The number of staff using the train / underground for travel to work has increased by 10.2%

❖ Time spent travelling to work is time wasted!

More staff now live closer to their place of work - There has been an increase (of 12%) in the number of staff living up to 2 miles from the office and a decrease (of 12.3%) in the number of staff living 2-10 miles from the office.

There has been a 15.6% increase in the number of staff travelling for less than 15 minutes to get to work

❖ Greener Business travel is a must for us!!

The most common frequency for travelling for work purposes is once a fortnight with 28.6% of staff travelling at least once a fortnight for work purposes.

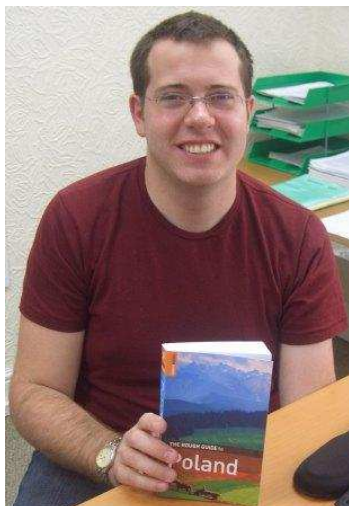
The use of the car for work related travel has halved since 2004 (from 39% of staff using this mode in 2004 to 16.7% in 2007)

The use of the train for work related travel has increased by 19% since 2004 and remains the most popular mode of travel by TTR staff, for work purposes, with 57% of staff using this mode in 2004 and 76.2% in 2007.

There have been some great improvements in the way we travel to work since the 2004 travel plan survey. Keep up the good work and you'll never know what we'll find out in a few years time.

Finally congratulations go again to Russ Tricker who won the TTR Travel plan survey prize draw. Here he is below with his prize.





The great American comic actor Phil Silvers once said: "The only thing we work on alone – is anxiety". There are many reasons for becoming anxious or stressed, even in a small and friendly company like TTR, and none of us are immune. What my hero was trying to say is "stay with the herd".

***Thanks to Phil for his contribution!***

## **Travel information**



Train commuters can now register for a Bite discount card and get 20% off Train Station Food & Drink when traveling by train. To get your card please go to [www.bitecard.co.uk](http://www.bitecard.co.uk) to register for free. Your card will be sent to you in 7 days.

Green Travel –Tales of a commuter

## **Postscript**

Thank you very much to everyone who contributed. Please send all contributions for next month's edition to Daniel Patterson in Bristol.

Thomas

7<sup>th</sup> June 2007