

Une **méthode ou méthodologie** peut se définir comme un programme structuré d'opérations à effectuer et d'erreurs à éviter. Ces opérations font l'objet d'un tableau récapitulatif page 55.

La méthodologie de la note ou du rapport avec propositions opérationnelles comprend **six opérations principales**. Les quatre premières constituent la phase préparatoire : compréhension du sujet ; exploitation du dossier ; élaboration du plan détaillé ; conception de l'introduction et rédaction au brouillon de la conclusion. Les deux dernières correspondent à la phase rédactionnelle : rédaction au propre du devoir ; relecture du devoir.

IMPORTANT

Chaque opération doit être minutée. En effet, une difficulté essentielle de l'épreuve concerne la **gestion du temps** : le candidat a 3 ou 4 heures pour passer d'un dossier comprenant 20-40 pages à une note ou un rapport de 5-7 pages. Il doit donc travailler avec une montre sous les yeux.

Dans le tableau ci-dessous, un découpage du temps de l'épreuve est proposé.

Minutage indicatif de l'épreuve		
Opération	Durée : 3 h	Durée : 4 h
<i>Phase préparatoire :</i>	1 h 40	2 h 30
Compréhension du sujet	10 min	10 min
Exploitation du dossier	1 h	1 h 20
Élaboration du plan détaillé	25 min	50 min
Conception de l'introduction et rédaction au brouillon de la conclusion	5 min	10 min
<i>Phase rédactionnelle :</i>	1 h 20	1 h 30
Rédaction au propre du devoir	1 h 10	1 h 20
Relecture du devoir	10 min	10 min

Ce découpage peut bien sûr faire l'objet d'adaptations mineures en fonction d'éléments objectifs (la complexité plus ou moins grande du dossier par exemple) comme subjectifs (les difficultés ou les facilités du candidat en matière de lecture ou d'écriture). Mais la rigueur méthodologique comporte aussi la capacité à respecter le minutage des opérations nécessaires à une note ou un rapport réussis.

Il vous appartient notamment d'évaluer vos **vitesse de lecture et d'écriture**. La seconde évaluation se montre la plus facile : combien vous faut-il de temps pour rédiger, à partir d'un plan détaillé, une page de copie de concours ou d'examen professionnel, c'est-à-dire une page d'environ 35 lignes longues d'une quinzaine de centimètres chacune ?

Vous pouvez tester votre vitesse de lecture avec un article de presse quotidienne, en calculant le nombre de mots lus par minute. Pour évaluer votre performance, vous devez savoir qu'un lecteur moyen lit 250 mots par minute, un bon lecteur 400 et un excellent lecteur 1 000.

REMARQUE

Certains pédagogues conseillent d'exécuter de manière séparée les deux parties du devoir. En réalité, comme on peut en faire l'expérience en effectuant un sujet, ce conseil manque de ce réalisme et de cette efficacité qu'on attend justement des cadres de la fonction publique, pour au moins trois raisons :

- certaines opérations, notamment l'analyse de l'énoncé et l'exploitation du dossier, nourrissent la synthèse aussi bien que les propositions ;

- d'autres opérations comme la rédaction et la relecture gagnent, en vitesse, en cohérence, en efficacité, à être faites d'un seul jet plutôt qu'en deux fois ;
- enfin, dans le cadre d'une épreuve où le temps est compté, l'exécution séparée conduit souvent les candidats à moins développer et soigner la deuxième partie du devoir qui doit pourtant leur permettre de mobiliser leurs acquis et de faire la démonstration de leur compétence professionnelle.

■ I. Compréhension du sujet

Le sujet se compose de **trois éléments** distincts :

- un énoncé : sur la première page, un texte précise la commande faite aux candidats ;
- une liste signalétique des documents remis aux candidats ;
- les documents constitutifs du dossier comprenant 20-40 de pages.

À ces trois éléments s'ajoutent des **consignes** précédées d'une mention du type « À lire attentivement avant de traiter le sujet », « Très important », etc.

Il est effectivement très important de lire attentivement ces instructions qui peuvent varier d'un concours ou examen à l'autre et d'une session à l'autre. En effet, elles ont notamment pour objet de préciser les règles relatives à l'anonymat des copies. La méconnaissance de ces règles peut entraîner l'annulation de la copie et donc l'élimination du concours ou de l'examen professionnel.

EXEMPLES

- **Concours d'attaché territorial et de rédacteur territorial principal de 2^e classe**

« **À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET**

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et / ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte. »

- **Examen professionnel de SACE du ministère de la Défense**

« **Important** : il vous est rappelé que votre identité ne doit figurer que sur la partie supérieure de l'en-tête de la copie ou des copie(s) mis(es) à votre disposition et qu'aucun signe distinctif ne doit apparaître sur la ou les copie(s). Toute mention d'identité portée sur toute autre partie de la copie (dans le texte du devoir, en fin de copie...) ou des copies que vous remettrez en fin d'épreuve entraînera l'annulation de votre épreuve sans préjuger des éventuelles poursuites pénales. De même tout signe distinctif qui permettrait de vous identifier est également interdit.

L'utilisation de la calculatrice et de tout autre moyen électronique est interdite. Aucune documentation n'est autorisée. »

La compréhension du sujet comprend **deux aspects**. D'une part, l'énoncé doit être analysé. D'autre part, il faut survoler l'ensemble des documents en consignnant les enseignements de ce repérage sur la liste des documents.

A. Analyse de l'énoncé

Il faut commencer par analyser l'énoncé, et non pas simplement et rapidement le parcourir comme le font trop souvent les candidats.

Cette analyse est nécessaire pour **trois raisons**.

1) Une double commande

En premier lieu, l'énoncé contient une définition, même sommaire, de l'**objet** attendu de la synthèse et des propositions.

Le **barème** n'est pas toujours précisé dans l'énoncé, mais il peut aussi résulter d'éléments de cadrage nationaux.

Les barèmes peuvent attribuer 10 points à chacune des deux parties du devoir ou au contraire donner plus de poids à la synthèse ou aux propositions selon le cas (8/12 ou 12/8 points par exemple).

EXEMPLES

- **Examen professionnel 2011 d'attache d'administration de l'État (ministères chargés des affaires sociales)**

« À partir des documents ci-joints, vous rédigerez une note de présentation du dispositif de la "Garantie jeunes". Vous indiquerez quelles sont les mesures de ce dispositif qui vous semblent les plus pertinentes. Vous justifierez votre choix. »

- **Concours 2014 d'attaché territorial (spécialité administration générale)**

« Conscient de la difficulté de la conduite des changements à venir, la directrice générale des services vous demande de rédiger, à son attention, un rapport sur le dialogue social dans la fonction publique territoriale. Votre rapport devra permettre de dégager des solutions opérationnelles afin d'améliorer le dialogue social dans la commune d'Alpha. »

- **Examen professionnel 2016 de SACE des ministères chargés des affaires sociales**

« À partir des documents joints, vous rédigerez une note à l'attention de votre chef de service présentant un bilan du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale sur le volet "accès aux droits", ainsi que les grandes orientations et les propositions d'actions à conduire pour faciliter l'accès aux droits sociaux. »

- **Examen professionnel 2016 de SACE des ministères économiques et financiers**

« À partir des documents joints, votre chef de bureau vous demande de rédiger une note présentant les difficultés rencontrées par les petites et moyennes entreprises (PME) pour accéder à la commande publique et les dispositifs pour remédier à cette situation. »

- **Concours 2015 d'animateur territorial principal de 2^e classe**

« Soucieux de l'image de la commune concernant la lutte contre les discriminations, le maire s'interroge sur le sujet et vous demande, dans un premier temps, de rédiger exclusivement à l'aide des documents ci-joints, un rapport présentant les principaux enjeux de la mixité filles / garçons.

Dans un deuxième temps, il vous demande d'élaborer un ensemble de propositions opérationnelles permettant d'améliorer la place des jeunes adolescentes dans les activités municipales et associatives. »

● **Concours 2017 de rédacteur territorial principal de 2^e classe**

« Dans un premier temps, votre maire vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport sur les communes nouvelles. **(10 points)**

Dans un deuxième temps, il vous demande d'établir des propositions opérationnelles pour la création de la commune nouvelle regroupant Joly-Bourg, Petit-Bourg et Bourg-Charmant. *Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances. (10 points) »*

En l'absence de programme réglementaire, l'intitulé officiel de l'épreuve (voir tableau pages 11-19), les missions dévolues aux membres du corps ou cadre d'emplois et, le cas échéant, la spécialité du candidat permettent de prendre la mesure des **thèmes** possibles.

Ceux-ci peuvent être liés à l'actualité législative ou réglementaire de l'année précédente ou au contraire se montrer récurrents au corps ou cadre d'emplois. Les jurys s'efforcent en effet d'éviter les sujets rapidement frappés d'obsolescence.

À titre d'illustration, voici les sujets des derniers concours ou examens professionnels d'attaché territorial et de rédacteur territorial principal de 2^e/1^{re} classe.

Concours d'attaché territorial	
Spécialité	Sujet
2018	
<i>administration générale</i>	Rapport sur la mise en place d'une organisation harmonisée et moderne du temps de travail Propositions pour mettre en place une organisation harmonisée et moderne du temps de travail dans une communauté d'agglomération
<i>gestion du secteur sanitaire et social</i>	Rapport sur l'accompagnement au numérique Propositions pour favoriser l'autonomie des habitants dans leurs démarches numériques
<i>urbanisme et développement des territoires</i>	Note sur l'agriculture périurbaine Propositions pour une meilleure intégration de l'agriculture périurbaine dans l'aménagement d'une agglomération
<i>animation</i>	Rapport sur les politiques enfance-jeunesse intercommunales Propositions pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet éducatif et de jeunesse de territoire
<i>analyse</i>	Rapport sur la mise en œuvre d'un espace ou environnement numérique de travail (ENT) dans les écoles primaires Propositions dans le cadre d'une expérimentation de la mise en place d'un ENT dans les écoles primaires d'une commune
2016	
<i>administration générale</i>	Rapport sur la mise en place d'un projet d'administration Propositions pour mettre en place un projet d'administration dans une communauté d'agglomération
<i>gestion du secteur sanitaire et social</i>	Rapport sur l'évolution des logements-foyers pour les personnes âgées et dépendantes Propositions pour adapter le logement-foyer du CCAS aux personnes âgées et dépendantes
<i>urbanisme et développement des territoires</i>	Note sur les enjeux du secteur logistique pour les collectivités territoriales Proposition d'actions transversales en matière d'aménagement du territoire et de logistique dans le cadre d'une métropole

<i>animation</i>	Rapport sur la démarche de médiation Propositions pour mettre en place un service de médiation sociale et scolaire
<i>analyse</i>	Rapport sur les bouquets de services mobiles à destination du citoyen Propositions pour mettre en œuvre un bouquet de ce type dans une métropole
2014	
<i>administration générale</i>	Rapport sur le dialogue social dans la fonction publique territoriale Propositions pour améliorer le dialogue social dans une commune
<i>gestion du secteur sanitaire et social</i>	Rapport sur le rôle des départements en matière d'habitat des personnes âgées et des personnes handicapées Propositions pour développer l'habitat adapté
<i>urbanisme et développement des territoires</i>	Note sur les évolutions et enjeux de la gestion urbaine de proximité Propositions pour associer les habitants des quartiers à la gestion de leur cadre de vie
<i>animation</i>	Rapport sur les enjeux de la participation des jeunes à la vie de la cité Propositions pour la constitution d'un conseil de jeunes
<i>analyse</i>	Rapport sur le télétravail Propositions pour mettre en œuvre le télétravail dans une commune

Concours de rédacteur territorial principal de 2^e classe	
Session	Sujet
2017	Rapport sur les communes nouvelles. Propositions pour la création d'une commune nouvelle.
2015	Rapport sur les enjeux de la restauration scolaire dans les écoles primaires. Propositions visant à mettre en place une restauration scolaire « bio » et à privilégier les circuits courts avec des produits d'origine locale.
Examen professionnel de rédacteur territorial principal de 2^e classe	
Session	Sujet
2016	Rapport sur le rôle des communes face à la problématique des nuisances sonores. Propositions visant à limiter les bruits de voisinage en centre-ville.
2014	Rapport sur les enjeux du télétravail dans la fonction publique territoriale. Propositions visant à organiser le télétravail d'agents pouvant relever de tous les services de la commune.
Concours de rédacteur territorial principal de 1^{re} classe	
Session	Sujet
2016	Rapport sur les moyens d'action des communes en matière d'emploi. Propositions visant à définir les objectifs et les modalités de fonctionnement d'une structure communale inspirée des « maisons de l'emploi ».
2014	Rapport sur le maintien des services au public en milieu rural. Propositions visant à la mise en place d'une maison des services publics, labellisée Relais Services Publics (RSP).

2) Un cadre professionnel

L'énoncé précise le cadre professionnel dans lequel vous êtes censé rédiger la note ou le rapport : l'administration et le service dans lesquels vous travaillez ; la situation concrète qu'ils doivent gérer ; le destinataire du document, ses consignes, ses attentes...

EXEMPLES

• **Concours 2016 d'attaché territorial (spécialité administration générale)**

« Vous êtes attaché territorial au sein de la direction des ressources humaines de la commune d'Alpha, qui compte 20 000 habitants et 300 agents.

À ce jour, le dialogue social se déroule *a minima* au sein d'un comité technique (CT) siégeant au sein des instances de la commune ; les commissions administratives paritaires (CAP) sont gérées directement par le centre de gestion et il n'y a pas de comité d'hygiène et de sécurité (CHS).

La ville, aux prises avec des difficultés financières, doit travailler à maîtriser l'évolution de sa masse salariale, ce qui impliquera des réorganisations structurelles. Parallèlement, les organisations syndicales soulignent régulièrement lors de la tenue des CT une détérioration des conditions de travail des agents et souhaitent un travail partenarial sur ce sujet. »

• **Examen professionnel 2016 de SACE du ministère de la Défense**

« Vous êtes secrétaire administratif de classe exceptionnelle au ministère de la Défense. Votre chef de service, nouvellement affecté, doit prochainement assister à une réunion sur le service militaire volontaire. »

• **Examen professionnel 2016 de SACE du ministère de l'Éducation nationale**

« Vous êtes au secrétariat de direction d'une cité scolaire composée d'un lycée général et technologique ainsi que d'un lycée professionnel. À la rentrée des élèves de seconde, le chef d'établissement souhaite insister sur les droits et devoirs des lycéens. »

• **Concours 2015 d'animateur territorial principal de 2^e classe**

« Animateur territorial principal de 2^e classe, vous êtes en poste dans la commune d'Animville comptant 40 000 habitants dont un quartier sensible inscrit en politique de la ville. Cette commune dispose de trois collèges dont un situé dans ce quartier sensible, d'un lycée, de deux centres sociaux et est adhérente à la communauté d'agglomération ANIMAGGLO à dominante rurale.

Le maire nouvellement élu, a été sollicité par des administrés sur la difficulté pour les jeunes adolescentes de prendre place dans les activités municipales et associatives. »

• **Concours 2017 de rédacteur territorial principal de 2^e classe**

« Rédacteur territorial principal de 2^e classe, vous êtes secrétaire général de la commune de Joly-Bourg (1 800 habitants). La commune de Joly-Bourg et ses deux communes limitrophes, Petit-Bourg et Bourg-Charmant, font partie de la communauté de communes de Beauvallon (12 communes, 18 500 habitants). Les maires de ces trois communes ont exprimé le souhait de fusionner leurs communes et de créer ainsi une commune nouvelle. »

La définition d'un cadre professionnel doit notamment permettre au candidat :

- de satisfaire aux exigences formelles de présentation de la note ou du rapport (timbre, destinataire, objet...);
- de sélectionner dans le dossier les informations les plus pertinentes pour situer le problème rencontré par une administrations dans son contexte général (cadre juridique, contraintes techniques et financières, etc.);
- d'élaborer des propositions de solution adaptées à un contexte déterminé.

En tout état de cause, l'énoncé indique le **destinataire** de la note ou du rapport qui peut être un cadre administratif (par exemple le directeur des ressources humaines ou le directeur général des services) ou un élu local (le maire par exemple). En tout état de cause, le texte doit donc pouvoir être compris par un lecteur profane, qui n'appartient pas à votre (futur) corps ou cadre d'emplois. Dans les concours ou examens professionnels territoriaux, il est fréquent que les binômes de correcteurs associent un cadre territorial et un spécialiste de la méthodologie ou un élu local.

Lorsqu'un cadre professionnel est véritablement défini, aucun détail ne doit être négligé. Ainsi le nombre d'habitants, d'élèves, etc., peut être déterminant pour l'application d'une loi ou d'un règlement. Par exemple, si « vous êtes en poste dans une commune de 15 000 habitants recevant régulièrement des gens du voyage », cette commune, comme toutes les communes de plus de 5 000

habitants, figure obligatoirement au schéma départemental relatif à l'accueil des gens du voyage imposé par la loi du 5 juillet 2000.

Dans le même ordre d'idées, des actions détaillées dans le dossier à propos de Paris, Lyon et Marseille peuvent n'être pas transposables à la commune de 15 000 habitants où vous êtes censé travailler. Et des actions judiciaires en milieu urbain ne sont peut-être pas adaptées à une zone rurale.

3) Des éléments de structuration

Conformément aux intitulés des épreuves, l'énoncé vous demande généralement, de manière explicite ou non, de rédiger une note ou un rapport comprenant **deux parties**. La première présente et situe le sujet dans son contexte général, la seconde propose des propositions opérationnelles appropriées.

Dans la mesure où l'épreuve permet l'intégration ou l'avancement dans un corps ou cadre d'emplois de catégorie A ou B, la commande relative à la première partie ne contient jamais d'indication de plan.

Lors de l'élaboration du plan, il vous appartiendra de vous distinguer des autres candidats par des titres de partie expressifs et des thèmes de sous-parties pertinents.

B. Survol du dossier

1) En quoi consiste le dossier ?

Le dossier consiste généralement entre 10 et 20 **documents**.

Ces documents contiennent :

- les informations que les candidats utiliseront pour la synthèse ;
- certaines informations qu'ils pourront exploiter pour les propositions.

Selon les concours et les examens professionnels, l'ensemble des documents représente entre 20 et 40 pages (une trentaine en catégorie A et une vingtaine en catégorie B). Le règlement du concours ou de l'examen professionnel peut au demeurant fixer la longueur maximale du dossier.

Du point de vue non plus quantitatif mais qualitatif, les textes peuvent avoir des natures et des contenus extrêmement divers.

Les documents susceptibles de figurer dans un sujet relèvent finalement d'une des **cinq catégories** suivantes :

- droit positif (lois, décrets, arrêtés...);
- doctrine (analyse et commentaire du droit positif);
- documentation professionnelle (revues spécialisées, fiches techniques, tableaux, graphiques...);
- données de fait (courriers, plans, devis, projets par exemple);
- textes de vulgarisation (presse quotidienne, revues grand public...).

2) Pourquoi survoler le dossier ?

Le survol du dossier doit viser deux objectifs principaux.

Il s'agit d'abord de comprendre plus précisément la **problématique** du dossier en repérant les différentes questions abordées par les documents.

Il s'agit surtout d'identifier les caractéristiques et de déterminer l'importance des différents documents. En effet, ceux-ci ne seront pas exploités dans l'ordre – tout à fait arbitraire – de présentation dans le dossier. Ils seront étudiés après avoir fait l'objet d'un **reclassement logique**.

Dans certains sujets, un ou deux documents permettent d'avoir une vue générale de la question. On dit qu'ils constituent le pivot du dossier. Il faudra commencer l'exploitation du dossier en le/les lisant attentivement.

À l'inverse, d'autres documents éclairent un point très spécifique, secondaire, voire périphérique par rapport au sujet. Le candidat pourra se contenter de les lire rapidement en dernier, s'il en a le temps. Mais l'omission d'une information essentielle serait très pénalisante.

IMPORTANT

Les documents doivent être reclassés en fonction de l'intérêt qu'ils présentent pour le sujet.

Ce survol du dossier constitue une opération essentielle. Ainsi, faute d'avoir repéré le(s) document(s)-pivot, un candidat peut se perdre dans la masse des informations du dossier, en tout cas perdre un temps précieux à analyser des documents que finalement il n'utilisera pas ou presque pas.

3) Comment survoler le dossier ?

La **liste des documents** ou sommaire du dossier fournit des informations sur chaque pièce du dossier. Figurent en principe : le titre du document, le nom de l'auteur, la source (revue, ouvrage, etc.), la date de publication, le nombre de pages.

Après avoir analysé ce sommaire, le candidat entreprend un survol des documents eux-mêmes en mettant en œuvre, selon les cas, la méthode des aspérités ou celle des extrémités.

La **méthode des aspérités** consiste à lire tout ce qui « dépasse » d'un texte, c'est-à-dire les éléments qui, visuellement, se distinguent du reste du texte : chapeau introductif, titres, sous-titres, intertitres, phrases en caractères gras ou italiques ou majuscules...

Certains textes peuvent toutefois ne présenter aucune de ces aspérités. Conformément à la **méthode des extrémités**, le candidat en lit alors les premières et les dernières lignes, dans lesquelles souvent les auteurs annoncent ou résument leur propos.

Après avoir ainsi survolé un document, le candidat consigne sur le sommaire du dossier les informations recueillies, notamment les différents thèmes abordés.

EXEMPLE

DOCUMENT 5 : Associations : attention, zone à risques – René DUPERRON – *La Gazette des communes, des départements et des régions* – 1^{er} avril 2019 – 2 pages.
présence d'élus – marchés publics – locaux – agents – subventions – prise illégale d'intérêt

Une fois tous les documents survolés, le candidat relit l'énoncé afin d'en avoir la commande vraiment en mémoire. Puis il se concentre sur la liste annotée des documents pour arrêter un **ordre de lecture**.

Le principe de cet ordre est simple : il faut commencer par l'étude des textes les plus intéressants pour l'objet de la note ou du rapport et finir par une lecture rapide des moins utiles. Le candidat s'intéresse donc d'abord aux documents essentiels qui peuvent comprendre un document-pivot. Et il garde pour la fin les textes spécifiques, secondaires, périphériques.

En revanche, aucun document n'est totalement inutile, le dossier ne comprenant pas de documents parasites, étrangers au sujet et glissés dans le dossier comme une sorte de piège.

La détermination de l'ordre de lecture mobilise l'aptitude à l'analyse et à la synthèse du candidat, sa capacité de jugement aussi. Par conséquent, il n'existe pas de recette infaillible ou de